

**LA FUNCIÓN GERENCIAL
DE RELACIONES INDUSTRIALES Y DE RECURSOS HUMANOS
(DEPARTAMENTALIZACIÓN)**

por José I. Urquijo

Resumen del Contenido

Este trabajo se centra en el estudio del desarrollo de las funciones que integran la Función Gerencial de Relaciones Industriales y de Recursos Humanos, según fueron siendo introducidas en el país, principalmente por las Compañías Petroleras. El estudio pretende orientar a los profesionales del ramo en la tarea de la Departamentalización de las funciones de acuerdo a criterios tanto teórico como prácticos. Teniendo en cuenta los cambios experimentados con el correr de los años, se presenta, en primer lugar, una visión de la departamentalización, fundamentada en criterios tradicionales, para pasar luego a considerar un enfoque más novedoso y contemporáneo como lo es la Organización Dinámica del Departamento, desde el punto de vista de una Filosofía Directiva Integrativa. Finalmente, se presenta una visión de la misma Gerencia como una “unidad de negocios” de cara al cliente.

Palabras Clave: Departamentalización, Función Gerencial, Relaciones de Personal, Recursos Humanos, Relaciones Laborales, Relaciones Sindicales, Negociación Colectiva, Selección y Empleo, Formación...

Summary

This paper studies the development of the Human Resource Management functions as they were introduced in the country, mainly by the oil companies. The purpose of the study is to help professionals in the area in the task of “departamentalizing” functions according to both theoretical and practical criteria. Taking into account the changes that have occurred with time, we first present a view of “departamentalization”, based on traditional criteria and then we move on to a more novel and contemporaneous approach, the Dynamic Organization of the Department, from the point of view of an Integrative Directive Philosophy. Finally, we present a vision of the same Management as a “business unit” facing the client.

Keywords: Departamentalization, Management Functions, staff relations, Human Resources, Labor Relations, Union Relations, Collective bargaining, Recruitment and Hiring, Development...

**LA FUNCIÓN GERENCIAL DE RR. II. y DE RR. HH.
(DEPARTAMENTALIZACIÓN)**

SUMARIO

INTRODUCCION GENERAL

I.-PRIMERA PARTE: ORGANIZACION TRADICIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RR. II. y RR. HH.

- A.-El concepto de Departamentalización
- B.-Criterios para la Departamentalización
- C.-Rasgos históricos de la función de relaciones industriales y recursos humanos (preludios de su departamentalización)
- D.-Las Relaciones Industriales como Función Gerencial
- E.-Desarrollo de la Función Gerencial de Relaciones Industriales en Venezuela (madurez de la Función)
- F.-La Departamentalización de las Funciones de Relaciones Industriales: Proceso General (de un Modelo Tradicional)

II.-SEGUNDA PARTE: ORGANIZACIÓN DINAMICA E INTEGRATIVA DEL DEPARTAMENTO DE RR. II. Y RR. HH.

- A.-Una filosofía directiva integrativa
- B.-Las Funciones de la Gerencia de RR.II. y RR.HH.
- C.-Una Nueva estructura para la Función Gerencial de RR.II. y RR.HH.
- D.-Visión Dinámica de la Gerencia de RR. HH. y RR. LL.
- E.-Importancia del concepto de Competencias
- F.-Registro de Elegibles por Competencias: un buen punto de arranque
- G.-Manual de Posiciones, Funciones (Roles y Cargos)
- H.-Visión totalizadora en función del Objetivo
- I.-Políticas y estrategias, cultura, normativa y entorno
- J.-Articulación Estratégica de la Gerencia de RR. II y RR. LL.

III.-TERCERA PARTE VISION DE LA GERENCIA DE RR.II. Y RR.HH. COMO UNA “UNIDAD DE NEGOCIOS” DE CARA AL CLIENTE

- A.-Premisas de este enfoque
- B.-Aspectos a tener en cuenta en el Modelo

BIBLIOGRAFIA

**LA FUNCIÓN GERENCIAL
DE RELACIONES INDUSTRIALES Y DE RECURSOS HUMANOS
(DEPARTAMENTALIZACIÓN)**

por José I. Urquijo

INTRODUCCION GENERAL

El objetivo de este tema no es otro que suministrar una orientación válida, tanto por su sustentación teórica como por su confrontación empírica, sobre la tarea de organizar en forma sistemática y coherente un Departamento, División o Gerencia que aglutine todas las funciones de Relaciones Industriales y Recursos Humanos, que son necesarias para la buena marcha de una empresa.

El término *departamentalización* designa o se refiere al proceso administrativo mediante el cual pueden ser ordenadas de manera lógica o coherente una serie de funciones homólogas dentro de una organización determinada. Evidentemente, no se puede pensar en un criterio único e inflexible, en una respuesta mágica, que resuelva toda la complejidad de situaciones que presenta el mundo empresarial, con su diversidad en cuanto a la dimensión, producto, tecnología, tamaño de la mano de obra, etc., de cada una de sus empresas.

En la mayoría de los casos, el profesional de relaciones industriales suele ser contratado por Empresas que tienen ya una larga experiencia en materia de administración de personal y han sabido desarrollar, en consecuencia, una sabia articulación de sus funciones. Lo único que necesitan es poner al frente de las mismas, personas científicas y técnicamente cualificadas que muestren su excelencia en el manejo de esas actividades.

Pero ello no obsta, a que después de varios años de desempeñarse exitosamente en estos puestos, se aventuren a la reorganización departamental de estas funciones, suprimiendo incoherencias o desajustes que entorpecen una buena administración de los recursos humanos. Será, entonces, cuando el profesional tendrá que recurrir a la reflexión, a la especulación teórica, en busca de la mejor articulación de las funciones bajo su cargo o su dirección. Las páginas de este pequeño Manual pretenden ayudarle en esa reflexión y en la práctica del diseño de los Departamentos y secciones pertinentes.

Ocasionalmente, algunas empresas de gran veteranía en el manejo de las finanzas, la producción, el mercadeo, etc., sienten haber descuidado en alguna medida la función de personal y confían que la contratación de un profesional de este ramo les permitirá subsanar esta deficiencia. Posiblemente lo primero que le encomendarán será el desarrollo del pequeño Departamento de Personal (o de Recursos Humanos) existente, en una gran unidad, bien organizada y estructurada, de Relaciones Industriales, bien sea con carácter de Gerencia o de División especializada. Esta labor puede llevarse a cabo con éxito si se tienen algunos criterios fundamentales de referencia, que no se basen en la mera experiencia, sino también en la reflexión teórica, en la lógica conceptual, en la perspectiva global que ofrece, por ejemplo, una visión totalizadora y sistémica de la actividad laboral. Plantear el problema desde ésta y otras perspectivas similares, es la intención de las consideraciones que ofreceremos ahora.

Cada vez es más frecuente, hasta el punto de haber llegado a ser una tendencia general, la preocupación de la pequeña y de la mediana empresa por los problemas humanos del trabajo y por la función de personal, que por mucho tiempo consideraron superflua e innecesaria.

La complejidad de la actual legislación laboral y el impacto de las nuevas tecnologías, así como el desarrollo de las organizaciones sindicales y la práctica cada vez más extendida de la negociación colectiva han puesto en evidencia la importancia de esta función en la empresa moderna. En consecuencia, muchos pequeños y medianos empresarios han llegado a comprender la necesidad de desarrollar en sus industrias una unidad de personal, adecuada a la magnitud de la problemática de las mismas.

Aparentemente, la solución más fácil es copiar o inspirarse en el modelo de departamentalización ensayado por las grandes empresas del país, adoptando sus mismas denominaciones, estructura y funciones; pero éste no es siempre el mejor camino, pues las diferencias de un tipo de empresas con respecto a otras, aún del mismo ramo, suelen ser bastante notables. Además, atenerse a una mera copia, es sujetarse al criterio poco racional de la "*mímesis*" (imitación), que nunca resulta un buen sustituto de la lógica y el sentido común. Esta práctica era muy frecuente cuando inicié mi labor docente en la Especialidad de Relaciones Industriales de la UCAB.

Pero, en nuestra opinión, las bases de una sustentación lógica de la departamentalización deben encontrarse en la teoría de la especialidad misma, tal y como ha venido desarrollándose a lo largo de las últimas décadas. En especial el modelo de John T. Dunlop (versión 1958 y 1993).

I
PRIMERA PARTE
ORGANIZACION TRADICIONAL DEL DEPARTAMENTO DE
RELACIONES INDUSTRIALES Y RECURSOS HUMANOS¹

Para abordar este tema, comenzaremos por analizar el concepto mismo de departamentalización, para pasar de inmediato a considerar los inicios del proceso de departamentalización de la Función Gerencial de Relaciones Industriales, hasta que llegó a alcanzar reconocimiento universal, en forma gradual y evolutiva.

A.-El concepto de Departamentalización

En términos generales, se entiende por *departamentalización* el ordenamiento organizativo de las funciones y subfunciones que constituyen o conforman una área de especialización dentro de las actividades de la empresa, guiándose por los criterios de homogeneidad y de afinidad². Cuando una función encuentra su lugar y sentido dentro de la empresa, se desarrolla y crece, de acuerdo a su potencial de servicio, o a los resultados obtenidos, exigiendo más personal, espacio, ubicación y estructuración. Este es un proceso típico, que se fundamenta tanto en los conceptos organizativos de la división del trabajo y la especialización como en el concepto directivo de la delegación.

William Newman ha definido la departamentalización como "*el proceso de agrupación de actividades, en secciones, con fines directivos*", subrayando la intención o finalidad de esta labor organizativa³. El nombre que reciban las unidades de esa división es algo más accidental (secciones, departamentos, divisiones, etc.), así como el número o el tamaño de los mismos, que estará condicionado por la índole y magnitud de la empresa de que se trate.

¹.Para comprender mejor cuanto vamos a explicar, recomendamos Véase José I. Urquijo, "Teorías de las Relaciones Industriales: de Cara al Siglo XX", UCAB, Caracas, 2001. En especial: John T. Dunlop "Sistemas de Relaciones Industriales" (un enfoque estructuralista), Eds. Península, Barcelona, 1978, y ed. revisada de 1993.

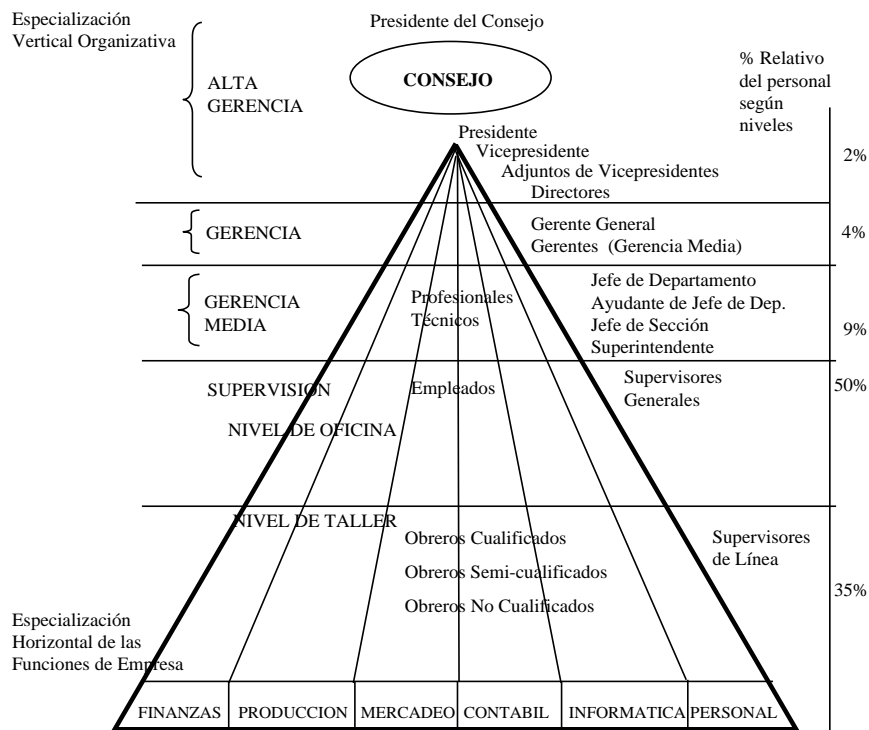
².Cfr. José Alfredo Hermida, "Delegación y Departamentalización: dos opciones para un crecimiento racional", Rev. de Administración de Empresas, No. 95, Buenos Aires, 1978.

³.Cfr. William Newman, "Programación, Organización y Control", p. 193.

B.-Criterios para la departamentalización

Los criterios que ayudan para llevar a cabo una labor eficiente de departamentalización son los siguientes: (1) determinar claramente las áreas de especialización y (2) la homogeneidad de funciones; (3) prever el ámbito de coordinación y control conveniente para las mismas; (4) tener en cuenta las posibilidades físicas, de localización; (5) el tamaño de la empresa; y (6) los costos de su desarrollo y operatividad⁴.

Niveles de Especialización Horizontal y Vertical en la Pirámide Organizacional Tradicional⁵



⁴.Cfr. William Newman, O. c.; p. 193 y ss.

⁵.Este esquema de la composición del personal directivo y operativo de la empresa, está inspirado en el que presenta Dale Yoder en su "Manual de Manejo de Personal y Relaciones Industriales", edit. C.E.C.S.A., México, 1973; p. 152. Los porcentos son una simple estimación, pero se sabe que los empleados de Cuello Blanco superan hoy día a los de Cuello Azul.

Al manejar los criterios arriba mencionados, no debe perderse de vista el carácter organizativo de las unidades consideradas: unidades de línea, unidades "staff", de asesoría o ayuda auxiliar, y las mixtas "*línea-staff*".

El Departamento, División o Gerencia de Relaciones Industriales es comúnmente tipificado como una Unidad "*staff-línea*". También es importante tener en cuenta, cuando se va a proceder a departamentalizar, la filosofía organizativa de la empresa: si se adscribe a la concepción tradicional, teoría X, o a la concepción dinámica y participativa, teoría Y, o más bien a la teoría situacional, conocida hoy como la teoría Z.

En las organizaciones más grandes, la especialización horizontal puede verse afectada por: 1).La localización de talleres y plantas en varios lugares geográficos. 2).El tipo de productos elaborados. 3).Las materias primas implicadas en el proceso de producción. 4).Las habilidades o competencias necesarias o exigidas por los puestos a sus ocupantes. 5).Los procesos mismos de producción. 6).Las instalaciones, herramientas y equipos. y 7. La secuencia o ritmo de las operaciones.

C.-Rasgos históricos de la función de relaciones industriales y recursos humanos (preludios de su departamentalización)

La necesidad de estructurar y organizar los departamentos de personal surge y se plantea, en forma cada vez más urgente, con el desarrollo del sistema fabril, dentro del contexto de la llamada revolución industrial, al crearse una nueva relación de trabajo que trajo consigo innumerables problemas sociales y personales. A mediados del siglo XX esta necesidad se hizo cada vez más patente⁶.

Con la aparición de las organizaciones sindicales y los progresos de las leyes laborales y sociales, esta necesidad se hizo más apremiante y los empresarios se vieron obligados a incluir, entre las funciones clásicas de empresa, la de Personal, que, en principio, les parecía superflua y costosa, y la de Relaciones Laborales, que significaba la aceptación de la presencia del movimiento obrero organizado dentro de la empresa. Presencia que había sido rechazada tenazmente como una intrusión, pero que el reconocimiento legal de los sindicatos, y la institucionalización de la negociación colectiva, había hecho prácticamente irreversible.

⁶.Puede verse Fred K. Foulkes and Henry M. Morgan, "Organizing and staffing the personnel function", en Harvard Business Review, may-june 1977. Pp. 142 a154.

Debido al auge y la expansión del movimiento sindical en todo el mundo, las relaciones de trabajo se constituyeron en uno de los objetos formales de estudio y de análisis para importantes disciplinas académicas como la filosofía, la sociología, la economía, la psicología y otras, contribuyendo aún más a subrayar la importancia de la función de personal.

1.-Los Primeros Departamentos de Personal (EE.UU.)

Algunos autores ubican la aparición de los primeros Departamentos de Personal, en los Estados Unidos, a principios de este siglo y más concretamente hacia el año 1912. Y señalan, también, que ya a partir de 1919 se comenzaron a dictar cursos sobre administración de personal en varias Universidades del país⁷. Pero estos cursos no se constituirán en una disciplina académica hasta tres décadas más tarde.

Los primeros Departamentos fueron creados con carácter de unidades auxiliares o "*staff*", para coordinar todas las actividades y funciones referentes al personal de la Empresa, que se cumplían hasta entonces en forma desarticulada. Hasta entonces, cada Jefe de Departamento, o cada Gerente de División, resolvía por su propia cuenta los problemas y necesidades de su unidad, multiplicando innecesariamente esfuerzos o soslayando el análisis profundo de los mismos. El Departamento centralizaba estas actividades, pero con carácter de unidad auxiliar o asesora, sin restar autoridad a las unidades de línea, que conservaban el derecho a la última palabra y a tomar la decisión definitiva.

Este carácter "asesor" del Departamento se ha mantenido hasta el presente, aunque no sin problemas y discusiones. De hecho, los Departamentos de Personal son de índole mixta, no sólo porque, dentro mismo del departamento, conforman una unidad jerarquizada y con autoridad de línea sino porque en la práctica actúan con cierta actitud impositiva, que no se basa tanto en la autoridad como en el conocimiento y la experticia sobre los asuntos de personal que ya se consideran campo de una especialidad.

En las pequeñas empresas, donde los departamentos de personal son casi embrionarios, se subraya el carácter *staff* de los mismos, mientras que en las grandes empresas, que han desarrollado gerencias complejas de relaciones industriales, se observa claramente la doble tendencia *línea-staff*.

⁷.Cfr. Fernando Arias García, "Administración de Recursos Humanos", ed. Trillas, México, 1977; Cap.6; p. 152.

2.-La función de personal en Venezuela (preludios)

En Venezuela, las Compañías nacionales y extranjeras, que desarrollaron, a fines del siglo diecinueve, un total de catorce Líneas Férreas, con más de 800 km. de longitud, manifestaron su preocupación por los empleados y obreros, así como por los usuarios del servicio de trenes, promulgando sendos **Reglamentos** que normatizaban el comportamiento dentro del trabajo.

No hay testimonios de la existencia para ésta y otras funciones de personal de un Departamento específico, administrativo, en este ramo de los servicios. Sin embargo hay algunos testimonios interesantes sobre la función negociadora de las relaciones industriales (obrero-patronales). Se sabe que en las primeras décadas del Gomecismo se firmaron dos **contratos colectivos**: el primero, un Acuerdo Obrero-Patronal, establecido entre los trabajadores y los directivos del Gran Ferrocarril de Venezuela (más conocido como el Ferrocarril Alemán), el 18 de julio de 1919⁸, y el segundo, el Contrato celebrado entre los Jornaleros y los Directivos del Ferrocarril Inglés, Caracas a La Guaira, el 23 de julio de 1919; los cuales representan un preludio de la negociación colectiva en Venezuela, cuando ésta no había sido sancionada aún por legislación alguna en el país⁹.

El Texto del Contrato del Gran Ferrocarril Alemán (Caracas a Valencia) con sus Trabajadores, fue publicado, en forma de remitido y con carácter oficial en el periódico El Universal, del 18 de julio de 1919, pg.8, con el título: "En el Ferrocarril Alemán: Bases del Acuerdo entre la Dirección y los Empleados y los Jornaleros", firmado en esa misma fecha.

La Dirección del Gran Ferrocarril de Venezuela ha accedido a petición de sus empleados en mejorar las condiciones de trabajo en la forma siguiente:

1º.-Aumento de sueldos y jornales en un 25% siendo el *mínimum* Bs. 40 y el *máximum* de Bs. 50.

2º.-Todo empleado de oficina con más de 5 años de servicio tendrá sueldo mensual.

⁸.Cfr. José I. Urquijo, "Primer Contrato Colectivo de Venezuela: Convenio Colectivo del Gran Ferrocarril Alemán con sus Trabajadores, Caracas, 18 de Julio de 1919", en Revista Sobre Relaciones Industriales y Laborales, No.2, Septiembre-Octubre, 1979; pp. 35-46.

⁹.Cfr. Leonardo Rodríguez, "Primer Contrato Colectivo", artículo publicado en El Nacional, del domingo 10 de mayo de 1981. El autor considera que éste fue el primer Contrato Colectivo de Venezuela y señala que los trabajadores del Ferrocarril Alemán siguieron luego su ejemplo; pero si nos atenemos a las fechas de los periódicos que informaron sobre ellos no parece ser así: el contrato del Ferrocarril Inglés se publicó, en El Universal N°.3.658, del 23 de julio de 1919, mientras que el del Ferrocarril Alemán se publicó en El Universal del 18 de julio de 1919.

3°.-*Todos los jornaleros de más de 2 años de servicio recibirán el pago de sus jornales completos durante un mes en caso de enfermedad comprobada y los de menos tiempo medio jornal por un mes.*

4°.-*A todos los jornaleros se les fija el día de 8 horas y media; exceso de trabajo se pagará como sobretiempo en proporción al jornal que devengan. Los días feriados debe pagarse el doble del jornal.*

5°.-*Se aumentan los emolumentos en kilómetros recorridos en 10%.*

6°.-*En caso de accidente se asegurará una remuneración de Bs. 2.500 á 5.000, tomando en consideración las condiciones de tiempo y sueldo del empleado. A tales empleados que fueren víctimas de accidentes que los imposibiliten de seguir en el desempeño de sus deberes, y en caso de muerte se le entregará la misma cantidad a su viuda, hijos ó herederos.*

7°.-*Todo jornalero deberá trabajar su semana completa.*

8°.-*Se dará un descanso obligatorio de 15 días cada año a todo empleado a sueldo.*

9°.-*A los empleados de más de veinticinco años de servicio se les dará un puesto de más descanso, siempre que así lo exija el interesado y esto mientras se estudia la fundación de una caja de pensión. En caso de muerte se le dará á su familia por una vez la cantidad de Bs. 2.500 para los empleados hasta de cinco años y de ahí en adelante Bs. 5.000 (cinco mil).*

10°.-*La Empresa contribuirá con Bs. 300 para los gastos de entierro de sus empleados o jornaleros.*

11°.-*Los empleados mensuales en caso de enfermedad, recibirán el sueldo de 4 (cuatro) meses, siempre que la enfermedad fuere comprobada*

Caracas: 18 de julio de 1919. Hechos dos á un mismo tenor, fecha ut supra.

El desarrollo del telégrafo y el teléfono, iniciado a mediados del siglo pasado, también trajo consigo algunas interesantes experiencias de desarrollo de personal, porque llevó a la creación de las primeras **Escuelas de Capacitación** (no gremiales), de que se tiene noticia en Venezuela. Estas Escuelas surgieron por iniciativa del sector privado, y posteriormente del estado, estando orientadas a la formación de telegrafistas y operadores.

Se conoce de la implantación de un extenso **Reglamento** al personal de una Industria Cigarrera de la Capital, en 1906, que generó grandes polémicas en la prensa caraqueña y dio origen a una huelga en el sector, en agosto de ese mismo año. Es decir, el Reglamento fue rechazado de plano por algunos de sus articulados. En mi libro sobre los “Antecedentes Históricos de la Clase Obrera y el Movimiento Sindical Venezolano”, hago algunos comentarios sobre este acontecimiento, que pueden interesar al lector, ya que plantea además la legitimidad de la huelga en las relaciones sociales de trabajo o relaciones laborales:

El 3 de agosto de 1906, el diario de Caracas, “El Eco Restaurador”, nos dice sobre el Reglamento y la huelga:

*“Con motivo de haber dictado el nuevo Gerente de la Compañía Anónima Fábrica Nacional de Cigarrillos un reglamento y hécholo circular entre sus obreros y empleados, éstos, en su totalidad, resolvieron dar sus espaldas simultáneamente al trabajo, procedimiento éste que se conoce en el mundo económico con el nombre de **huelga**... El derecho a éstas ha sido aceptado por todos los países civilizados con insignificantes excepciones, acaso con la idea de evidenciar el respeto que les inspira la libertad individual...”*

“Las huelgas tienen sus ventajas y desventajas para patronos y obreros... La ventaja para los obreros es que algunos gerentes inescrupulosos se ven obligados a respetarlos ante el temor de sufrir grandes perjuicios que pueden ocasionarles una súbita parada del trabajo. La desventaja es que el obrero una vez conseguido el éxito fácil, establece un precedente y luego bajo cualquier pretexto (sic) asoma la silueta de la huelga que tanto perjudica a patronos como obreros...”

“Las huelgas han influido poderosamente en que el trabajo manual del hombre sea reemplazado por el de las máquinas”¹⁰.

Termina el artículo, señalando que los empleados y obreros de la Fábrica cumplieron con su deber al rechazar el reglamento. *“Y de tal modo es esto así que la misma precitada Compañía y su gerente se apresuraron a retirar el deprimente documento”.*

Otro periódico caraqueño, El País, del 2 de agosto de 1906, había publicado, el texto íntegro del Reglamento, que vamos a reproducir a continuación para que el profesional actual de relaciones industriales calibre los primeros conatos empíricos de las escasas industrias de la Venezuela de los inicios del siglo XX. De su lectura resulta se obtiene una visión cabal de las actividades que realizaban los trabajadores de las empresas cigarreras y las exigencias de calidad y disciplina que planteaban los responsables de la supervisión y dirección de su trabajo. El documento pone, además, de relieve el comportamiento de unos trabajadores poco acostumbrados a una actividad fabril como era la de estas Industrias Cigarrilleras, que habían introducido las nuevas máquinas procesadoras del tabaco.

Reglamento (para el personal de la Fábrica Nacional de Cigarrillos)¹¹

¹⁰ “El Eco Restaurador”, 3 de agosto de 1906.

Art. 1º. Todo empleado está en el deber de conocer este reglamento, y no podrá alegar ignorancia de su contenido.

Art. 2º. Horas de trabajo de 7 a 11 y media a.m. y de 1 a 3 y media p.m., excepto los días feriados.

Art. 3º. Todo empleado debe participar al jefe de su departamento o a su gerente si se retiró del trabajo por causa justificada o dejó de concurrir por tiempo determinado.}

Art. 4º. No es permitido hablar de asuntos extraños a la ocupación, ni formar discusiones con los demás empleados y menos con su superior, ni leer, comer, silvar (sic), cantar, etc.

Art. 5º. En absoluto está terminantemente prohibido fumar, y será castigada esta falta con una multa de 10 Bs. y el retiro inmediato de la fábrica.

Art. 6º. Es prohibido escupir en el pavimento, se hará uso de las escupideras.

Art. 7º. Los empleados y operarios deben vestir con decencia y aseo y usar el traje reglamentario que se ordene; a ninguno le es permitido estar en mangas de camisa ni descalzo, salvo los peones que tengan que ejercer cierta clase de trabajo.

Art. 8º. Prohibido en absoluto usar armas de cualquier naturaleza; quien las tenga será expulsado en el acto; tampoco se permite usar cerillas, fósforos ni sustancias explosivas o inflamables.

Art. 9º. El empleado que tome licor y llegue a la fábrica en estado de embriaguez se expulsará enseguida.

Art. 10º. Será retirado el empleado cuya conducta sea notoriamente escandalosa o que aparezca complicado en asuntos judiciales.

Art. 11º. Prohibido usar palabras obscenas, y faltar a la moralidad, orden y respeto que debe ser entre sí.

Art. 12º. El empleado que encubriere la falta cometida por otro será penado con doble multa y retirado enseguida.

Art. 13º. Ningún empleado tiene el derecho de modificar el trabajo que se le ordene sino autorizado por su inmediato supervisor a quien consultará al ser necesario.

Art. 14º. Los empleados están obligados todos a guardar reserva absoluta, sobre los asuntos internos de la fábrica; cualquier indiscreción será castigada con la pérdida del empleo.

Art. 15º. El empleado que censure la conducta de su superior y se negare a pagar la multa impuesta será retirado.

Art. 16º. Las quejas de los empleados entre sí serán atendidas por el jefe de su departamento, quien procederá con justicia; y la de los jefes departamentales por el Gerente, y en todo caso serán presentadas en forma adecuada.

¹¹.Cfr. El País, Caracas, 2 de agosto de 1906, (se publica desde el Art. 1º. hasta el 16º.); El País, Caracas, 4 de agosto de 1906, (se publica desde el Art. 17º, hasta 34º.)

Art. 17°. Las multas que se impongan son de 1 a 25 Bs., a juicio del jefe de Departamento en que se cometiere la falta, según su magnitud. Su producto se dará a las Hermanastras de los Pobres.

Art. 18°. No se adelanta dinero a cuenta de trabajos: los pagos de sueldos y jornales se hacen por semanas vencidas.

Art. 19°. No se da fuma; el empleado sorprendido sustrayendo cigarrillos será despedido en el acto.

Art. 20°. Se pasará requicia (sic) a los empleados y jornaleros cuando así lo ordene el jefe del departamento o el gerente, sin que nadie tenga derecho a negarse ni darse por ofendido, por ser un acto que se ordenará al ser necesario.

Art. 21°. Todos los empleados, operarios y jornaleros están subordinados a su inmediato superior o jefe del departamento en que trabajen.

Art. 22°. Todo operario está en el deber de mantener en perfecto aseo, la máquina, aparato o útil que esté a su cargo, y avisar oportunamente cualquier composición que tenga que hacerle; los desperfectos que le ocasione por abandono o descuido está obligado a repararlos por su cuenta.

Art. 23°. Los encargados de las máquinas de hacer cigarrillos deben revisarlas cuidadosamente a fin de que sea perfecta la elaboración. El empleado en cuyas tareas se encuentren cigarrillos imperfectos, pagará el valor de éstos y una multa en relación con el perjuicio, y perderá el empleo.

Art. 24°. Los mecánicos son responsables de los desperfectos que sufran las máquinas por su descuido o negligencia, y está en la obligación de revisarlas diariamente y vigilar el buen manejo de ellas por los operarios.

Art. 25°. Los encargados de la elaboración de picaduras deben revisar cuidadosamente el tabaco antes de picarlo separando todo cuerpo extraño y tabaco molido y de mala calidad, cualquiera falta a este respecto dará lugar a su expulsión inmediata.

Art. 26°. Los encargados de mezclar y acondicionar las picaduras, están obligados a retirar de ella toda sustancia o cuerpo extraño que en ellas se encuentren y pueda ser perjudicial.

Art. 27°. Por cada marquilla mal hecha o que rompiere el marquero por descuido, pagará 0,05 de bolívar y la multa respectiva al pasar de 25 diarias.

Art. 28°. El empaquetador que no ponga el número de cigarrillos ordenados, o introduzca dentro de las cajetillas substancias extrañas, será retirado en seguida que se descubra la falta y pagará la multa impuesta.

Art. 29°. Los timbradores que peguen mal los timbres, rompan éstos por descuido, o boten las cajetillas al suelo, serán multados y pagarán a la empresa el perjuicio ocasionado.

Art. 30°. Los encargados de los depósitos de cigarrillos, y los cargadores del cigarrillo en ruedas, son responsables del mal trato que sufran, así como de la mercancía que se les entregue.

Art. 31°. Los bobineros recibirán el papel pesado y así mismo se les recibirán las bobinas, éstas para ser entregadas deben estar marcadas con el nombre de quien las

hizo; y perderá el valor de su trabajo el que las entregare fallas de peso, y no se le dará más; lo mismo se hará cuando resulten mal pegadas y sucio el papel. Las tiras de papel, que resulten manchadas o rotas, se separarán para ser integradas con las bobinas.

Art. 32°. Por cada cigarrillo que por descuido o por no tener la máquina en buen estado rompa el empaquetador pagará 0,05 de bolívar y la multa respectiva si pasare de 15 diarios.

Art. 33°. El jefe de sección que abusare de la categoría de su puesto respecto de sus subalternos será multado con 100 Bs. y la pérdida de su empleo.

Art. 34°. Los casos no previstos en este reglamento, que es de obligatorio cumplimiento para los empleados, operarios, y jornaleros, serán resueltos por el oferente.

Caracas, 1 de agosto de 1906.

Años después, en 1917, la Electricidad de Caracas, empresa creada por Ricardo Zuloaga, con capital y recursos humanos nacionales, estableció un **Reglamento o Acuerdo Reglamentario** para las relaciones obrero-patronales, del cual se preciaron en su momento y mayormente con el paso del tiempo. En este Reglamento se pautaban una serie de derechos y obligaciones mutuas (entre los trabajadores y los gerentes), que sirvieron para garantizar un satisfactorio clima de cooperación y buen entendimiento, desde los comienzos mismos de la industria, pues lleva fecha del 2 de enero de 1917¹². “Este documento”, se decía, “era por su contenido mucho más avanzado y con mayor sentido humano y social que la somera Ley de Talleres y Establecimientos Públicos que entró a regir el año 1917”. El Reglamento, concebido por el propio ingeniero Zuloaga, se suscribió de común acuerdo, con gran aceptación de los trabajadores. En el mismo, se contemplaba la indemnización por accidente (la cual podía ser hasta el equivalente a dos años de sueldo para los casos de incapacidad absoluta y permanente en el trabajo así como una compensación a sus deudos aún mayor por muerte del trabajador por razón directa del accidente) y se establecían normas para la resolución de los conflictos que pudieran surgir entre los trabajadores y la Empresa y el posible recurso a árbitros de derecho (nombrados uno por cada parte y el tercero por los mismos árbitros).

En el Documento se establecía:

Iro.-La Compañía o el empleado son responsables mutuamente por cualquier perjuicio o daño que sufran en el servicio o con ocasión de él, conforme a los

¹².Cfr. “Casi un Siglo...”, Publicación de la C.A. La Electricidad de Caracas, con textos de Guillermo José Schael, ed. Arte, Caracas, 1975.

principios del Derecho común en todos los contratos, es decir, una parte no podrá invocar responsabilidad de la otra sino probándole que ha tenido probándole que ha tenido falta. Esa falta se probará y apreciará de acuerdo con las reglas generales de los contratos.

2do.-En cualquier caso o por cualquier motivo, en que resulte que la Compañía puede ser responsable para con un empleado por los daños que sufra en algún accidente, estos daños se apreciarán así:

(a)-Si el empleado que da en incapacidad absoluta y permanente de trabajo, la Compañía le dará una indemnización equivalente a dos años de sueldo.

(b)-Si la incapacidad es parcial y permanente, tiene derecho a una indemnización equivalente a un sueldo que se calculará, según el caso, dentro del monto de tres a nueve meses,

(c)-Si es absoluta y temporal tendrá derecho a seis meses de sueldo.

(d)-Cuando es parcial y temporal, sin pasar de seis meses tiene derecho al sueldo mientras dure la incapacidad.

(e)-En caso de muerte del empleado, por razón directa de accidente, su mujer, sus hijos o descendientes, y ningún otro heredero, tendrán derecho a una indemnización de dos años de sueldo. La Compañía se reserva sustituir el monto del pago de la reclamación por su equivalente en forma de renta, temporal o vitalicia.

3ro.-Toda cuestión que puedan surgir entre la Compañía y sus empleados por razón de responsabilidad, si no pudiese arreglarse amigable o directamente, se resolverá por árbitros de derecho, nombrado uno por cada parte y el tercero por los árbitros, a menos que las partes convengan en el acto del nombramiento en confiar la decisión a uno solo. Si una parte no nombrare el árbitros, lo hará el Juez.

4to.-Estas Reglas se darán a conocer a todos los empleados y como están fijadas además en las paredes del edificio de la Empresa, se entiende que queda establecido que el empleado las acepta por sólo el hecho de entrar al servicio de la Compañía o por conservarse en él, el que está empleado ya, pues si no le conviene queda desde luego separado.

Caracas, enero 2 de 1917.

Ocho años después, la OIT, recomendaba el sometimiento de los conflictos referentes a indemnizaciones por accidentes de trabajo a comisiones arbitradas, similares a las contempladas en el Reglamento de la Electricidad de Caracas, lo que pone de relieve la visión humanista del ingeniero Zuloaga en el desarrollo de la novedosa industria de la electricidad. Las disposiciones de indemnización resultaban superiores a las consignadas en la Ley de Minas de 1915.

REGLAMENTO

La **Compañía Anónima La Electricidad de Caracas**, ha tenido y tiene por norma ver a sus empleados como amigos y colaboradores, y en caso de accidentes en el servicio y aun por otras causas, siempre ha tratado de ayudarlos espontáneamente; y es su propósito seguir así:

pero la Compañía juzga conveniente establecer que si por algún motivo hubiera diferencia entre algún empleado y ella, en cualquier tiempo, por causa de accidente o daño que haya sufrido, quedan fijadas desde luego las **SIGUIENTES REGLAS** que forman parte del contrato entre la Compañía y todos sus empleados, de cualquier clase que sean, ya tengan el carácter de permanentes, ya hagan un servicio meramente provisional o accidental

- | | |
|--|---|
| <p>1^o La Compañía o el empleado son responsables mutuamente por cualquier perjuicio o daño que sufran en el servicio o con ocasión de él, conforme los principios del Derecho común en todos los contratos, es decir, una parte no podrá invocar responsabilidad de la otra sino probándole que ha tenido falta. Esa falta se probará y apreciará de acuerdo con las reglas generales de los contratos.</p> <p>2^o En cualquier caso o por cualquier motivo, en que resulte que la Compañía puede ser responsable para con un empleado por los daños que sufra en algún accidente, estos daños se apreciarán así:</p> <p>(a) Si el empleado queda en incapacidad absoluta y permanente de trabajo, la Compañía le dará una indemnización equivalente a dos años de sueldo;</p> <p>(b) si la incapacidad es parcial y permanente, tiene derecho a una indemnización equivalente a un sueldo que se calculará, según el caso, dentro del monto de tres a nueve meses;</p> <p>(c) si es absoluta y temporal tendrá derecho a tres meses de sueldo;</p> <p>(d) cuando es parcial y temporal, sin pasar de seis meses tiene derecho al</p> | <p>sueldo mientras dure la incapacidad;</p> <p>(e) en caso de muerte del empleado, por razón directa de accidente, su mujer, sus hijos o descendientes, o sus ascendientes, y ningún otro heredero, tendrán derecho a una indemnización de dos años de sueldo. La Compañía se reserva sustituir el monto del pago de la reclamación por un equivalente en forma de renta temporal o vitalicia.</p> <p>3^o Toda cuestión que pueda surgir entre la Compañía y sus empleados por razón de responsabilidad, si no pudiese arreglarse amigable o directamente, se resolverá por árbitros de derecho, nombrado uno por cada parte y el tercero por los árbitros, a menos que las partes convengan en el acto del nombramiento en confiar la decisión a uno solo. Si una parte no nombrare el arbitro, lo hará el juez.</p> <p>4^o Estas reglas se darán a conocer a todos los empleados y como están fijadas además en las paredes del edificio de la Empresa, se entiende que queda establecido que el empleado las acepta por sólo el hecho de entrar al servicio de la Compañía o por conservarse en él, el que esté empleado ya, pues si no le conviene queda desde luego separado.</p> <p style="text-align: right;">Caracas, enero 2 de 1917</p> |
|--|---|

3.-La legislación laboral en Venezuela y las funciones de personal.

A partir de 1909 –nos dice el Dr. Fernando Parra Aranguren en su obra *Antecedentes del Derecho del Trabajo en Venezuela 1830-1928*– comenzaron a introducirse en algunas leyes nacionales y proyectos de leyes, disposiciones relativas al trabajo, como el *de la protección de los obreros* (proyecto que no se aprobó) y la ***Ley de Talleres y Establecimientos Públicos, de 1919***¹³, que sí se aprobó y promulgó, precisamente el año de la fundación de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) por la Sociedad de Naciones, precursora de la ONU.

En 1925, la Gerencia de la Industria Petrolera se ve obligada a afrontar una *huelga de índole reivindicativa (salarial)*, alentada por un grupo de trabajadores de Mene Grande a quienes dirigía un fogonero de apellido Malavé. Luego de un paro de dos semanas, los obreros obtuvieron un aumento de Bs. 2 diarios, mientras que Malavé desaparecía de Mene Grande, secuestrado por elementos del régimen del General Juan Vicente Gómez¹⁴.

Posteriormente, en 1928, Juan Vicente Gómez, con ocasión de haber afiliado al país a la OIT y presionado posiblemente por esta organización, encargada de velar por los derechos laborales en el mundo, promulgó la ***Ley del Trabajo de 1928***, con su correspondiente Reglamento¹⁵.

A partir de ese momento, todas las empresas, explotaciones y establecimientos públicos, quedaban sujetas a sus disposiciones. Correspondía al *Ministerio de Relaciones Interiores* velar por las disposiciones legales y reglamentarias de la misma, pudiendo establecerse inspecciones especiales para ello. Esta Ley derogaba la Ley de Talleres y Establecimientos Públicos¹⁶.

En la Ley del Trabajo de 1928, se establecía el descanso dominical y la jornada de 9 horas; se prohibía el trabajo de menores de 14 años y se establecían indemnizaciones por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

El artículo 40 autorizaba a las empresas a cerrar sus fábricas y despedir simultáneamente a todos o algunos de sus obreros, cuando no pudieran

¹³.Cfr. Fernando Parra Aranguren, “Antecedentes Antecedentes del Derecho del Trabajo en Venezuela 1830-1928”, Universidad del Zulia, Maracaibo, 1965: p. 24

¹⁴.Cfr. Aldo J. Fabricatore Villalba, “Evolución de las Relaciones Laborales en la Industria Petrolera Venezolana”, Caracas, agosto, 2003.

¹⁵.Cfr. Fernando Parra Aranguren, “Antecedentes Antecedentes del Derecho del Trabajo en Venezuela 1830-1928”, Universidad del Zulia, Maracaibo, 1965: p. 24

¹⁶.Bernardo Pérez Salinas, “Retrospectiva Laboral”, Caracas, 1971; p. 43-44.

avenirse con ellos sobre salarios, consagrando el lock-out, salvo que esto les estuviese prohibido por los contratos de trabajo pactados con ellos¹⁷.

El artículo 41 señalaba que los Presidentes de los Estados y Gobernadores del D. F., o de otros territorios federales, servirían de árbitros en las cuestiones conflictivas y problemáticas del trabajo. En la práctica, éstos delegaban en los Jefes Civiles, quienes decidían a su antojo¹⁸.

El artículo 42, garantizaba el derecho de asociación, pero ***prohibía la acción política de los sindicatos***. *“En caso de actividad o propaganda comunista”, explica Bernardo Pérez Salinas, el sindicato podía ser disuelto por el Ministerio del Trabajo. De modo que la nueva Ley del Trabajo trata de maquillar el régimen antisindical de Juan Vicente Gómez, especialmente frente a la presión de la Organización Internacional del Trabajo, OIT*¹⁹.

Con la muerte del General Juan Vicente Gómez, comienza a hablarse de la necesidad de una Ley del Trabajo efectiva, para regular las *relaciones entre obreros y patronos* en todas las industrias del país, pues se consideraba que la *Ley del Trabajo promulgada por el General Gómez en 1928*, además de incompleta resultó totalmente inoperante, siendo su único propósito cumplir con las exigencias de la OIT.

En los Estados Unidos, Franklin Delano Roosevelt, bajo la consigna del New Deal (Nuevo Trato), había promulgado, el año 1935, *la National Labor Relations Act*, reconociendo los derechos de los trabajadores a asociarse y negociar colectivamente.

Venezuela siguió este ejemplo con su ***Ley del Trabajo de 1936***, promulgada a los inicios de la Presidencia del General López Contreras, en los albores del año 1936, al exteriorizarse el ansia de renovación social de la clase trabajadora del país, cuando *“se sintió la necesidad de dotar al Estado de un órgano especialmente dedicado a la consideración de las relaciones entre los factores de producción”*²⁰.

El Presidente López Contreras al presentar su Programa de Gobierno, el 21 de febrero de 1936, prometió llenar ese vacío²¹. Y, una semana después,

¹⁷. Bernardo Pérez Salinas, "Retrospectiva Laboral", Caracas, 1971; p. 43-44.

¹⁸. Bernardo Pérez Salinas, "Retrospectiva Laboral", Caracas, 1971; p. 43-44.

¹⁹. Cfr. Julio Godio, "50 Años de la CTV: 1936-1986", ILDIS, Caracas, 1986; pp. 7-8. Y, Bernardo Pérez Salinas, "Retrospectiva Laboral", Caracas, 1971; p. 43-44.

²⁰. Cfr. Ministerio de Relaciones Interiores, Memoria de la Oficina Nacional del Trabajo, Año 1936. Caracas, Imprenta Nacional, 1937.

²¹. En su discurso señaló: "la libertad del trabajo, en todas sus manifestaciones y actividades merece señalada mención... deberá reglamentarse... La función esencial del Gobierno es la de proteger por igual esos derechos, aun cuando en verdad debe decirse que los de la clase obrera han sido hasta hoy

cumplió su palabra con la promulgación del Decreto Ejecutivo del 29 de febrero de 1936, que preveía la creación y dotación de una **Oficina Nacional del Trabajo**²².

Esta Ley, a pesar de las diferentes reformas que se le hicieron, con el correr de los años, en 1989, seguía en gran medida vigente, después de más de cincuenta años de su promulgación. La Oficina Nacional del Trabajo inició sus actividades el 29 de febrero de 1936. Esta Ley contemplaba la creación de una **Oficina Nacional del Trabajo** con sus respectivas Inspectorías, que dieron origen al **Ministerio del Trabajo**, poco tiempo después. De esta forma se sentaba una sólida infraestructura para las relaciones de trabajo (obrero-patronales y gubernamentales) que caracterizan la dinámica laboral democrática. Respecto a la Oficina Nacional del Trabajo, hay que señalar que su creación representó un notable empuje para las funciones de Relaciones Industriales, en especial por lo referente a las relaciones laborales, obrero-patronales.

En el Decreto de su creación, después de unos considerandos sobre la urgente necesidad de dar estricto cumplimiento a las disposiciones legales sobre el trabajo a fin de *"armonizar los intereses de patronos y obreros, conforme a la práctica en todos los países modernos"*, se atribuye a la Oficina Nacional del Trabajo una **dobles función**: *"una, que podríamos llamar técnica, cuanto a la elaboración de proyectos para dotar a Venezuela de una legislación social adecuada y a la interpretación de los textos legales; y otra, que cabría denominar práctica, cuanto a la intervención, como órgano del Estado Venezolano, en las relaciones entre el Capital y el Trabajo"*²³.

Con mayor claridad, pero bajo una forma más funcional, encontramos el *concepto de relaciones industriales* incorporado explícitamente en la estructuración misma de la Oficina, conformada de acuerdo al decreto constitutivo, por cuatro sectores: (a) *el de Servicio de Legislación, Biblioteca, Investigación y Publicaciones, y Servicio Internacional del Trabajo*; (b) *los Servicios de Inspectoría del Trabajo, de Colocación e Inmigración, y de Relaciones Industriales*; (c) *los Servicios de Trabajo*

los más olvidados entre nosotros. En vista de esto, el Gobierno se propone adaptar a las condiciones peculiares de la república la legislación internacional del trabajo existente; y a tales fines, creará pronto una Oficina Nacional del Trabajo..." Cfr. Programa de Gobierno, expuesto a la Nación por el General Eleazar López Contreras, el 21 de febrero de 1936.

²².Cfr. Decreto sobre la Creación de la Oficina Nacional del Trabajo, del 29 de febrero de 1936, publicado en la Gaceta Oficial de Venezuela, N° 18.893.

²³.Cfr. Memoria de la Oficina Nacional del Trabajo, 1936; p. 13

*Agrícola, de Salarios y Costo de Vida, y de Acción Social; y (d) los Servicios de Seguro Social*²⁴.

El Servicio de Relaciones Industriales tendría, de acuerdo al proyecto original, las atribuciones siguientes: 1)...*velar por el cumplimiento de lo dispuesto en la Ley del Trabajo sobre las organizaciones del Trabajo (L. T., tít. VI); 2)...por los conflictos colectivos (L. T., tit. VIII); 3) y los contratos colectivos de trabajo (L.T., tit. IX); 4)...cooperar, por todos los medios conducentes, a la formación y orientación de las asociaciones profesionales de patronos y trabajadores, y en la organización científica del trabajo; 5)...fomentar la celebración de Congresos anuales de obreros y patronos; (67) llevar la estadística de los hechos referentes al servicio*²⁵.

Al amparo del derecho a organizarse que otorgaba la Ley del Trabajo de 1936, se crearon la *Asociación Nacional de Empleados (ANDE)*, con carácter nacional, y la *Federación de Trabajadores del Distrito Federal*, así como varios sindicatos petroleros en el Zulia (Cabimas, Lagunillas, Mene Grande, San Lorenzo, Tía Juana y Bachaquero). Todos ellos, junto con la UTZ de Maracaibo, la Confederación Sindical (CSOP), los trabajadores de los ferrocarriles, los mineros del Yuruari, los gremios de choferes, los obreros de artes gráficas, tabaqueros, carpinteros, pintores, zapateros, etc., convocaron al **Primer Congreso de Trabajadores de Venezuela**, fundando la *Confederación Venezolana del Trabajo (CVT)*, que con los años llegaría a denominarse *Confederación de Trabajadores de Venezuela (CTV)*²⁶.

La Ley reconocía también el derecho de los trabajadores a sindicalizarse, a negociar colectivamente y a recurrir a la huelga con razones justas. Amparados por este reconocimiento legal, seis sindicatos petroleros de los Estados Zulia y Falcón plantearon, a fines de 1936, una de las más largas situaciones conflictivas que se hayan registrado en la historia de la industria petrolera del país, la huelga petrolera iniciada en diciembre de 1936²⁷. Dos conatos conflictivos habían sido reprimidos por Gómez, la huelga de 1925 y la huelga de 1926. A su muerte, cabía esperar

²⁴.Cfr. Memoria de la Oficina Nacional del Trabajo, antes citada; pp. 29-35. El proyecto primitivo repartía los servicios en nueve áreas, que fueron integradas después por orden presidencial: (1) el de Servicio de Legislación, Biblioteca, Investigación y Publicaciones; (2) Servicio Internacional del Trabajo; (3) los Servicios de Inspectoría del Trabajo; (4) Servicio de Colocación e Inmigración; (5) Servicio de **Relaciones Industriales**; (6) Servicios de Trabajo Agrícola (7) Servicios de Salarios y Costo de Vida; (8) Servicios de Acción Social; y (d) Servicios de Seguro Social.

²⁵.Cfr. Memoria de la Oficina Nacional del Trabajo (1936), antes citada; p. 32.

²⁶.Cfr. José I. Urquijo, "El Movimiento Obrero de Venezuela", OIT-UCAB-INAESIN, Caracas, 200; pp. 19 y ss.

²⁷.Jesús Prieto Soto, "Luchas Obreras por Nuestro Petróleo", Litografía Lorenzo, Maracaibo, 1970.

otra actitud del Gobierno, pero el Presidente López Contreras, preocupado por la larga duración del conflicto, intervino en forma dura y tajante, obligando por decreto al cese de la huelga de 1936, a pesar de que las organizaciones obreras eran cada vez más poderosas y habían celebrado el gran "Congreso de los Trabajadores", en Caracas, que apoyó el conflicto²⁸. Se otorgó un aumento de Bs. 1,00 diario y se concedió a los trabajadores una panela de hielo para enfriar el agua²⁹.

4.-La función de personal y la industria petrolera nacional

Pero los primeros testimonios de una organización industrial, que incluyera formalmente un *Departamento especializado* en relaciones con el personal de la empresa, lo hallamos con la llegada al país de las grandes compañías petroleras.

4.a.-El Departamento de Labor

La Compañía Shell contaba, para el año de 1941, con un *Departamento de Labor* (término no bien traducido de la denominación, en inglés, "Labor Department"). Este Departamento se ocupaba casi exclusivamente de la contratación de los trabajadores (selección y *enganche*) y del despido de los mismos, vigilando al mismo tiempo que fueran observadas las instrucciones de la Compañía con respecto al cumplimiento de la Ley del Trabajo. Se daba preferencia a los aprendices de la empresa y a trabajadores de otras unidades de la Compañía, previo examen físico³⁰.

Una de las secciones más importantes del Departamento de Labor era la de "*Records*", que llevaba minuciosamente todos los datos de cada trabajador en el campo respectivo (datos personales, médicos, salarios, sobretiempos, accidentes, lesiones, etc.). Entre sus actividades externas, el Departamento de Labor desarrollaba una extensa actividad en lo referente al mantenimiento de los Campamentos para trabajadores de la Compañía. Esta actividad era facilitada por Comités especiales, compuestos de siete

²⁸.Cfr. Paul Nehru Tennessee, "Venezuela: los Obreros Petroleros y la Lucha por la Democracia", Edip-Editorial Popular, Caracas, 1979; cap: IV, El Proceso de Politización de los Obreros Petroleros: la Huelga de Enero de 1936 a Febrero de 1937; pp. 175 a 262.

²⁹. Cfr. Aldo J. Fabricatore Villalba, "Evolución de las Relaciones Laborales en la Industria Petrolera Venezolana", Caracas, agosto, 2003.

³⁰.Cfr. Tópicos Shell De Venezuela, No.25, Junio de 1941: artículo de Manuel S. Guerrero, "El Departamento de Labor en los Campos". Revista EL FAROL, Agosto de 1944: "Creole P. C."; pp. 2 y ss.

trabajadores, encargados de hacer sugerencias para mejoras de las casas, servicios de luz y agua, instalaciones nuevas, reglamentos para los habitantes, etc. Asimismo, otras Comisiones colaboraban con el Departamento de Labor en llevar a efecto campañas de Seguridad y de Prevención de Accidentes³¹. Finalmente, cabe señalar que el Departamento de Labor era el punto de contacto y de partida para las actividades deportivas de los trabajadores, por medio de la contratación de Instructores y el establecimiento y mantenimiento de terrenos para Football, Basketball, Baseball, Voleibol y otros deportes.

Un destacado Gerente de Relaciones Industriales de la CREOLE, se referiría, años después, a estos Departamentos, en los siguientes términos: *"En la CREOLE, desde 1940 hasta la fecha, hemos avanzado en el campo de las relaciones industriales. Lejos están en la mente de nuestros trabajadores y de los dirigentes sindicales de la época, aquellas llamadas **Oficinas de Labor**, cuyo único objetivo era emplear y despedir personal y nada más. Se desconocía allí lo que era satisfacer las aspiraciones del trabajador, llenar sus necesidades en otros aspectos de la vida, remunerarlo adecuadamente, proporcionarle seguridad en su trabajo, darle oportunidad para progresar y permitirle un mejoramiento constante de su **status** en la sociedad en que vivía"*³².

4.b.-La Ciencia de la Gerencia de Personal y las Cías. Petroleras

Simultáneamente, y con el desarrollo espectacular del movimiento obrero, que siguió a esta legislación, se dejó sentir en Norteamérica y en todos los países en proceso de industrialización, la necesidad de toda una filosofía de la administración de las relaciones de trabajo. Esta surgió con el nombre de "Personnel Management", una ciencia que resultaba especialmente urgente para las grandes empresas, en las cuales concurrían múltiples factores humanos, más o menos problemáticos, que requerían atención gerencial. Los sectores académicos se hicieron eco de esta necesidad y pronto las Universidades contemplaron las menciones de administración de personal.

La ciencia sobre la gerencia de personal llegó a Venezuela, a través de las Compañías Petroleras. Pero, en su primera etapa, se la asimiló en forma excesivamente pragmática y utilitarista, limitándose al empleo de Jefes de

³¹.Cfr. Tópicos Shell De Venezuela, No.25, Junio de 1941: artículo de Manuel S. Guerrero, "El Departamento de Labor en los Campos". Revista EL FAROL, Agosto de 1944: "Creole P. C."; p. 2.

³².Cfr. John H. Creamer, "Relaciones Industriales", en Conferencias Sobre la Industria Petrolera, Edición de la CREOLE, Italgráfica C.A., Caracas, 1962.

Personal, "encargados de evitar conflictos" con los obreros o con sus representantes sindicales³³. De ahí que, humorísticamente, otros Gerentes de áreas más técnicas y de índole más científica, se refiriesen a los Departamentos de Personal como al Departamento de Bomberos, por considerar que su misión principal era la de "apaga fuegos", es decir aplacar los ánimos de los empleados y obreros en los conflictos de éstos con los mandos superiores o en sus cuestionamientos sindicales.

Algunos comentarios de Carlos Ramírez Mac Gregor, ex-Inspector del trabajo en el estado Zulia, por estos años, describen bien la limitada preocupación de las Compañías Petroleras por sus trabajadores. Nos conformaremos con reproducir dos párrafos, tomados de sus Apuntes, publicados en 1937: "*Ahora bien: ¿qué hicieron las compañías petroleras en ese período que podemos llamar pre-ley del Trabajo? Se limitaron a mejorar relativamente el trato a los trabajadores, a construir campamentos con una lentitud desesperante, y a acoger, en algunas ocasiones, la intervención de los funcionarios del trabajo para evitar el abuso y la multiplicidad de los despidos injustificados. Los demás problemas continuaron lo mismo, y no se les vio un gesto para subsanarlos...*"³⁴.

La promulgación de la Ley del Trabajo de 1936 contribuyó, en gran medida, al desarrollo de los departamentos de personal, si bien en un principio, sus ambigüedades y la falta de reglamentación, permitieron a muchas empresas, y en especial a las petroleras, vadearla sin dificultad³⁵.

De hecho, aun cuando la Ley otorgaba a los sindicatos el derecho a la negociación colectiva, ésta no se pudo llevar a cabo en la industria petrolera hasta casi diez años después. Entre 1945 y 1947, años marcados por el ensayo democrático del país, la CREOLE fue desarrollando una serie de secciones articuladas para la administración de las relaciones de trabajo, que irían conformando la función de relaciones industriales. Estableció, en primer lugar, una sección para Empleo, Colocación y Desarrollo del Personal, dotada de modernos tests de selección y orientación ocupacional; una de Sueldos y Salarios; otra de Normas y Procedimientos, encargada de

³³.Cfr. Carlos Ramírez Mac Gregor, "Aspectos de Nuestro Problema Obrero", (Apuntes), Tipografía Jiménez, Maracaibo, 1937; p. 39.

³⁴.Cfr. Carlos Ramírez Mac Gregor, O. c; p. 41

³⁵.Cfr. Carlos Ramírez Mac Gregor, O. c; p. 53. Puede verse, a este respecto, Héctor Lucena, "Las Relaciones Laborales en Venezuela: El Movimiento Obrero Petrolero, Proceso de Formación y Desarrollo", Ediciones Centauro, Caracas, Venezuela, 1982; Capítulo III, pp. 237 a 296.

establecer los derechos y obligaciones de trabajadores y directivos dentro de la empresa; y una sección de Planes y Beneficios³⁶.

La negociación formal de Contratos Colectivos, exigida por el movimiento obrero, llevó a principios de 1946 a la creación de una sección especial de Relaciones de Trabajo³⁷. En 1947, se creó la Sección de Seguridad Industrial³⁸. En 1948, la Sección de Entrenamiento³⁹. Y, en 1950, entró en vigencia un Plan de Desarrollo de la Comunidad⁴⁰. Unos años después, se creó la Sección de Comunicaciones⁴¹.

A finales de este período, los obreros venezolanos, a nivel nacional, habían conseguido el sueño de ver sólidamente constituida una Confederación de Trabajadores de Venezuela (la CTV), en 1936⁴², que sería su portavoz e interlocutor. Ocho años después, el 17 de julio de 1944, se constituyó Fedecámaras, la organización que aglutinaba monolíticamente al movimiento empresarial de todos los sectores económicos. Ambos serían los actores principales del sistema de relaciones industriales del país.

Para los comienzos del período democrático de Venezuela, iniciado en 1958, las Compañías Petroleras habían desarrollado ampliamente la estructura departamental de las relaciones laborales y la administración de personal. Y, sin pretenderlo, se habían constituido en una especie de "*paradigma*" ideal, de referencia, para las restantes industrias del país.

D.-Las Relaciones Industriales como Función Gerencial

Los logros, cada vez más patentes, alcanzados por los administradores de las funciones de personal, llevaron gradualmente a un mayor reconocimiento por parte de la Alta Gerencia de la importancia y trascendencia de esta Función General, que ya empezaba a ser considerada académicamente como una profesión. En consecuencia, la *Función de Personal, con una u otra denominación*, pasó a formar parte del *nivel*

³⁶.Cfr. John H. Creamer, "Relaciones Industriales", en Conferencias Sobre la Industria Petrolera, Creole Petroleum Corporation, Caracas, 1962. Las cuatro secciones fueron fundadas en 1946. Ver: pp. 152, 153, 156, 158

³⁷.Cfr. John H. Creamer, O. c.; p. 152.

³⁸.Cfr. John H. Creamer, O. c.; p. 155.

³⁹.Cfr. John H. Creamer, O. c.; p. 155.

⁴⁰.Cfr. John H. Creamer, O. c.; p. 158.

⁴¹.Cfr. John H. Creamer, O. c.; p. 156.

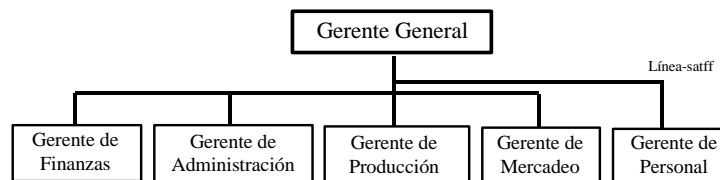
⁴².Cfr. José I. Urquijo, "El Movimiento Obrero Venezolano", Serie Cuadernos Universitarios, Relaciones Laborales, N° 1, Caracas, 1988; I Congreso de Trabajadores de Venezuela, en 1936, en el que se crea la CVT (p. 7) y II Congreso de Trabajadores de Venezuela en 1947, en el que se crea la CTV (p. 10)

gerencial en los organigramas de las grandes Compañías, alineándose con las más relevantes Funciones de Empresa (Finanzas, Producción, Mercadeo, Administración Contable, etc.), con su doble carácter “*staff-línea*”. De inmediato, los Manuales de Administración de Empresas reflejaron, en sus diagnósticos y esquemas de análisis, el ascenso en importancia y categoría de esta estratégica función.

En 1954, el célebre experto de la actividad gerencial norteamericana, Peter Drucker, señalaba que la Administración de Empresas comprendía tres áreas fundamentales, de las cuales dos estaban directamente relacionadas con la función de personal: la dirección del negocio (función técnica), la dirección de los gerentes (función de estado mayor) y la dirección de los trabajadores y el trabajo⁴³.

Se podría ir más lejos aún, señalando que también la función técnica tiene relación con la función de personal. Una de las obras clásicas de la Administración de Empresas, el Manual sobre "Organización y Dirección Industrial" de Bethel, Atwater, Smith y Stackman, tipifica el alto estado mayor de la empresa moderna en cinco grandes funciones gerenciales: finanzas, producción, mercadeo (venta y compra), administración general (contable), y *administración de personal* (o de las relaciones laborales)⁴⁴.

Principales Funciones Gerenciales (Según Bethel y Asociados)



Hoy día, es preciso añadir la función de **Informática**, Gerencia que suele estructurarse también con carácter de “staff y línea”. En realidad, todas las empresas cuentan ya con un departamento de esta índole. Es la era de la comunicación y la informática. Pero dejaremos para la segunda parte de este Manual, la consideración de los cambios funcionales y estructurales que ha traído consigo el impacto de la microelectrónica, la telemática telemática y, otros avances tecnológicos, en la Función de RR.II. y RR.HH.

⁴³.Cfr. Peter Drucker, "The Practice of Management", Harper and Row, USA, 1954; pp.7-8.

⁴⁴.Cfr. Bethel, Atwater, Smith y Stackman, "Industrial Organization and Management", McGraw-Hill, New York, 1956; cap.19

E.-Desarrollo de la Función Gerencial de Relaciones Industriales en Venezuela (madurez de la Función)

Existe cierta ambigüedad en el uso de la terminología de las Relaciones Industriales, como traté de explicar en mi manual de “Teoría de las Relaciones Industriales”⁴⁵, al aclarar el origen de su denominación como disciplina académica en estos términos. Por eso no es de extrañar que el problema se replantee de nuevo a nivel operacional.

A nivel de empresa, la Función suele ser denominada con términos tan diversos como *Administración o Gerencia de Recursos Humanos, Relaciones de Personal, Relaciones Laborales, Relaciones Industriales, Gestión de Capital Humano, etc.* Pero se admite generalmente que, de todos estos conceptos, el que resulta más totalizador o englobante es el de *Relaciones Industriales*, por lo que se suele utilizar, con frecuencia, para designar en forma global la Función General.

El ámbito o alcance de la función de personal o de relaciones industriales no se puede comprender bien, si no se tiene en cuenta el proceso que atravesó, en el decurso de las primeras décadas del presente siglo, con la incorporación gradual de una serie de funciones, de menor o mayor importancia, hasta constituirse en una compleja sumatoria de todas ellas, con un sentido nuevo de totalidad. Presentaremos una visión somera de cada una de ellas, con cierta cronología.

1.-Selección y Empleo

La primera actividad o función que se le asignó a los departamentos de personal, en su etapa inicial, fue la de ***contratar y despedir*** al personal, en virtud de los derechos y deberes que surgían o se derivaban del contrato individual de trabajo.

Con los avances de la psicología industrial, la función de selección se tecnificó mediante el uso de pruebas o *tests* de aptitudes, que garantizaban una mayor objetividad en la escogencia del personal para la empresa, según las características de ésta (su forma de producción, el tipo de servicio prestado, las exigencias de sus puestos de trabajo, la índole del producto manufacturado, etc.).

⁴⁵Cfr. José I. Urquijo, “Teoría de las Relaciones Industriales”, obra posteriormente ampliada, en una tercera edición, bajo el título “Teoría de las Relaciones Industriales: De cara al Siglo XXI”, UCAB, Caracas, 2002

En Venezuela, una de las primeras industrias en introducir este tipo de tests fue la industria textil. Concretamente, fue de gran utilidad para ella la utilización de los tests para detectar el daltonismo en las personas que iban a ser empleadas en las secciones de colorantes dentro del Departamento de Tintes, pues un error en los mismos podía tener graves consecuencias económicas, si llevaba el rechazo de los pedidos.

A nivel departamental, ya mencionamos anteriormente, el hecho histórico de la conformación, para **1946**, dentro de la estructura organizativa de la **CREOLE**, de una Sección de Empleo, Colocación y Desarrollo de Personal, cuya función básica era seleccionar, por medio de pruebas, trabajadores que tuvieran las condiciones necesarias *“no sólo para desempeñar el trabajo para el cual eran contratados, sino también para progresar y ascender a posiciones de mayor categoría y responsabilidad”*⁴⁶.

2.-Racionalización y Organización del Trabajo

Donde se había aplicado el *taylorismo*, mediante la racionalización del trabajo, se asignaba su desarrollo y control al Departamento de Personal, aún cuando su implantación se llevaba a cabo con la asistencia de los ingenieros de la planta y su **Oficina Técnica**.

En Venezuela, los indicios más antiguos de "taylorismo", que hemos podido encontrar, se remontan a las primeras décadas del siglo, cuando el ingeniero **Román Cárdenas**, en funciones de Ministro de Obras Públicas, implanta un **sistema de racionalización del trabajo**, para agilizar y reorganizar el proceso de construcción de carreteras en el país, con notable éxito. Cárdenas elaboró, para ello, un documento de *"Organización del Trabajo"*, en el que se explicaba la forma de constituir las brigadas, con sus caporales, y sus ayudantes ("los muchachos").

También se establecían normas para la organización y disciplina de los equipos de trabajo, así como para el uso de la mecanización conveniente. Finalmente, se proponían algunos tipos de incentivos salariales, inspirados en el "sistema a destajo", propuesto por Frederick W. Taylor⁴⁷. Como es sabido, el *taylorismo*, o la racionalización del trabajo, fue acerbamente

⁴⁶Cfr. John H. Creamer, O. c.; p. 153

⁴⁷Cfr. Revista Técnica del Colegio de Ingenieros, Caracas, 1914. Este Documento no ha sido tenido en cuenta, hasta el presente; pero encierra un gran significado para la historia del trabajo de Venezuela. Esta es la primera referencia impresa que se hace del mismo.

combatido por los sindicatos norteamericanos y por los revolucionarios europeos.

No obstante, resulta anecdótico señalar que, Lenín, en su etapa revolucionaria, cuando era opositor del régimen de los zares y movilizaba a los trabajadores de las zonas industriales, organizando los soviets o consejos obreros, criticaba acerbamente el "*taylorismo*" norteamericano, porque bajo el concepto de "racionalización" del trabajo se escondía una nueva forma de opresión; pero, una vez en el poder, ante la urgencia de competir en productividad con los países más industrializados, reconoció que habría que introducir, de una manera adecuada, la racionalización taylorista en Rusia⁴⁸.

3.-Capacitación y Adiestramiento

La *ergología* o ciencia del trabajo se inició, en Europa, a finales del siglo pasado, planteando entre otros problemas el del aprendizaje industrial; es decir, la necesidad de recrear o readaptar el antiguo sistema de aprendizaje, desarrollado por la forma de producción artesanal, a la nueva realidad fabril e industrial. De este esfuerzo surgieron los primeros planes de orientación vocacional, de formación y de capacitación, etc.; funciones que, de inmediato, fueron reconocidas como propias de la Función General de Administración de Personal⁴⁹.

El impulso más fuerte de esta función se debió al famoso plan norteamericano para movilizar su fuerza nacional de trabajo frente a los requerimientos de la industria de guerra, con ocasión de su decisión de intervenir en la II Gran Guerra Mundial. El Proyecto se denominó **TWI** (Training Within Industry), expresando uno de los puntos clave de su filosofía: entrenar dentro de la misma empresa⁵⁰.

Para ello se comenzó por preparar a un importante grupo de "*Instructores*", que por razones de su oficio fuesen buenos conocedores de la actividad laboral y tuviesen un sentido desarrollado de la organización del trabajo, es decir, una especie de maestrazgo artesanal. Se decidió escoger a los barberos, que además no representaban una fuerza

⁴⁸.Cfr. V. I. Lenín, "Las Tareas Inmediatas del Gobierno Soviético" (1918), en Obras Completas, Volumen 27, Moscú, 1965; p. 259.

⁴⁹.Cfr. Huber H. Hilf, "La Ciencia del Trabajo", ed. Rialp, Madrid, 1962.

⁵⁰.Cfr. Una de las primeras obras de divulgación del TWI, traducida al castellano, fue la de Ricardo Ricardi y Renato Vagaggini, "La Formación de Mandos", ediciones Deusto, Bilbao, 1960. En esta obra, se manifiesta una posición algo diferente a la del TWI original, pues se habla de "mandos"

productiva inmediata, de la que habría que prescindir durante el período de formación.

Luego, se estableció una "*metodología heurística*" muy racional, pero simple y fácil de enseñar, basada en una especie de proceso de cuestionamiento continuo, mediante las célebres preguntas sobre el trabajo humano, que posteriormente se han consagrado en todos los Manuales: ¿qué hago?, ¿por qué?, ¿para qué?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿con qué periodicidad?

El éxito fue sensacional, en pocos meses, más de doscientos especialistas prepararon a tres mil instructores, que formaron a treinta mil maestros de taller, quienes dentro de las empresas adiestraron en las tareas de producción a un millón y medio de jefes de equipo, de los que más tarde dependerían, en el lugar de trabajo, veinticinco millones de trabajadores.

Estos resultados, que fueron acompañados de una mejora de la eficiencia a diversos niveles, hizo que el sistema se expandiera rápidamente por Inglaterra y otros países europeos, creándose organismos nacionales para su desarrollo y divulgación, al finalizar la guerra.

Lamentablemente, muchas de las acomodaciones, propiciadas por el sector patronal, se orientaron más que al adiestramiento del personal, propiamente tal, a la formación de mandos, *jefes de taller* o *supervisores*, en quienes la dirección descargaba la función disciplinar, en lugar de los cuadros medios técnicos, que vienen a ser los "maestros de taller", más preocupados por su función pedagógica y docente que por los aspectos de disciplina y supervisión. Estos últimos son mejor aceptados y más respetados, por los trabajadores, que los jefes o mandos, pues todo el mundo reconoce la conveniencia de aprender del que sabe.

La Creole Petroleum Corporation (CREOLE), con el fin de "*preparar a los trabajadores en el desempeño eficiente de su trabajo, ...cubriendo tanto los aspectos técnicos como profesionales*" abrió, en la década de los años 1940s, una *Sección de Entrenamiento*. A este respecto, nos dice uno de sus Ejecutivos: "*uno de los principales objetivos de la empresa en este campo ha sido la formación de un cuerpo de supervisores que a la vez que estuvieran capacitados en el aspecto técnico y administrativo en general, sirvieran como elemento efectivo de vinculación entre el trabajador y la empresa*"⁵¹.

⁵¹.Cfr. John H. Creamer, O. c.; p. 154.

Desde fechas tan tempranas, como el año 1944, la CREOLE promovía más de una docena de becas anuales a nivel nacional, y enviaba al exterior un número similar para realizar estudios en las mejores Universidades de los Estados Unidos, con el fin de formarlos a nivel gerencial⁵².

A *Nivel Nacional*, el Instituto Nacional de Cooperación Educativa, **INCE**, fundado el año 1959, por el Dr. Luis Beltrán Prieto Figueroa, con una intención de amplio alcance social y educativa, incorporó enseguida algunas de las técnicas, y buena parte de la metodología del TWI, en sus Cursos de Formación de Instructores y de Capacitación Obrera, manteniendo, no obstante, una total autonomía con respecto a las empresas y al sector patronal, sin aceptar en su diseño curricular el concepto de "jefatura" o de "mandos medios", que antes señalábamos como una desviación ulterior.

Hoy día la función de adiestramiento y formación se lleva a cabo, en la mayoría de las empresas, con un sentido muy profesional y con una mentalidad mucho más social. El desarrollo de personal es tan necesario y conveniente para el individuo como para la propia empresa. Por ello, o bien se utilizan los servicios del INCE, enviando a los empleados a sus aulas, o bien se contratan y se traen, a la propia empresa, los servicios de Instituciones especializadas en la función de adiestramiento. Las Compañías de Seguros contaron, por algún tiempo, con el INPRO-SEG, un organismo especializado en la enseñanza de los aspectos técnicos del seguro, por el que pasaba la mayor parte de su personal. Posteriormente fundaron el IUS⁵³.

Años, más tarde, el 26 de enero de 1976, la industria petrolera, recién nacionalizada, fundó el Instituto de Adiestramiento Petrolero y Petroquímico (INAPET). La idea de su fundación se remonta a octubre de 1973, cuando un grupo de personas de la Industria Petrolera estimó conveniente considerar la posibilidad de que el INCE colaborase en preparar un Proyecto para crear un instituto especial para la formación de recursos humanos en esta industria.

Los principales objetivos de este Instituto serían: "*1) Planificar, promover, organizar, coordinar y ejecutar toda clase de programas destinados a la formación del personal y al perfeccionamiento de conocimientos*

⁵².Cfr. "Creole Petroleum Corporation", en El Farol, agosto 1944.

⁵³.Sobre la fundación del INCE (Ley del 22 de agosto de 1959) y sus objetivos, Cfr. Luis Beltrán Prieto, "Los Veinte Años del INCE", en El Nacional, martes, 20 de Agosto de 1979; p. A-4. Las grandes industrias suelen contar con sus propios instructores y con facilidades docentes, dentro del área de trabajo, como es el caso de Petróleos de Venezuela, que ha creado y desarrollado el INAPET (Instituto de adiestramiento petrolero). El IUS, Instituto Universitario de Seguros, fundado por el Dr. Perret Gentil y el Dr. Julio Sosa Rodríguez, otorga el título de Técnico Superior en Seguros.

relacionados con las actividades de hidrocarburos y petroquímica, mediante el establecimiento y dirección de centros de adiestramiento petrolero y petroquímico y/o el mantenimiento de aquellos; 2) Otorgar becas, organizar el aprendizaje y otros medios de formación del personal...; 3) Asesorar a las empresas petroleras y petroquímicas en sus programas de entrenamiento; 4) Coordinar los programas de aprendizaje... ”⁵⁴.

4.-Administración de los Sistemas de Remuneración

No siempre la remuneración del trabajador fue una función encomendada al Departamento de Personal. Por años había sido una función casi contable, asignada a la Sección de Nómina, del Departamento de Administración General. La función pasó a entrar en el ámbito de Personal cuando, con los avances en el estudio y análisis del trabajo, se desarrollaron las técnicas de valoración de puestos y evaluación de desempeño.

El desarrollo de *sistemas de remuneración, con fundamentación científica*, como fueron los métodos de jerarquización y clasificación, así como el de puntos por factor, las empresas los adoptaron, encomendando su implantación y administración a los Departamentos de Personal, que ya habían tenido alguna experiencia con los sistemas tayloristas de "destajo".

Más tarde, al extenderse la práctica de la negociación colectiva, exigiendo la inclusión de las categorías de puestos y los cargos en los Anexos del Contrato, así como las Escalas de Sueldos y Salarios, esta función alcanzó especial importancia. En 1946, la CREOLE Petroleum Corporation, con ocasión de su consolidación a partir de la Lago Petroleum Corporation, que operaba en Occidente, y de la Standard Oil, que operaba en Oriente, desarrolló una *Sección de Sueldos y Salarios*, con el fin de integrar sus diversas prácticas y sistemas, realizando un análisis de la estructura de títulos (de los puestos de trabajo) para determinar si era adecuada a las prácticas de la industria.

*"Con motivo de este estudio, se incluyó por primera vez un Tabulador, con escala de salario para puestos con pago a base diaria, en el contrato colectivo firmado con aplicación para toda la Compañía. También se establecieron clasificaciones uniformes para los puestos de la nómina mensual, aplicado a toda la compañía"*⁵⁵.

⁵⁴.Cfr. INAPET, "Informe Anual 1978", Caracas, 1978.

⁵⁵.Cfr. John H. Creamer, O. c.; p. 156.

La elaboración de las Escalas exigía *Estudios Estadísticos de Mercado*, así como el conocimiento profundo de los principales sistemas de valoración, cualitativos y cuantitativos. Estos últimos se apoyaban en un consistente respaldo estadístico para establecer los “rankings” de los cargos y puestos de la empresa, con la aplicación del Sistema de Puntos por Factor y diversos tipos de ajustes de regresión⁵⁶. En los años 70, se fue haciendo una exigencia ineludible estar en sintonía con los nuevos sistemas de valoración, conceptual y cuantitativamente más sofisticados, como lo era el *Método Integrativo de HAY y Asociados*. Ya, para finales del siglo XX, las Compañías Petroleras fueron pioneras en la introducción de *los Sistemas Salariales por Competencias*, haciendo énfasis en la Evaluación de Desempeño, tanto individual como por equipos, base fundamental de la meritocracia⁵⁷.

5.-Planes y Beneficios

El desarrollo de ciertos Planes y Beneficios (economatos, seguros, cajas de ahorro, atención médica, etc.) se debió a dos causas principales: la iniciativa de la empresa para hacer innecesaria la actividad y presencia del sindicato entre sus cuadros de trabajadores, adelantándose a conceder ciertos beneficios que iban más allá de los salarios, y la presión del sindicato en la negociación colectiva, para obtener beneficios adicionales sobre la remuneración ordinaria. Pero, el hecho es que esta práctica conformó una nueva función del creciente Departamento de Relaciones Industriales, incrementada con el tiempo, y que se debió en gran parte a la presión de la nueva legislación, al establecer los planes de cesantía, antigüedad y jubilación⁵⁸.

De acuerdo a una información sobre la Creole Petroleum Corporation, publicada en la revista *El Farol*⁵⁹, existió desde muy antiguo en esta Compañía un *Plan de Ahorro* con contribución proporcional de la empresa. El Plan se estableció en la década de los años 1930s, pero fue suprimido el

⁵⁶.En la I Convención Nacional de la Administración de Personal (ADP), celebrada en Caraballeda el 24 de junio de 1974, el Ingeniero Luis Gonzalo Umérez habló sobre el “Sistema de Ranking”.

⁵⁷.En la I Convención de la Administración de Personal de la Compañía Shell de Venezuela, celebrada en Caraballeda (Hotel Macuto Sheraton), en junio de 1974, se pasó revista a 60 años de experiencias en administración de personal dentro de la industria. Hallamos amplia cobertura de esta Convención, en la Revista Tópicos Shell De Venezuela, No. 418, junio de 1974; pp. 24 y ss.

⁵⁸.El Presidente Carlos Andrés Pérez, durante su mandato, estableció la antigüedad y cesantía como derechos de ley.

⁵⁹Cfr. J. J. Hernández, “Creole Petroleum Corporation”, *El Farol*, agosto de 1944; pp. 5 a 8.

1ro. de marzo de 1938, y de nuevo reinstalado el 1ro. de noviembre de 1943. Según las cláusulas del Plan, los empleados y trabajadores podían ahorrar mensualmente hasta la décima parte de su sueldo y automáticamente la Compañía depositaba a su nombre un 50% igual a lo depositado por aquel.

Ya para 1946, esta misma Empresa petrolera había establecido un *Plan de Jubilación* para sus empleados, así como un *Plan de Beneficios Quirúrgicos y de Hospitalización* para los trabajadores y sus familiares; y, más tarde, un *Seguro de Vida Colectivo*, etc.⁶⁰. Contaban, además, los empleados de Caracas con una *Sociedad de Auxilio Mutuo de Ahorros y Prestamos*, patrocinada por la Compañía⁶¹.

La actual legislación laboral venezolana establece la obligación para los patronos, de inscribir a sus empleados y trabajadores en el *Seguro Social Obligatorio*, y considera la antigüedad y cesantía como derechos adquiridos, estableciendo además planes de Fideicomiso para las prestaciones sociales⁶². Y en algunos Decretos Laborales más recientes, prescriben nuevas obligaciones para las empresas de cierto tamaño, tales como la creación de comedores industriales (Decreto 221, del 29-VI-84), el pago de un bono por transporte (Decreto 178, del 29-VI-84), etc., con la intención de aliviar las presiones inflacionarias que sufre el salario real del obrero⁶³.

En los *Campos* de las grandes Compañías Petroleras, y en otras de índole muy parecida, como la Ferrominera, han funcionado por muchos años, desde antiguo los *Economatos (Comisariatos), Escuelas, Centros Sociales, y otros servicios*, obtenidos en las negociaciones del Contrato Colectivo. Muchos de estos planes se agrupaban bajo el título de Desarrollo de la Comunidad⁶⁴.

Las Compañías del Grupo Shell, se dice en un número de la revista *Tópicos Shell*, de 1945, tienen establecidas en sus campos buen número de escuelas nocturnas y diurnas, apoyadas con un plan leche escolar; un

⁶⁰.Cfr. John H. Creamer, O. c.; p. 157. Ver también "Creole Petroleum Corporation", en *El Farol*, agosto 1944.

⁶¹.Cfr. "Creole Petroleum Corporation", en *El Farol*, agosto 1944.

⁶².Cfr. Atilio Rojas, "El Fideicomiso", una Publicación del Banco de los Trabajadores, Caracas, 1980.

⁶³.Véase la Gaceta Oficial, N°. 33.010, del 29 de junio de 1984; la Gaceta Oficial N°. 33.011, de julio de 1984; la Gaceta Oficial N°. 33.048, del 24 de agosto de 1984.

⁶⁴.Cfr. John H. Creamer, O. c.; p. 158. Ver también en la revista *Tópicos Shell*, Nro. 77, octubre de 1945, "La Condición Social del Trabajador Petrolero", pp. 14-15.

sistema de becas para los más capaces; planes deportivos; centros sociales y clubes divididos según la categoría del trabajador y la sociedad en que tienen su acogida; y asistencia médica.

El control y la administración de todas estas actividades, que se derivaron de las leyes y de los acuerdos contractuales, o que fueron desarrolladas como Planes y Beneficios por la propia empresa, se asignaron a los Departamentos de Personal o de Relaciones Industriales.

6.-Relaciones Humanas, Comunicación y Actividades Sociales

Otra función que pronto se adscribió a los emergentes departamentos de personal fue la de las *relaciones humanas*, una actividad que surgió a raíz de los descubrimientos de Elton Mayo y de un grupo de sociólogos de Harvard, en sus investigaciones sobre el comportamiento laboral de un grupo de trabajadores y trabajadoras de la General Electric de Chicago.

Mediante estos estudios, se comprobó, objetiva y científicamente, la importancia del *trato humano* en las relaciones de trabajo, así como del sentido de solidaridad y de equipo entre los trabajadores, ya que todo ello llevaba a una sensible mejora de la producción y a un mejor ambiente de trabajo. En consecuencia, las empresas comenzaron a preocuparse por mejorar sus relaciones con los empleados, mediante un trato más amable y cortés, a lo que se añadió la promoción de actividades culturales, deportivas, sociales, etc., que incluían desde un campeonato de "bowling" hasta un pic-nic en el campo o una excursión anual de varios días.

En la industria petrolera venezolana, una de las Compañías que primero se adscribió a esta corriente de relaciones humanas fue la Compañía SHELL, la cual, ya para 1948, la había introducido en sus Departamentos de Relaciones Industriales y Personal, con intención de mejorar las relaciones obrero-gerenciales, partiendo desde los niveles supervisorios. Jorge Gonzáles en la Revista Tópico Shell publica un artículo que lleva por título "Relaciones Industriales: sinónimo de Relaciones Humanas", que nos indica la importancia que se dio a esta nueva corriente de la Dirección de Personal, orientada, según se dice, al laudable propósito de obtener un perfecto entendimiento, dentro de los márgenes de la justicia y la equidad, con la eliminación de conflictos y desaveniencias en el trabajo. El

Departamento, en forma mediadora, buscaría: la comodidad, la seguridad y la justicia, en especial salarial⁶⁵.

En la actualidad, destacan por su afiliación a esta corriente, las Compañías de Seguros. Resulta fácil comprobar esta afirmación, con sólo revisar los periódicos capitalinos, donde se da publicidad a los innumerables programas y prácticas que se desarrollan continuamente en esta industria de servicios. Mencionaremos algunos de los más importantes: repartos de medallas y botones por reconocimiento a la antigüedad y al mérito, premios a los productores estrellas, organización de conjuntos de música o de grandes corales, publicación de folletos y revistas dirigidas al personal, concursos artísticos, campeonatos de ajedrez, de bowling, basquetball, softball, y otras muchas actividades.

Curiosamente, esta corriente que representaba, en apariencia, una especie de "humanismo laboral" fue, por un lado, recibida con agrado por la Iglesia Católica e incorporada a la Doctrina sobre el Trabajo, en algunas Encíclicas y Documentos Pontificios, mientras que por otro lado recibía acerbas críticas de algunos sociólogos europeos y de los sectores políticos más radicales. "En julio-agosto de 1952", nos dice J. Estivill, "la editorial de la Revista *Informaciones Sociales*, portavoz de *Acción Social Patronal*, organismo influenciado por los jesuitas, anuncia un **descubrimiento sensacional**: las *Human Relations*. Tres años más tarde, a raíz del Sermón del Papa en el que da su bendición a este movimiento (4, febrero de 1956), el órgano oficioso de la Iglesia en España, *Ecclesia*, (en el número del 23 de junio de 1956) empieza la campaña de su irradiación ideológica"⁶⁶.

En Venezuela, Rodolfo Quintero, uno de los dirigentes históricos del sindicalismo petrolero, se sumó firmemente a las críticas mencionadas, en su obra "Elementos para una Sociología del Trabajo". Cabe señalar, no obstante, que sus argumentos se refieren más bien a la manipulación ideológica de estas corrientes, por parte de los representantes del capital, que al contenido o formulación misma de esta posición⁶⁷.

Ciertamente, las relaciones humanas en la empresa no representan un cambio en la actual relación de dominio de la forma de producción

⁶⁵.Cfr. Jorge González, "Relaciones Industriales: sinónimo de Relaciones Humanas", en la Revista Tópicos Shell De Venezuela, No.104, Enero de 1948; p. 20 ss.

⁶⁶.Cfr. Jordi Estivill, en el Prólogo a la traducción en castellano de la obra de John T. Dunlop, "Sistemas de Relaciones Industriales", edit. Península, Barcelona, 1978; p. 7.

⁶⁷.Cfr. Rodolfo Quintero, "Elementos para una Sociología del Trabajo", UCV, Caracas, 1963; Cap. XIV, pp. 191 a 204, y cap. XII, pp. 170 a 178.

capitalista y nada tienen que ver con la negociación colectiva, la cogestión y otras formas de participación obrera; pero no dejan de encerrar una gran verdad, que seguramente es válida en las empresas del mundo socialista real (como se dice ahora) y en cualquier situación organizacional imaginable: el hombre trabaja más satisfactoriamente cuando se siente individual y socialmente una persona en el trabajo, y percibe que se le trata o reconoce como tal, sea cual sea el nivel y actividad en que se desempeña.

En todo caso, poco queda ya de esta polémica, pues la psicología industrial se orienta hoy día más en la dirección de las motivaciones más profundas del ser humano: su sentido de autorealización, de solidaridad, de grupo, de integración, etc., dentro y fuera de las organizaciones sociales en que se desenvuelve. Temática que, de acuerdo a la corriente del *comportamiento organizacional*, pertenece también a la esfera de las relaciones industriales y de personal.

7.-Negociación Colectiva, Administración del Contrato Colectivo

En un principio, los empresarios consideraron a los sindicatos como una entidad extraña a los intereses de la empresa, negándoles todo derecho a inmiscuirse en los asuntos de su personal. Las confrontaciones obrero-patronales eran frecuentes y hasta violentas. En algunos países, los empresarios llegaron a aceptar la existencia de "sindicatos de empresa", conformados por los empleados de la misma, con total autonomía e independencia de las grandes centrales sindicales. Pero la legislación contemporánea, en un esfuerzo por hacer posible la justicia y la paz laboral, se inclinó finalmente por el reconocimiento de los sindicatos, obligando así a aceptarlos como parte interesada en la empresa.

El reconocimiento legal del sindicato y de su derecho a negociar en forma colectiva sobre salarios, horarios, y condiciones de trabajo, hizo forzoso para las empresas el considerar esta actividad como una nueva función de personal; tan importante, que en la mayoría de los casos constituía una nueva unidad funcional, el Departamento de Relaciones Laborales, que se ocupaba, además de la negociación colectiva, de todo lo referente al derecho del trabajo.

Como mencionamos, en el apartado C, al tratar sobre los preludios de las funciones de las Relaciones Industriales en Venezuela, tanto el Gran Ferrocarril de Venezuela como el Ferrocarril Caracas - La Guaira fueron empresas pioneras en la función negociadora obrero-patronal.

Pero, el punto de partida de la legislación laboral contemporánea de Venezuela, lo marca, como ya dijimos, la promulgación de la **Ley del Trabajo de 1936** y la creación de la Oficina Nacional del Trabajo, que fue la precursora del futuro Ministerio del Trabajo⁶⁸. Esta Ley salió al paso de las prácticas incontroladas de la administración del personal que se seguían o ensayaban en la Industria Petrolera y en otras industrias incipientes, que presagiaban ya el desarrollo industrial del país. *La Ley otorgaba a los trabajadores, el derecho de constituir sindicatos, negociar colectivamente y poder ir a la huelga bajo ciertas condiciones.*

En las situaciones de conflicto, las Gerencias de las Compañías adoptaron y mantuvieron una línea dura, de no concesiones, informando de su posición al Gobierno; pero, pronto, se haría evidente que las cosas habían cambiado en el país, y en consecuencia que se imponía una nueva política de relaciones obrero-patronales, marcada por el reconocimiento de los Sindicatos y su derecho a negociar. Los sectores políticos de la oposición, deseaban una aceleración de estos cambios, mientras que el Gobierno reclamaba "calma y cordura".

Las Compañías Petroleras iniciaron, formalmente, la práctica de la negociación colectiva con sus trabajadores, el año 1946⁶⁹, o como señalan algunos investigadores de las relaciones laborales, en 1945; convirtiéndose, pronto, en las pioneras de esta importante función y sentando la pauta no sólo en los contenidos negociados sino también en la metodología de las reuniones y estructura de los contratos⁷⁰.

Acuerdo de 1945.

⁶⁸ Carlos Ramírez Mac Gregor, "Aspectos de Nuestro Problema Obrero", Apuntes, Tipografía Jiménez, Maracaibo, 1937.

⁶⁹ Cfr. Dimas Novoa Montero, Carlos A. Piñerúa, y Raúl Henríquez; "Contratación Colectiva Petrolera Venezolana (1946-1973)", Caracas, 1974.

⁷⁰ Cfr. Daniel Bendahan, "La Contratación Colectiva en la Industria Venezolana del Petróleo", en Revista del Colegio de Abogados del Distrito Federal, Número. 129, Caracas, enero-junio de 1965. Bendahan menciona un par de negociaciones y acuerdos, firmados en 1945 entre las Compañías Petroleras y sus trabajadores, que serían a su juicio los precursores de la Contratación Colectiva en el ramo. Uno de ellos se llevó a cabo en junio de 1945, durante el Gobierno de Medina Angarita, y el otro, en diciembre, cuando la Junta Revolucionaria ejercía el poder, y en el mismo figura la firma del Dr. Raúl Leoni, como miembro de la Junta y Encargado del Ministerio del Trabajo. Treinta años después, Julio Diez, quien asistió a la firma del primero de estos Acuerdos Laborales, lo recordó en la prensa caraqueña como el primer Contrato histórico de la industria: "Anotaciones: Primer Contrato Colectivo de la Industria Petrolera; no es cierto que éste se hubiese firmado en 1946", El Universal, Caracas, jueves, 18 de septiembre de 1975; pp. 1-4. Véase, también, Julio DIEZ, "Primer Contrato Colectivo de la Industria Petrolera", en Revista del Instituto Venezolano del Derecho Social, a. XIX, No.41, Caracas, 15 de septiembre de 1975; pp. 59-62.

En el Acuerdo con las Compañías petroleras, celebrado el 14 de junio de 1945 los trabajadores petroleros del Estado Zulia *“obtienen condiciones mínimas de trabajo, referidas a: reconocimiento de los sindicatos, suministro de locales, aumento del número de artículos que se venden en los comisariatos, no hacer rebajas de salarios, y pedimento de descuento de las cuotas sindicales. Este acuerdo firmado en Maracaibo, es ampliado el 8 de diciembre de 1945 a través de un nuevo convenio de doce cláusulas firmado ahora en Caracas, con la Federación Sindical de Trabajadores representada por su Presidente Sr. Augusto Malavé Villalba en nombre de más 20 sindicatos de todo el país. La vigencia de este Convenio sería de cinco meses y en el mismo se ratificaron las cláusulas del anterior Convenio y se incorporaron otras de carácter económico”*⁷¹.

Convenio Colectivo de 1946.

*“El 6 de abril de 1946 se crea FEDEPETROL, siendo su primer Presidente Luis Tovar; el mes siguiente el Ministerio del Trabajo certifica su existencia jurídica. Sirviendo de intermediario el Ministerio del Trabajo, el 14 de junio de 1946, se concreta el primer Convenio Colectivo Petrolero firmado por la Federación Sindical de Trabajadores Petroleros de Venezuela y el grupo de compañías extranjeras. La principal reivindicación que introdujo este primer contrato colectivo, expresado de una manera resumida, además del trascendental logro de un aumento de Bs. 2 diarios para los obreros de la industria petrolera y de algunas otras pequeñas conquistas económicas, sociales y sindicales, fue el de la verdadera ratificación de la representatividad sindical”*⁷².

En consecuencia por razón de estos acontecimientos, y no por casualidad, la CREOLE ubica la creación de la *Sección de Relaciones de Trabajo (o Sindicato-Laborales)* en 1946, explicando que su objetivo era *“el establecer un contacto directo con los trabajadores y sus dirigentes, para analizar y resolver los problemas de orden laboral que se presentaran, así como para atender el rápido crecimiento de las organizaciones sindicales”*. En especial, esta sección asumió la *discusión de los Contratos Colectivos*⁷³.

⁷¹. Cfr. Aldo J. Fabricatore Villalba, “Evolución de las Relaciones Laborales en la Industria Petrolera Venezolana”, Caracas, agosto, 2003; p. 7.

⁷². Cfr. Aldo J. Fabricatore Villalba, “Evolución de las Relaciones Laborales en la Industria Petrolera Venezolana”, Caracas, agosto, 2003; p. 7.

⁷³. Cfr. John H. Creamer, O. c.; p. 152

En octubre de 1966, se presentó en la Escuela de Ciencias Sociales de la UCAB, un Trabajo Especial (Memoria de Grado) para la obtención del título de Licenciado en Industriología (sic), que lleva por título “Evolución del Contrato Colectivo en la Industria del Petróleo en Venezuela”, en el que se lleva a cabo un estudio exhaustivo de los contratos colectivos de esos diez años, contrato por contrato y cláusula por cláusula⁷⁴. En uno de sus Apéndices, la autora registra los 24 contratos colectivos de la industria petrolera de 1946 a 1966⁷⁵:

Contratos de la Industria Petrolera 1946-1966

Años	1946	1948	1951	1953	1954	1956	1957	1960	1961	1963	1964	1965	1966
Contr.	1	3	3	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2

Fuente: Documentos de la Oficina de Contratación Colectiva del Ministerio del Trabajo.

En la actualidad la función "negociadora" se ha tecnificado altamente y las grandes Compañías, como es el caso de las del "holding" petrolero que integra PDVSA, utilizan sistemas computarizados, con el auxilio de *Bases de Datos*, para determinar en forma ágil y continua, los "costos de las cláusulas" y de la totalidad del Contrato. Esta labor se lleva a cabo durante el proceso mismo de negociación, lo que permite establecer "estrategias" de aceptación o rechazo frente a las demandas sindicales. Los propios sindicatos empiezan a recurrir a procesos similares, ya que la negociación es un verdadero debate de argumentos y contra-argumentos.

8.-*Quejas y Reclamos*

La práctica laboral conocida como la presentación a la empresa, por parte de los trabajadores, de sus "quejas y reclamos" data formalmente de 1892, cuando el Sindicato Local de Tipógrafos y la Asociación de Editores de la ciudad de Chicago convinieron en que ..."*todas las controversias que*

⁷⁴.Laura Torres Amaya, “Evolución del Contrato Colectivo en la Industria del Petróleo en Venezuela”, UCAB, Escuela de Ciencias Sociales, Trabajo Especial (Memoria de Grado) para la obtención del título de Licenciado en Industriología (sic), Caracas, 26 de octubre de 1966.

⁷⁵.Laura Torres Amaya, O. c.; p. 189.

surgieran de la interpretación del contrato (de trabajo) serían resueltas por medio de la conciliación y el arbitraje"⁷⁶.

En Venezuela, las Compañías petroleras canalizaban no solo las quejas y reclamos, sino las sugerencias de los trabajadores a través del Departamento de Relaciones Industriales, como bien se explica la Mene Grande en el caso específico del Campamento de Santo Tomé⁷⁷.

9.-Relaciones Institucionales

Toda la moderna legislación social y laboral, que se desarrolla en el período democrático, iniciado el 23 de enero de 1958, con una continua incorporación de Decretos Laborales, Leyes y Reglamentos, ha generado la necesidad de tener muy en cuenta las relaciones con los organismos que han sido creados para la implementación de la política económica y laboral del Estado, tales como CORDIPLAN, el INCE, el Consejo Nacional de Recursos Humanos, la Oficina de Inmigración Selectiva, la Ley de Aprendices, la Comisión Nacional de Costos, Precios y Salarios, etc.⁷⁸. Estas relaciones, en muchos casos, han alcanzado tal complejidad que exigen una sección especializada sino ya todo un departamento.

Dentro de las relaciones institucionales se deben incluir las que toda empresa mantiene con los organismos empresariales de nivel superior, tales como las Cámaras o Asociaciones del ramo respectivo, las Federaciones en que éstas se agrupan, y la Confederación de todas ellas conocida como FEDECAMARAS, el Dividendo Voluntario para la Comunidad, CEDICE y otras Fundaciones, la Asociación Venezolana de Ejecutivos, etc.

Así mismo las relaciones de las gerencias de las empresas con las distintas Centrales Obreras, Federaciones y sindicatos, que agrupan a sus trabajadores.

10.-Desarrollo Organizacional

⁷⁶.Cfr. Fernando Arias Galicia, "Administración de Recursos Humanos", l. c. En las Grandes Empresas, resulta de todo punto necesario un Departamento exclusivamente dedicado a la resolución de las continuas quejas y reclamaciones de los trabajadores, si se desea lograr un clima de paz laboral y de satisfacción en el trabajo. Las principales fuentes de quejas y reclamos son el trato cotidiano con los supervisores, así como el incumplimiento por parte de la empresa de los Reglamentos o de las Cláusulas del Contrato Colectivo.

⁷⁷.Cfr. "Círculo Anaranjado", Vol. I, febrero de 1948. Mene Grande Oil.

⁷⁸.Cfr. República de Venezuela, Ministerio del Trabajo, "Leyes Sociales de Venezuela", Caracas, 1972. En 1984, mediante el Decreto 1971. Gaceta Oficial 3.301 del 2 de julio de 1984, se aprobó la Ley que creaba la Comisión de Costos, Precios y Salarios (Conacopresa).

El aporte e influjo más reciente, sobre las funciones de personal, lo encontramos en las ciencias de la conducta humana, que han contribuido a la creación de los departamentos de *desarrollo organizacional*, donde se usan técnicas orientadas a la creación de un clima integrador y humano en la empresa. El enfoque de estas técnicas consiste en tratar de armonizar los objetivos individuales, de grupo, y de la comunidad de trabajo, con los de la organización y la sociedad. Algunos han preferido hablar de *comportamiento organizacional* como una aplicación de la psicología al mundo del trabajo⁷⁹. Desde muy temprano, la Industria Petrolera de Venezuela incorporó a los departamentos de personal esta filosofía y, con ocasión de los planteos de reversión (nacionalización) de la industria, se consideró conveniente intensificar la labor de Desarrollo Organizacional teniendo por objetivo que todos los trabajadores tomaran conciencia de esta situación, participando activamente⁸⁰.

II.-Investigación Laboral

Una de las funciones menos conocidas, y sin embargo más importantes de los Departamentos de Relaciones Industriales, es la investigación laboral. Esta función tiene antecedentes muy antiguos, que se remontan a las experiencias ergológicas y psicotécnicas de la industria europea y a las ya mencionadas de los psicólogos norteamericanos, Elton Mayo, Roethlisberger y Dickson, en la planta de la Western Electric de Chicago (Hawthorne).

También los sociólogos, y aún los politólogos, se han interesado por el estudio de los problemas del trabajo y de la empresa, en especial de su características "alienantes", promoviendo la participación de los trabajadores en diversas actividades de la empresa, incluso en las de índole directiva, a diversos niveles. Esto llevó a la creación, en muchas empresas, de Comités Conjuntos para el análisis y resolución de problemas de seguridad e higiene industrial, control de actividades sociales, economatos, cooperativas, etc.

⁷⁹.Cfr. Herbert J. Chrudden y Arthur W. Sherman, "Administración de Personal", Compañía Editorial Continental, México, 1976; cap. 1, Aportaciones de la Ciencia de la Conducta, p. 25 y ss.

⁸⁰.Cfr. J. J. Hernández Pérez, "¿Qué se espera de ADP?", en Tópicos Shell, Nro. 418, junio 1974, p. 29.

En algunos países se ha ido más lejos, estableciendo Consejos de Empresa obrero-patronales y hasta Comités mixtos de Cogestión. La tesis fundamental de esta corriente se resume en su propósito de "democratizar" la empresa y la industria, para extender así al subsistema económico de la sociedad los valores democráticos ya establecidos en el subsistema político. Consecuentemente, con frecuencia es tarea del Departamento de Relaciones Industriales diseñar los estatutos y reglamentos que hagan viables en la práctica los diversos tipos de cooperación señalados, así como el velar por su administración efectiva.

En Venezuela, donde tradicionalmente los Sindicatos han tenido estrecha vinculación con los partidos políticos, esta corriente ha sido promovida a dos niveles: a nivel de la negociación colectiva, procurando establecer algunas cláusulas participativas (como las que encontramos en los Contratos Colectivos de la Industria Petrolera, Sidor, etc.); y, a nivel político, parlamentario y jurídico-legal, debatiendo el tema en el Congreso y ante la opinión pública, para impulsar la nueva legislación laboral en esa dirección⁸¹.

Y así, durante el período presidencial del Dr. Raúl Leoni, vemos promulgada la Ley de Representación de los Trabajadores en las Empresas del Estado⁸²; y, más recientemente, la declaración de la CTV, en el VIII Congreso de los Trabajadores, conocida como "El Manifiesto de Porlamar"⁸³, donde se establece como una meta y una política de la organización obrera, para las próximas décadas, la participación de los trabajadores en la dirección de las empresas, en términos de cogestión (posición del Buró Sindical de AD) o de autogestión (posición social-

⁸¹.Cfr. Mariana Fuentes de Ruiz y María Margarita Leal Protzel, "Invasión del Sindicato en las Prerrogativas Gerenciales", Memoria de Grado para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales, UCAB, Caracas. Conviene señalar aquí que algunos estudiosos de esta problemática prefieren hablar de "derechos gerenciales", en lugar de "prerrogativas", pues mientras este último término pareciera referirse a una especie de privilegios del empresariado o de la gerencia, el término "derechos gerenciales" o "fuero gerencial" es correlativo al de "derechos sindicales" y "fuero sindical", que no expresan gratuidad sino reciprocidad.

⁸².Cfr. Ley sobre Representación de los Trabajadores en los Institutos, Organismos de Desarrollo Económico y Empresas del Estado, en Leyes Sociales De Venezuela, República de Venezuela, Ministerio del Trabajo, Caracas, 1972; pp. 139-149

⁸³.Cfr. CTV, Documentación del VIII Congreso de la CTV, Porlamar, 1980. En especial: "Manifiesto de Porlamar", ed. Avila Arte, 1981; "La Participación de los Trabajadores en la Economía Venezolana", edit. Avila Arte, 1980; y "Seminario sobre Cogestión", ed. Avila Arte, 1980.

cristiana), que no es fácil de predecir si quedarán simplemente sobre el papel. Los sindicatos están decididos a que esto no suceda⁸⁴.

12.-Normas y Procedimientos

Otra de las funciones que, con el desarrollo de los Departamentos de Personal, le fue asignada a la Función Gerencial de Relaciones Industriales, es el establecimiento de las Normas y Procedimientos que regirán la conducta de los empleados en la Empresa.

Las normas suelen ser elaboradas en forma de Reglamentos, que se entregan al trabajador al ser empleado, y en los cuales se señalan las principales exigencias disciplinarias de la empresa. De ordinario, se presentan en forma atractiva, incluyendo una breve información sobre la empresa, su historia, estructura, estatutos, etc., y un capítulo con los planes y beneficios que ésta otorga a sus empleados. La reglamentación se acepta así dentro de un paquete general de obligaciones y deberes mutuos.

En cuanto a los Instructivos de Procedimientos suelen ser Documentos Auxiliares que se elaboran para facilitar los flujos de trabajo, en las distintas Dependencias. A nivel de taller, la elaboración de las directrices de Métodos y Procedimientos suelen estar en manos de ingenieros o de los Maestros de Oficio, por su carácter más técnico; pero, a nivel de oficina, es frecuente que esta función quede centralizada en la Gerencia de Relaciones Industriales.

Las Compañías Petroleras dieron siempre especial importancia a esta función. Cuando, en 1946, la CREOLE establece una Sección con este nombre, lo hace porque considera que *"para que sean verdaderamente efectivas y uniformes, las relaciones industriales deben someterse a ciertas normas y procedimientos, a un sistema que podría considerarse como legislativo interno y en el que se establecen los derechos y obligaciones tanto del trabajador como de la empresa"*⁸⁵.

***.-Primera Convención Nacional (Petrolera) de la Administración de Personal (ADP)**

⁸⁴. Véanse los artículos de Germania Sifontes, publicados bajo el título: "Participación de los Trabajadores en la Gestión Empresarial", parte I y parte II, en el Boletín de Administración de Personal de Maraven, filial de Petróleos de Venezuela, N° 1, Caracas, noviembre de 1981, pp. 4:5, y N° 2, Caracas, marzo de 1982, pp. 4-5.

⁸⁵. John H. Creamer, O. c. : pp. 152..

En junio de 1974, se celebró en Caraballeda la I Convención Nacional (Petrolera) de la Administración de Personal (ADP). Se trataba de la primera vez que, en 60 años, se llevaba a cabo una plenaria de expertos en personal⁸⁶. En cierto sentido, esta Convención significó el clímax de un largo trayecto de experiencias de la industria petrolera en materia de relaciones industriales y personal.

En esta Convención Nacional, - instalada en presencia del Dr. Alberto Quirós, por entonces, Vicepresidente de la Compañía Shell de Venezuela, y de José L. Carrillo, Director de Personal de la C.S.V., - se analizaron los objetivos de la Administración de Personal a la luz de circunstancias cambiantes, en especial ante los planteos cada vez más insistentes sobre la Reversión de la Industria Petrolera. Entre los temas abordados cabe mencionar: el Grupo I, los problemas de la Administración de personal ante la reversión: las experiencias de la ADP y los Planes y Beneficios ante la reversión anticipada. El Grupo II, abordó varios temas de relaciones laborales: Nuevos Enfoques de Relaciones Industriales; Situación Laboral en el país y Tendencias de los Sindicatos en el Quinquenio 1974-1979; y la Imagen de Servicios al Personal. El grupo III, analizó la problemática de Recursos Humanos. El grupo IV, se dedicó al estudio del Desarrollo Organizacional.

Se llevaron a cabo varias Conferencias sobre relaciones laborales y relaciones de personal. El Dr. Odoardo León Ponte disertó sobre “El Movimiento Sindical en Venezuela y sus proyecciones en el futuro”. El Dr. Juan Vicente Vera hizo un análisis de las “Tendencias Internacionales en materia de Contratación Colectiva”. El Profesor Héctor de Lima disertó sobre el “Sistema de entrenamiento integral e individual”. El Dr. Antonio López abordó el tema de la “Estrategia de los Recursos Humanos”. Y el Dr. Aníbal Martínez, la “Imagen de la ADP desde el punto de vista de Desarrollo de la Organización”. El Ingeniero Luis González Umérez, informó sobre la objetividad del “Sistema de Ranking” para la administración de salarios (al cual nos referimos en otro apartado de este manual).

El Sr. Carrillo, en su intervención ante la asamblea, se preguntó en voz alta “¿por qué se había esperado 60 años para realizar aquella primera Convención de Administración de Personal? y subrayó que en aquella reunión estaban congregados muchos hombres valiosos del país, expertos en ese campo. El Dr. Quirós dejó en claro que, en la Industria Petrolera no era lo importante sus activos físicos, sino humanos, el único activo no negociable. “*La industria*

⁸⁶Cfr. J. J. Hernández Pérez, “¿Qué se espera de ADP?”, en Tópicos Shell, Nro. 418, junio 1974, p. 24.

petrolera exigirá un mayor número de personas en el futuro, ya que se lanzará a una fase de ampliación y diversificación”⁸⁷.

F.-La Departamentalización de las Funciones de Relaciones Industriales: Proceso General (de Un Modelo Tradicional)

En este apartado, se pretende resolver un planteo muy común que se le presenta a todo profesional de relaciones industriales, cuando enfrenta la tarea concreta de organizar, en una empresa determinada, las distintas funciones que constituyen su especialidad. ¿Cómo estructurar, eficiente y adecuadamente, una unidad de personal o de relaciones industriales? Partimos del supuesto de que no siempre se encontrará con esta labor ya realizada, como suele ser el caso en las grandes compañías petroleras o en otras empresas de ramas industriales muy desarrolladas. Y, aún en esos casos, nunca se estará al margen de la necesidad de posibles reorganizaciones⁸⁸.

No queremos presentar una especie de camino único, o exclusivo, para resolver este problema, ni mucho menos un camino excluyente. Sabemos que, en la práctica, se han adoptado muchas formas que han probado ser muy

⁸⁷J. J. Hernández Pérez, “¿Qué se espera de ADP?”, en Tópicos Shell, Nro. 418, junio 1974, p. 24.

⁸⁸Cfr. Enrique Maldonado, "Organización del Departamento de Relaciones Industriales", Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México, 1968.

válidas, resolviendo situaciones concretas. Pero, conforme una especialidad se va haciendo ciencia y recibe el reconocimiento académico, que la acredita como tal, se hace conveniente la formalización del proceder empírico mediante el rigor del saber intelectual y de la metodología.

Desde esta perspectiva, abordamos el tema y ofrecemos una serie de reflexiones que, creemos, pueden servir de orientación para los profesionales del ramo.

En todo proceso de estructuración de las funciones de relaciones industriales, bien sea de una manera explícita y consciente, o bien meramente implícita, *entran en juego los siguientes elementos*: (1) una filosofía, con respecto al trabajo humano, (2) una teoría, que explicita a aquella y proporciona un marco o modelo de referencia; (3) un enfoque o metodología, que ayuda a la visión de totalidad; (4) un diagnóstico, que presentando la realidad situacional de la empresa, permita formarse un juicio sobre sus requerimientos al respecto⁸⁹.

En una segunda fase, de índole más pragmática, se continúa el proceso, arriba indicado, en forma operativa, procediendo por los siguientes pasos que detallaremos más adelante: (5) determinación de los objetivos del departamento, teniendo en cuenta el diagnóstico realizado; (6) selección de las funciones que harán posible el cumplimiento de los objetivos trazados, (7) estructuración orgánica de estas funciones, en forma coherente y coordinada.

Y, finalmente, en una tercera fase, se procede a vitalizar el sistema estructurado, mediante: (8) la elección de un personal competente para el desempeño de las funciones establecidas; (9) la determinación de políticas generales y particulares, de acuerdo a los objetivos y funciones fijados, (10) la elaboración de programas de acción, para la implementación de las políticas en función de los objetivos que se pretende alcanzar; y (11) la selección de las técnicas más apropiadas para hacer posible el cumplimiento de los programas y el logro de las metas.

1.-Fase Previa ("Epistemológica")

Previo, a cualquier proceso de Departamentalización, hallaremos siempre en forma más o menos consciente, una serie de condicionamientos ideologizantes, o al menos de índole lógica y metodológica. Por eso

⁸⁹.Cfr. Dale Yoder, "Manejo de Personal y Relaciones Industriales", CECSA., México, 1973 .

denominamos a esta fase, la fase previa, que expresa el punto de partida o posición epistemológica, y el enfoque seguido.

1.a.-Una filosofía sobre la empresa y el trabajo humano

Ciertamente, si analizamos las estructuras, funciones, políticas y programas de un Departamento o Gerencia de Relaciones Industriales de cualquier empresa, enseguida descubriremos la filosofía de que está imbuida. Si nos toca trabajar dentro de ella, tenderemos a formarnos un juicio más profundo sobre el alcance de esa filosofía, aceptándola o rechazándola en nuestro interior, según la hallemos concorde o no respecto a nuestra propia concepción profesional del mismo.

A la inversa, cuando nos aplicamos a la tarea de estructurar las funciones de relaciones industriales, lo primero que actúa en nuestra mente es la concepción que tengamos sobre la sociedad, la economía y la empresa. Los conocimientos e ideas, estudiadas en los Manuales, bullirán en nuestro cerebro. Las opiniones y actitudes que nos hayamos formado con respecto al trabajo, los trabajadores y sus organizaciones sindicales, o con respecto a la "función directiva", su alcance y sus limitaciones, aflorarán con fuerza en esos momentos, determinando en gran medida el diseño que nos proponemos hacer. ¿Será rígido y autocrático, o participativo y dinámico?, ¿estará concebido en función de un enfrentamiento con los sindicatos, o de la cooperación y el diálogo?, ¿contemplará sólo las funciones estrictamente económicas o se incluirán las de índole social o sociopolíticas?

En gran medida, esta *filosofía* no es algo que queda a la libre escogencia y determinación de un profesional, pues se halla mediatizada por la misma filosofía organizacional (o como quiera llamársela) de la propia empresa.

Sin embargo, con mucha frecuencia, bien sea por la falta de una filosofía de la empresa bien definida, bien sea por la multiplicidad de las filosofías directivas hoy en día vigentes, se dan márgenes suficientes para llevar a cabo algunas escogencias que, ciertamente, pueden imprimir un carácter específico al Departamento que se desee diseñar.

No hace al caso pasar, ahora, revista a las distintas filosofías socioeconómicas, administrativas, empresariales, etc., que conforman el amplio espectro de posibles alternativas. Únicamente se pretende señalar la importancia de este factor a la hora de proceder a estructurar las funciones

de un departamento, sea en una empresa privada o en una empresa del Estado⁹⁰.

1.b.-Una Teoría, que ofrezca un modelo o marco de referencia

Tratándose de una disciplina, que aunque joven, cuenta ya con un buen número de teóricos que han desarrollado una visión global de la misma, de acuerdo al enfoque de sistemas, no creemos aventurado sugerir el uso de alguna de ellas como base de referencia fundamental en la tarea de la departamentalización⁹¹.

Más aún, dado el carácter *estructural* del modelo, de inspiración parsoniana, propuesto por el economista de Harvard, John T. Dunlop, consideramos que éste podría ser uno de los más útiles y adecuados para este propósito. Se trata de un modelo que, a pesar de haber recibido no pocas críticas por lo que se refiere a su dinamicidad, ha sido no obstante universalmente reconocido en cuanto a su concepción estructural tripartita. Para Dunlop, quien se confiesa discípulo de Talcott Parsons, como ya señalamos en otro lugar, un sistema tipo de relaciones industriales está integrado por los siguientes elementos, que conforman su "totalidad": los actores, el contexto, las reglas, la ideología y los expertos⁹².

Los *actores*, que son fundamentalmente tres: una jerarquía de empresarios, con sus dirigentes y representantes, a distintos niveles; los trabajadores, con sus organizaciones, sus dirigentes, o representantes, sus militantes, y sus voceros autorizados; y el gobierno, con sus agencias especializadas en el campo laboral. El *contexto*, que representa la circunstancia histórico temporal en la cual estos actores se relacionan e interactúan, y que esta influenciado por tres factores de especial relevancia: el mercado laboral, la tecnología y la distribución de poder en la sociedad (y su reflejo en los actores). Las *reglas*, o normativa, desarrollada por los

⁹⁰.Sobre la importancia de la "filosofía" en la empresa, puede verse: "La Dirección de Empresas en el Mundo Industrial", de Frederick Harbison y Charles A. Myers, McGraw-Hill, New York, 1962.

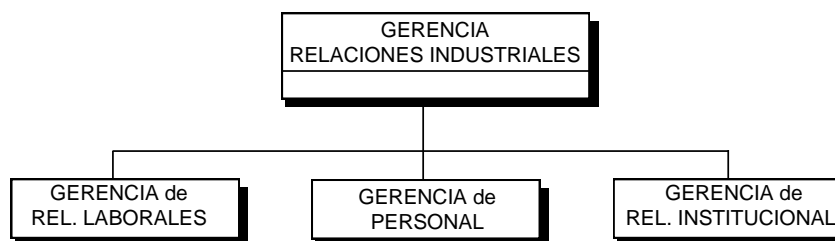
⁹¹.Cfr. John T. Dunlop, "Industrial Relations Systems", Holt, Rinehart & Winston, New York, 1958. Alton W. J. Craig, "A Framework for the Analysis of Industrial Relations Systems", A Paper for the Third World Congress of the Industrial Relations Association, London, 1973; W. V. Owen y Howard Finston, "Industrial Relations" (Management, Labor and Society, Appleton Century Crofts, New York, 1964; William H. Holley y Kenneth Jennings, "The Labor Relations Process", The Dryden Press, Hinsdale, Illinois, 1980. Y otros.

⁹²Cfr. John T. Dunlop, "Industrial Relations Systems", O. c. También puede verse R. Singh, "El Concepto de Sistema en el Estudio de las Relaciones Industriales", en la Revista de Administración de Empresas, N. 90, ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1977.

mismos actores, para regular el mutuo comportamiento, garantizando así el equilibrio del sistema. Y la *ideología*, entendida como el conjunto de ideas comunes, o compartidas, que cumplen una función aglutinante, o de cohesión del sistema.

Si nos atenemos a este esquema fundamental del modelo "tripartito", de Dunlop, deberíamos concebir una Gerencia de Relaciones Industriales con tres Departamentos fundamentales: Uno, orientado a las *relaciones internas del personal* de la empresa, como función estrictamente empresarial. Otro, orientado a las *relaciones con el sindicato* y sus representantes ante la empresa. Y, finalmente, un tercero, orientado a *las relaciones con las instituciones laborales del Gobierno*.

Organigrama Funcional

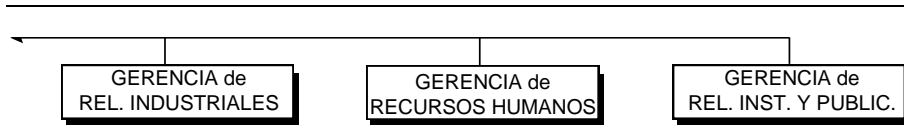


No por casualidad, encontramos en la estructura organizativa de las grandes industrias, una tendencia a ajustarse a esta triple división, aun cuando no falten ocasionalmente pequeñas diferencias en cuanto a los términos utilizados u otras ambigüedades o duplicidades de menor importancia.

Un caso que se ajusta perfectamente a nuestro punto de vista es el de SIDOR, la compañía Siderúrgica del Orinoco, que en 1979 publicó, en la Revista "Sidor Hoy", una visión actualizada de su organización, en la que, dado el enorme volumen de empleados de su planta en Guayana, se habían agrupado las funciones de relaciones industriales, en tres grandes gerencias⁹³. La Gerencia de Relaciones Industriales (sindicales); la Gerencia de Recursos Humanos (Personal) y la Gerencia de Relaciones Institucionales y Públicas, todas ellas con carácter de "staff-línea", como puede verse en la Figura que reproducimos, a continuación..

Otras Gerencias Staff-línea

⁹³Cfr. "SIDOR HOY", Revista de la Siderúrgica del Orinoco", Año 2, Nro. 2, mayo de 1979; p. 17.

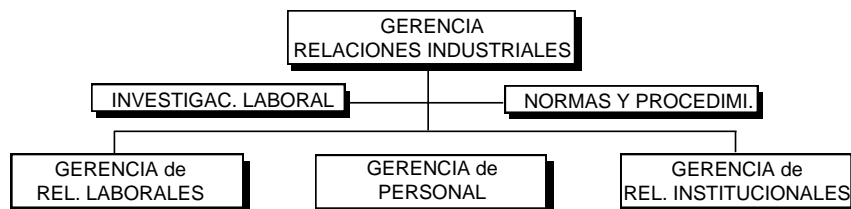


La *normativa*, contemplada en el modelo de Dunlop, nos obliga a recordar que una de las funciones tradicionales de las Relaciones Industriales ha sido siempre la elaboración e implementación de los *Reglamentos* de diversos tipos, así como las Normas y Procedimientos. Función ésta que, aún cuando está incluida dentro de esta Gerencia, se mantiene en un nivel de estricta asesoría. Consecuentemente, así la visualizamos en el esquema global que vamos a presentar.

Los aspectos del contexto, que señala Dunlop, nos permiten ubicar otra gran función de relaciones industriales, de carácter específicamente auxiliar o de asesoría, como lo es la Investigación Laboral. Este tipo de Departamento se ocupa del *estudio del mercado laboral*, para ayudar en la elaboración de políticas salariales, o en el *estudio del impacto tecnológico* sobre los puestos de trabajo, el trabajo mismo o los trabajadores, con el fin de ofrecer evidencias y criterios para suavizar sus efectos. Lo mismo se puede decir de otras investigaciones que se refieren a las organizaciones sociopolíticas, etc.

Teniendo en cuenta estas observaciones adicionales, la estructura del Departamento (o Gerencia), quedaría integrada orgánicamente de la manera que se presenta a continuación, en sus líneas fundamentales.

Estructura Fundamental de las Relaciones Industriales



Los autores que más se aproximan al ordenamiento estructural funcional sugerido, son, entre otros, Dale Yoder, Chrudden y Sherman, Pigors y Myers, etc., aun cuando no siempre sus representaciones gráficas (organigramas) coincidan exactamente⁹⁴.

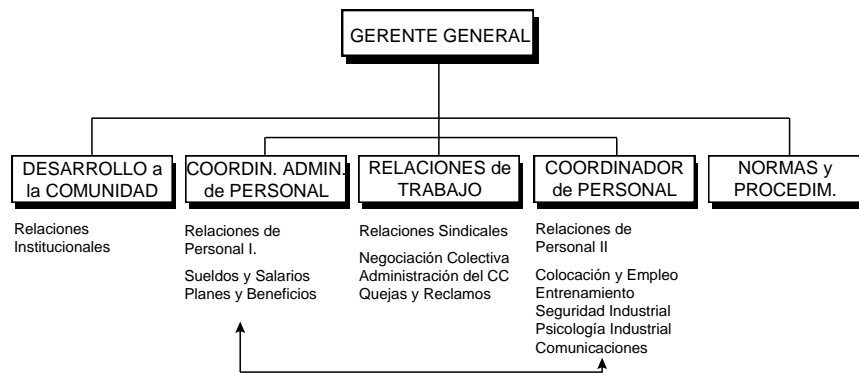
⁹⁴Cfr. Cfr. Pigors, O. c.; Chrudden y Sherman, "Administración de Personal", México, 1965.

En las *Multinacionales Petroleras* ha sido práctica muy frecuente distinguir entre el Departamento o *Gerencia de Relaciones Laborales*, que se encargaba de los asuntos sindicales, incluida la negociación colectiva y la administración de los Contratos Colectivos, y el Departamento o *Gerencia de Personal*, que atendía todo lo referente al reclutamiento, selección, empleo, adiestramiento, remuneración, etc., de sus empleados. Las relaciones institucionales se repartían entre los dos Departamentos mencionados y el de *Relaciones Públicas*, que durante mucho tiempo, y dado el carácter multinacional de las Compañías, estuvo muy desarrollado.

Este es el caso del Organigrama que presenta, John H. Creamer, Gerente de Relaciones Industriales de la CREOLE, en una Conferencia sobre esta actividad profesional, publicada en 1962. En él vemos articuladas las principales funciones que la conforman en cinco grandes áreas. Una de las cuales, la última (Desarrollo de la Comunidad) es muy específica de los Campos Petroleros⁹⁵.

En el organigrama, se detallan algunas de las funciones específicas de los Departamentos que integran las distintas funciones de la Gerencia General y nos dan una idea cabal de su funcionamiento, para aquellos años.

Departamento de Relaciones Industriales (1962)



En verdad, una visión teórica de las relaciones industriales, nos ofrece algunos criterios de referencia muy válidos para la determinación de las áreas o esferas de homogeneidad funcional, lo cual ayuda positivamente a llevar a cabo la labor de departamentalización. Pero son muchos los que distinguen dos grandes áreas en las relaciones industriales: (1) la que se refiere a las relaciones de la empresa con el personal (relaciones de

⁹⁵Cfr. John H. Creamer, "Relaciones Industriales", O. c.; p. 159

personal), y la que se refiere a las relaciones con el sindicato y las leyes laborales (relaciones laborales).

1.c.-Una metodología

Metodología significa fundamentalmente el ordenamiento lógico de una actividad. En este caso, buscamos el ordenamiento departamental, lógico y coherente, de las funciones de relaciones industriales. Y, en consecuencia, nos atenderemos a las exigencias del caso.

Para Jorge Hermida, en términos generales, la actividad de departamentalizar consiste en "*agrupar tareas, actividades o funciones, en base a un determinado **criterio de homogeneidad y de afinidad**, de modo de lograr que la empresa quede estructurada en unidades o subsistemas menores, aptos para operar con eficiencia y sujetos a un mecanismo de coordinación, que permita la correcta interpretación del conjunto*"⁹⁶.

Hemos sugerido como camino para establecer las áreas de la "homogeneidad" y "afinidad" una referencia al desarrollo teórico de la especialidad, pero no descartamos que ésta vaya acompañada de la debida confrontación con la práctica.

En primera instancia, nos hemos ocupado simplemente de determinar las grandes áreas en que se pueden agrupar las funciones más generales de relaciones industriales. Más adelante, utilizando la misma lógica y el conocimiento teórico-práctico desarrollado en la actualidad sobre esta especialidad, pasaremos a agrupar subfunciones (o funciones menores) en unidades ligadas por su aparente y articulada homogeneidad. Un caso sería, por ejemplo, la función de empleo, la cual agruparía: el reclutamiento, la selección, la inducción y la colocación o empleo propiamente tal.

1.d.-Un diagnóstico

Para llevar a cabo, en forma ordenada, científica, y metódica, el proceso de departamentalización, es necesario, o al menos conveniente, comenzar por elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa en materia de personal. Lo que se pretende averiguar, mediante una somera investigación, es la situación de desarrollo que haya alcanzado hasta el momento la función de relaciones industriales en la empresa en cuestión, así

⁹⁶Cfr. Jorge A. Hermida, "Delegación y Departamentalización: dos opciones para un crecimiento racional", en Revista de Administración de Empresas, No.95, ed. Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1978.

como la ausencia de funciones que son exigidas por las circunstancias o que el personal, de distintos niveles, echa de menos. Para ello, pueden utilizarse las técnicas metodológicas usuales: observación directa, análisis de la organización (organigrama, estructura, descripciones de cargos, etc.), algún tipo de encuesta, entrevistas con el personal, etc.

En el caso de compañías que no cuentan con ningún tipo de departamento, sección u oficina, que atienda los asuntos de personal, convendrá determinar, mediante las técnicas mencionadas, si las funciones más elementales, como son la selección, empleo, capacitación y remuneración del personal, se están cumpliendo de alguna forma (articulada o desarticulada) en otros departamentos afines como el de administración, contabilidad, nómina, etc., lo cual no excluye que se analice también la ausencia de otras funciones menos prioritarias y los efectos que su falta produce en el personal.

En este proceso resulta muy importante el diseño de la encuesta que se va utilizar para recabar la información, pues debe contener preguntas que permitan abarcar todas las funciones de personal más usuales, así como los efectos que su presencia o su ausencia producen en el ánimo de los empleados. De igual manera, sería conveniente saber si el personal mismo o la gerencia echa en falta esas u otras funciones más complejas de relaciones industriales, o si su ausencia genera problemas, que no existirían de organizarse el departamento en forma debida.

Un aspecto importante, por lo que al diagnóstico se refiere, es el *tamaño* de la empresa y su número de empleados, porque determina en forma directa la dimensión del Departamento de Personal. A mayor tamaño, se necesitarán mayor número de funciones y, por tanto, de "secciones" y "departamentos".

En un principio, partiremos del supuesto de que las grandes empresas nos dan la pauta principal de referencia por lo que respecta a la totalidad de las funciones de relaciones industriales. Pero, en segunda instancia, consideraremos el caso de las empresas o compañías de tamaño mediano y tamaño pequeño, señalando las acomodaciones que serían recomendables, por lo que a la conformación estructural de los departamentos se refiere.

2.-Fase Estructural-Funcional

La segunda fase, en el proceso de departamentalización de las relaciones industriales, implica un esfuerzo totalizador, aún cuando se presente en una forma analítica y desglosada. Se trata de articular con coherencia y

operatividad las funciones menores y mayores que habrán de constituir la unidad (gerencial o departamental) de relaciones industriales. Para llevar a cabo esta labor, es preciso atenerse a una visión o enfoque de sistemas, donde el principal elemento de referencia lo constituyen los *objetivos o finalidad particular* de los elementos componentes y la general o propia de la totalidad del sistema.

En razón de los objetivos parciales, se establece la articulación de actividades y funciones en un *diseño orgánico* que totalice las actividades de la empresa. Tarea que puede llevarse a cabo: *sea en la forma tradicional*, inspirada en la estructuración piramidal de Max Weber, la cual se fundamenta en los cargos, en cuanto dotados de una autoridad y responsabilidad jerarquizada de acuerdo al principio de la unidad de comando; o sea en la forma dinámica, que ha sido propuesta por Rensis Lickert y que se caracteriza por la importancia asignada al grupo en la organización, superando las diferencias de nivel mediante la concatenación o eslabonaje estratégico de los grupos.

2.a.-Determinación de los objetivos

Del diagnóstico de situación, se obtendrá la identificación de las **carencias** o **necesidades** de la empresa respecto a las funciones de personal y relaciones industriales, y, consecuentemente, la posibilidad de determinar las metas y objetivos deseados, tanto a nivel particular como general o global. No es ésta una tarea tan simple como pudiera parecer, porque la importancia de los objetivos es determinante y, por lo tanto, lo es también su definición; pues una vez establecida se hará sentir a lo largo de todos los procesos y funciones⁹⁷.

2.b.-Selección de las funciones

El término función expresa la actividad laboral, con sus tareas y operaciones, en cuanto referida a un término, a un **fin**. Los puestos suelen estar integrados por un cierto número de funciones que constituyen la función general del mismo. La acumulación de funciones generales da origen a los contenidos de las posiciones jerárquicas, de responsabilidad,

⁹⁷El Dr. Héctor Riquezes, alto Ejecutivo de PDVSA, en una Conferencia dictada para el Postgrado de Relaciones Industriales en la UCAB, el año 1985, destacó la importancia que tiene este punto dentro de la Industria Petrolera, al señalar que se han llegado incluso a realizar reuniones, en la Colonia Tovar, en régimen de retiro, a efectos de definir los objetivos del Departamento de Personal de una de las empresas filiales, manejando con cuidado la terminología empleada y su trasfondo filosófico.

decisión y mando, a niveles departamentales o gerenciales. Las profesiones, a su vez, están determinadas por una serie de funciones y actividades que les son propias cuando no específicas⁹⁸.

Una de las tareas, del organizador de un departamento, será, en consecuencia, saber seleccionar las funciones que deban integrarlo, en cada caso, según el tamaño de la empresa, sus características, sus necesidades, el objetivo particular que se le asigna en la organización, etc. Un instrumento útil y adecuado, para cumplir con esta fase, es el diagnóstico realizado previamente. Si una de las principales necesidades detectadas, en una empresa, fue la falta de *preparación* entre los trabajadores para el manejo de los equipos (y de sus instructivos) en el taller, la función requerida fue, sin duda, la de *adiestramiento*, cuyo fin inmediato es "*formar*" al trabajador y capacitarlo en el manejo de esos equipos e instructivos, pero cuyo fin último es el desarrollo del personal (del cual aquel representaba sólo un aspecto específico) para el logro de su plena autorealización en el trabajo y la mejora de su eficiencia. Ordinariamente, serán varias las necesidades que se detecten, y no se darán en forma aislada sino concatenada; es decir, unas funciones exigirán la presencia de otras.

También ayuda el estudio de las funciones establecidas en empresas similares (de un mismo ramo). En páginas anteriores, como se recordará, pasamos revista a la serie de funciones más importantes que conforman la especialidad, indicando su aparición y desarrollo en el tiempo, como parte de un proceso de *necesidades* planteadas en la empresa y de *respuestas* establecidas por la gerencia en distintos momentos históricos. Más adelante, nos aventuraremos a presentar una serie más completa de funciones, que resumen las más comunes o usuales. (Ver el organigrama, pg. siguiente)).

2.c.-Estructuración orgánica de las funciones

Entendemos, aquí, por **estructura**, en conformidad con los conceptos de índole sistémica, a los cuales hemos señalado, desde un principio, que nos atenemos: "*la distribución organizada de las partes de un todo, orientada a una finalidad funcional práctica*".

Ya se señaló, al considerar los aspectos de método u orden, que en la práctica, la articulación de funciones se hace posible merced a dos principios fundamentales: el de "*homogeneidad*" y el de "*afinidad*". A

⁹⁸Con respecto al concepto de "función", sus contenidos y sentido, puede verse J. Urquijo, "Manual de Remuneración del Trabajo", Tema II, UCAB-IESA, Caracas, 1987.

éstos, añadimos nosotros un tercero, el de "*referencia*" a un marco o teoría general sobre las relaciones industriales, que nos permitió establecer un criterio dinámico-estructural muy útil para identificar grandes áreas de relaciones en la Función General de Relaciones Industriales. *Partiendo de la identificación de las cinco grandes áreas, que se señalaron anteriormente estableceremos, en forma tentativa, las siguientes agrupaciones funcionales, que se suelen considerar afines, homogéneas, relacionadas.*

2.c.1.-Relaciones de Personal

Bajo el concepto de Relaciones de Personal, se propone la agrupación de todas aquellas funciones referidas directamente al personal de la empresa, sin mediación sindical o gubernamental inmediata, como lo son: el reclutamiento (y la inducción), la selección y empleo; la formación y adiestramiento; la remuneración y los planes de beneficios; la higiene y seguridad industrial; las actividades sociales; el desarrollo organizacional...

2.c.2.-Relaciones Laborales

Bajo el concepto de relaciones sindicato-laborales, se integran todas aquellas funciones que se refieren a las relaciones de la empresa con el sindicato, como representante de sus trabajadores, incluyendo: las relaciones del sindicato y la gerencia, de índole cotidiana o periódica; la negociación colectiva; la administración del contrato colectivo; la atención de quejas y reclamos; el desarrollo de actividades participativas tales como el funcionamiento de Comités Conjuntos, consultivos, o de índole cogestiva.

2.c.3.-Relaciones Institucionales y Jurídico-legales

La tercera gran agrupación de funciones, viene determinada por la relación Empresa-Gobierno, y comprende todo tipo de relaciones institucionales, no sólo las de índole jurídico-legal tales como el trato con el Ministerio del Trabajo, sus Inspectorías y Organismos de índole laboral, sino también las que se derivan de las leyes de orden social y han establecido organismos que dicen relación a las actividades de la empresa (INCE, SSO., Consejo Nacional de Recursos Humanos).

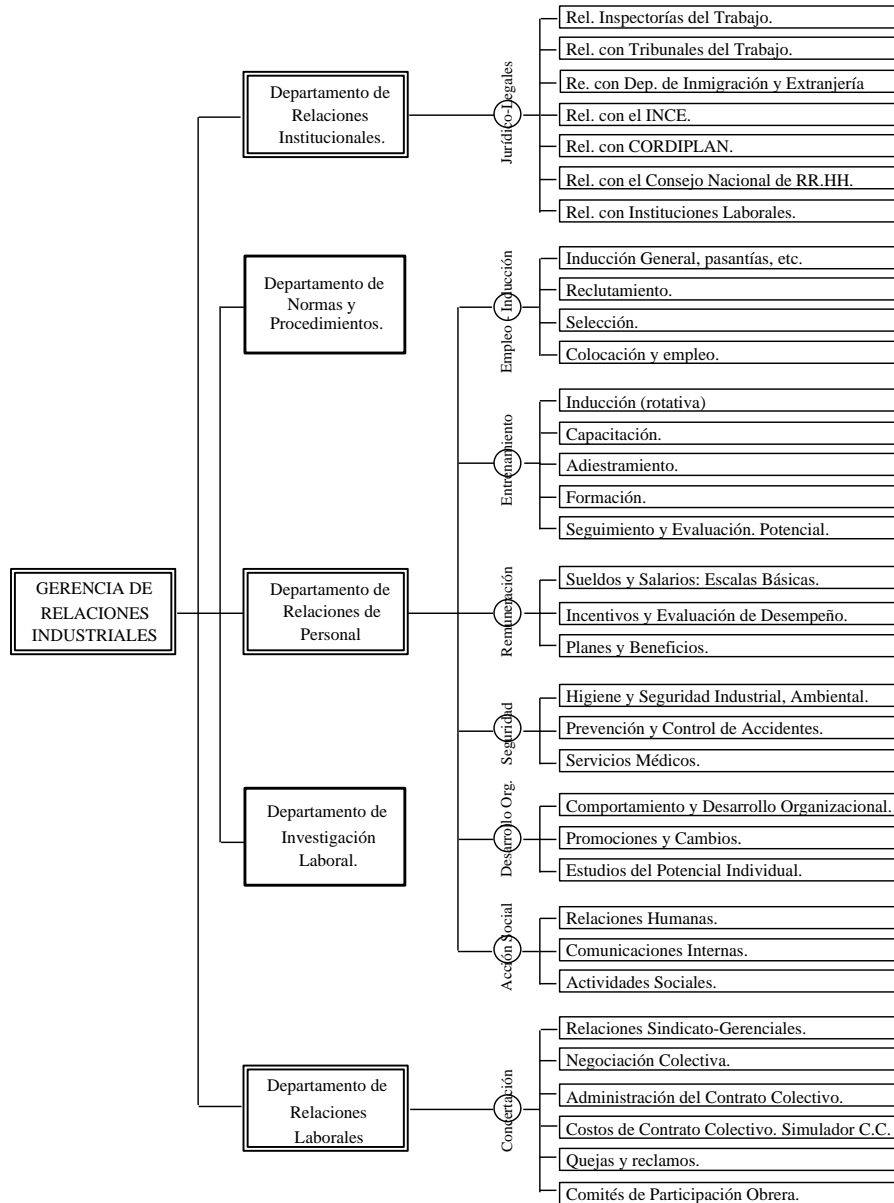
2.c.4.-Investigación Laboral

Esta función de carácter auxiliar, se justifica por referencia a la influencia contextual sobre los actores del sistema, y debería incluir todo tipo de investigación sobre factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, etc.

2.c.5.-Normas y Procedimientos

Esta segunda función de carácter auxiliar, se fundamenta en el papel preponderante que se atribuye a la normativa en cuanto "reguladora" del comportamiento de las partes que protagonizan las relaciones de trabajo. Esta función pudiera llegar a jugar un papel importante si las ideas sobre "democracia industrial" avanzan dentro de la empresa pública o privada. Podría hablarse de una especie de Constitución de la Empresa, "acordada".

Organigrama Estructural Funcional
de la Gerencia de RR.II y RR.HH.



Karl Ettinger, en su obra "Glosario Administrativo", avala en gran medida las agrupaciones que hemos establecido⁹⁹.

⁹⁹.Cfr. Karl Ettinger, "Glosario Administrativo", ed. Herrero Hnos., México.

De las **Relaciones de Personal**, por ejemplo, dice que "*comprenden el aprovechamiento eficaz de el potencial humano, reclutando y contratando personal, estableciendo y manteniendo condiciones adecuadas de trabajo y llevando historiales y expedientes de los empleados*".

En cuanto a las **Relaciones Laborales**, las considera como "*relaciones entre las Dirección y la mano de obra organizada, incluyendo las negociaciones para el Contrato Colectivo con el Sindicato, así como las relaciones cotidianas con los Delegados y Agentes de negocios de los Sindicatos, tal y como se produce en el trámite de diferencias surgidas en la interpretación y aplicación de los convenios, del arbitraje, y de los reglamentos del Gobierno referentes a cláusulas y condiciones de trabajo*".

Asimismo, al definir las **Relaciones Institucionales** como Relaciones Legales o Jurídico-legales, se aproxima a nuestra concepción de las mismas y las considera como aquellas que han de mantenerse con los organismos gubernamentales y otras instituciones tanto de carácter público como de carácter privado, "*abarcando los problemas de coordinación e interacción entre la empresa y el Gobierno, en lo referente a las pautas y condiciones de trabajo marcadas por la ley*".

En su reciente tratado sobre "Administración de Recursos Humanos", Ll. L. Byars y L. W. Rue, organizan el contenido de la obra en forma muy concorde con la triple división fundamental de las funciones, que hemos presentado en estas páginas. En primera instancia, presentan **la función de personal**, su desarrollo histórico y su futuro; después, abordan el tema **del Gobierno y su creciente influencia en las relaciones de trabajo; para pasar, luego, a considerar el surgimiento de los sindicatos y su influencia en la vida de la empresa**¹⁰⁰.

Luego, retoman el tema de personal, dedicando el resto del libro a analizar cada una de las funciones que lo constituyen: el reclutamiento, la selección y empleo, el desarrollo y adiestramiento tanto de los obreros y empleados como de los gerentes, la motivación y satisfacción en el trabajo, el desarrollo organizacional, la remuneración, la seguridad e higiene industrial, la comunicación, la evaluación del rendimiento, la planificación de carrera, la disciplina y los procesos de negociación. Estas dos últimas funciones, las ubicamos nosotros fuera de las Relaciones de Personal.

¹⁰⁰.Ll. L. Byars y L. W. Rue, "Administración de Recursos Humanos", ed. Interamericana, México, 1983

Ciertamente, Byars y Rue, enfatizan en su tratado las funciones de personal, exponiéndolas con gran amplitud. Con todo, reconocen tanto el papel del sindicato como el del gobierno en los asuntos de personal. La mayoría de los autores dejan de lado este doble aspecto y, denominando sus tratados unilateralmente *Administración de Recursos Humanos* o *Administración de Personal*, se ocupan exclusivamente de las funciones de personal, como si las organizaciones de los trabajadores no existiesen o no contasen a este respecto.

3.-Fase Dinámica

Finalmente, se entra en una tercera fase, más dinámica o vital, y si se quiere más humana, de este proceso orgánico de departamentalización de las relaciones industriales, que venimos analizando. En ella lo importante son cuatro puntos: la elección del personal, la determinación de políticas, la elaboración de programas y la escogencia de las técnicas adecuadas.

3.a.-Elección del personal competente

Una vez establecida la estructura, es claro que el siguiente paso debe consistir en la escogencia de las personas competentes para desempeñar las funciones tipificadas en la misma. Lo recomendable, si se busca eficiencia, es asignar las funciones a profesionales del ramo, los licenciados en Relaciones Industriales.

Ahora bien, teniendo en cuenta el carácter interdisciplinar de las Relaciones Industriales, como profesión académica, cabe también la escogencia de profesionales de disciplinas afines, para el desempeño de ciertas funciones que sean de su competencia. Así, por ejemplo, los psicólogos, para el manejo de "baterías de tests" (pruebas) de selección y empleo, y para el manejo de la función de desarrollo organizacional; los economistas, para investigaciones de mercado (sobre inflación, indexación, etc.) y administración de salarios; los abogados, para los asuntos jurídico-legales y la negociación colectiva; los ingenieros, en materia de organización del trabajo, productividad, métodos y procedimientos, higiene y seguridad industrial, etc.

3.b.-Determinación de políticas de personal

Formados ya los equipos de trabajo, que garantizan la eficiencia funcional, se está en condiciones de establecer, mediante discusión o consulta, las políticas que orientarán toda la actividad de las secciones, departamentos, o de la gerencia que los coordina, e incluso, a través de su dimensión asesora, de toda la empresa.

Las políticas no son otra cosa que lineamientos de acción o *ideas "que facilitan el alcance de las metas organizacionales, proveyendo guías que permitan mantener la consistencia y continuidad en la planificación, en las estrategias y en las decisiones administrativas cotidianas"*. Cumplen un papel auxiliar y permiten la actualización continua de la dinámica de la empresa.

3.c.-Elaboración de programas de acción

De igual manera, podemos decir que, constituidos los equipos de trabajo y contando ya con los lineamientos de acción, sólo resta configurar los programas de trabajo¹⁰¹. Es obvio que deberán desarrollarse tantos programas cuantas funciones conformen el Departamento diseñado. Es decir, cada función podrá contar con un programa específico que garantice su cumplimiento a corto o mediano plazo.

Entre las famosas funciones directivas, señaladas por Fayol, destacan, ante todo, la función "planificadora", que se inicia con una previsión de las necesidades (que vendrán a ser el objetivo a cumplir), y finaliza en la elaboración de un programa de acción que permita satisfacer esas necesidades (es decir, alcanzar el objetivo establecido).

"La acción de pronosticar", señalan Le Breton y Henning, *"al igual que la de decidir (y programar), constituyen una parte integrante del proceso de planeamiento; pero, al mismo tiempo, son algo distinto y perfectamente diferenciable del planeamiento en sí"*¹⁰².

Programar, significa, por tanto, hacer posible la implementación de la actividad directiva; es una forma de concretar el proceso de la planificación. Supuesta una organización adecuada, que garantice la relación "hombre-puesto", la programación cumple con la puesta en marcha o dinamización de esa relación, en función siempre de las metas y objetivos que se hayan trazado, especialmente por lo que se refiere al personal.

¹⁰¹.Cfr. Luis A. Galván Márquez, "Cómo Estructurar Programas de Relaciones Industriales", ediciones del Instituto Tecnológico de Monterrey, México, 1968. (Serie Monográfica: Cuaderno No.27).

¹⁰².Cfr. Preston P. Le Breton y Dale A. Henning, "Teoría del Planeamiento", citado por Luis A. Galván Vázquez, en O. c.; p. 19 (paréntesis mío)

Al programar, *en primer lugar*, se deben tener en cuenta: los objetivos, generales y parciales, de la empresa, sus políticas y sus planes (a largo y a corto plazo). *En segundo lugar*, se requiere un claro conocimiento de la organización, de las tareas y funciones de todos los puestos y cargos que la integran, de la formación que éstos exigen y de las responsabilidades contraídas en los mismos, en función de sus respectivos objetivos o fines.

Asimismo, es del todo necesario tener en cuenta las disponibilidades de la empresa: sus recursos materiales, las facilidades y medios técnicos a su alcance, el presupuesto asignado, etc. Finalmente, es importante establecer algún tipo de mecanismos de control, evaluación y ajuste de los programas, para garantizar su buena marcha y su eficiencia.

3.d.-Selección de las técnicas adecuadas

El último paso, pero no por ello el menos importante, consiste en la elección de las técnicas apropiadas para el mejor cumplimiento de las funciones y logro de los objetivos¹⁰³. Abundan los Manuales de Personal que ofrecen un buen número de técnicas para alcanzar los objetivos de las distintas funciones arriba señaladas. Mencionaremos, por su carácter sumamente práctico el de Lucas Ortueta, "Técnicas de Administración de Personal"¹⁰⁴.

Quizás los avances más notorios, en el campo de las relaciones industriales, tanto a nivel de empresa como a nivel de la economía y de la sociedad global, han sido los que se refieren a la utilización de la ***informática***, bajo todos sus aspectos, y en todas sus dimensiones (a nivel de los macroordenadores, de los microordenadores y de las computadoras personales) para el procesamiento de muchas de las actividades y funciones de personal, así como para la resolución y aceleración de problemas de cálculo, que antes exigían excesivo tiempo y dedicación, y hoy pueden realizarse con gran celeridad y eficiencia. El impacto y el alcance de estas nuevas tecnologías está por evaluarse, porque su aparición, desarrollo y expansión es todavía muy reciente. Lo que resulta evidente, hasta el presente, es la ***versatilidad*** de estos medios, que se debe a las inmensas posibilidades que abre, en el uso de los equipos, la tarea de los programadores con su creación de "software".

¹⁰³. Dale Yoder, O. c.

¹⁰⁴.Cfr. Lucas Ortueta, "Técnicas de Administración de Personal", editorial Limusa-Wiley, México.

En concreto, los ordenadores personales, le han infundido a la función de personal un dinamismo nuevo, merced a los ingeniosos programas que pueden ser desarrollados por los propios usuarios para el mejor rendimiento de esta novedosa mecanización, especialmente mediante el uso de las Bases de Datos y de las Hojas de Cálculo.

En la *función de selección y empleo*, por ejemplo, las *Bases de Datos* permiten desarrollar registros de personas elegibles, que han sido previamente entrevistadas, conservándose los datos en forma ordenada y procesable, en espera de vacantes o necesidades específicas que puedan surgir. Cuando la Gerencia de un determinado departamento solicita personal de cierta cualificación específica, se acude a este *Registro de Elegibles*, solicitando un reporte de posibles candidatos, cuya descripción y datos se ajustan a las exigencias especificadas. Así se pueden obtener listados, con datos relevantes, de todos los ingenieros del Registro, o de todos los técnicos electromecánicos, etc. El *reporte*, puede incluir todos los aspectos que se consideren importantes para hacer la selección (edad, título, universidad que lo otorgó, años de experiencia, etc.), los cuales se predefinen en diversos campos.

En la *función de adiestramiento*, las posibilidades de diseño, que ofrece el "software" (programas) de dibujo, a mano alzada o de carácter técnico, desarrollado para los microordenadores personales, abren grandes posibilidades para la elaboración de programas de auto-instrucción sobre el uso o el mantenimiento de las máquinas de oficina o de talleres.

En la *función de remuneración*, las *hojas electrónicas*, basadas en el cruce de valores, datos y fórmulas, dentro de un simple marco de coordenadas, y reforzadas por un acervo de funciones pre-programadas, han resultado ser uno de los instrumentos más útiles para la elaboración, rápida, precisa y versátil, de *Estudios de Mercado, de Escalas de Sueldos y Salarios, etc.* Estas mismas hojas electrónicas, pueden ser utilizadas con gran facilidad y eficiencia para llevar a cabo los complejos *cálculos de liquidación* de obreros o empleados, que abandonan la empresa, considerando en forma automática (o programada) sus derechos de preaviso, antigüedad, cesantía, prestaciones, etc.

En la *función de contratación colectiva*, los microprocesadores, al igual que los microordenadores, han sido utilizados, por años, para la *simulación* de procesos de negociación de cláusulas, calculando de inmediato el *costo* de cada una de ellas, así como el costo total del nuevo contrato en comparación con el anterior, etc.

Es interesante señalar que los microprocesadores cumplen una función muy distinta de la ofrecida tradicionalmente por los grandes computadores de los Departamentos centralizados de Informática, hasta el punto de que, en muchas empresas, se ha optado por su uso simultáneo. La razón es que "el micro", por su agilidad y versatilidad, se ha instalado directamente, y con derecho propio, en el mismísimo puesto de trabajo, a todos los niveles¹⁰⁵.

El impacto de las nuevas tecnologías sobre la Función Gerencial de Relaciones Industriales ha ido mucho más lejos de lo que, por el momento, estamos comentando, pero dejamos para la Segunda Parte de este Manual el desarrollo de esas transformaciones.

4.-Dimensiones de la Departamentalización

Como ya señalamos anteriormente, cuanto venimos diciendo se refiere únicamente a un *prototipo* ideal de departamentalización, que incluiría la totalidad de las funciones más comunes de relaciones industriales. Pero el **modelo concreto** y específico, que se desarrolle en una determinada empresa, tendrá mucho que ver con el tamaño de la misma, la índole del servicio que preste, la magnitud y diversificación de su mano de obra, y otros muchos factores, que pueden ser detectados en el "diagnóstico" sugerido en la etapa previa. El *modelo ideal* servirá más que nada de "referencia orgánica", es decir de referencia fundamental y totalizadora, ya que engloba toda una amplia variedad de funciones, articuladas en forma coherente y orgánica. Inspirándose en él, se podrá establecer una acertada selección de funciones y actividades en concordancia con las necesidades detectadas en la empresa concreta de que se trate.

También señalamos anteriormente que no se debe despreciar el cúmulo de experiencias prácticas desarrolladas al respecto por muchas empresas y recogidas en los tratados y manuales de esta disciplina. Basándonos en ellas y en una buena dosis de sentido común y lógica, propondremos algunas soluciones o alternativas que creemos ayudarán a resolver, en la práctica, la tarea de la departamentalización en pequeñas y medianas empresas.

A lo largo del año 1970, el INPRO, Instituto Nacional de Productividad, entonces existente, llevó a cabo un estudio sobre las prácticas de la Administración de Personal en Venezuela, para aquella época, abarcando

¹⁰⁵.Cfr. Edgar Wille, "El Ordenador y los Departamentos de Personal", Ibérico Europea de Ediciones, S.A., Madrid.

una "muestra", que pretendía ser bastante representativa, de 128 empresas pertenecientes a los sectores manufacturero, comercial y de servicios, cuyos resultados se expusieron en un Simposium, celebrado ese mismo año.

El *objetivo* de este estudio consistía en determinar el grado y nivel de desarrollo que habían alcanzado los departamentos u otras unidades formales de personal en las empresas del país, así como la categoría jerárquica que se les asignaba y las principales funciones que cumplían¹⁰⁶.

Las *hipótesis preliminares* suponían: *en primer lugar*, que la pequeña empresa carecería de unidades de personal o de relaciones industriales, al menos constituidas como tales, porque el dueño o sus colaboradores atenderían esas funciones de manera personal; *en segundo lugar*, que en la mediana empresa las unidades de personal habrían alcanzado un grado de desarrollo bastante avanzado, con funciones globales no bien diferenciadas, pero con subfunciones específicas más claramente establecidas; y, *en tercer lugar*, que la gran empresa contaría con unidades de relaciones industriales ampliamente desarrolladas, con áreas funcionales bien diferenciadas y subfunciones muy específicas y bien definidas.

Al estudiar los *resultados*, obtenidos mediante las planillas de encuesteo, y después de llevar a cabo un análisis ordenado de los datos se confirmaron estas suposiciones en forma bastante notable.

4.a.-Funciones de RR.II. y RR.HH. en la Pequeña Empresa

De ordinario, en la pequeña empresa, las organizaciones sindicales están ausentes y, una la Sección de Relaciones Laborales, no tiene razón de ser. Lo mismo se puede argumentar por lo que se refiere a las Relaciones Institucionales, ya que la magnitud de su mano de obra no implica una complejidad lo suficientemente grande como para exigir esta Sección.

En definitiva, para la pequeña empresa, resultará suficiente *un Departamento o sección de Personal*, que centralice y coordine toda la serie de pequeñas funciones relativas al personal de la empresa, que resulten, en cada caso específico, de todo punto imprescindibles.

¹⁰⁶Cfr. INPRO, "Administración de Personal en Venezuela", Estudio presentado en el Primer Simposium de Administración de Personal, celebrado en Caraballeda (Macuto-Sheraton), del 14 al 15 de noviembre de 1970. A pesar de las críticas que se le hicieron al trabajo, por ciertas deficiencias metodológicas y la relativa pequeñez de la muestra, sus resultados son los únicos datos objetivos y globales con que contamos para conocer el desarrollo de la función de personal en el país, por esos años. Las hipótesis fundamentales, a las que hemos hecho referencia, quedaron suficientemente comprobadas, validando una serie de conjeturas que se habían establecido por mero sentido común y en base a los datos de la experiencia cotidiana.

La visión "economicista" de muchos empresarios lleva a una minimización de la importancia y trascendencia de un Departamento de esta índole. Comenzaron sin él, crecieron y tuvieron éxito económico, ¿por qué no seguir existiendo sin él? Se llega, incluso, a temer que su creación traiga más problemas de los que resuelva. Esta manera de pensar esconde una pequeña falacia, porque no considera las razones, o los hechos, que han llevado a plantear esta necesidad: los problemas que empiezan a enrarecer el ambiente laboral de la empresa, que por años no se preocupó nada más que de su progreso económico.

Nadie suele venir del exterior a "vender" la idea o la necesidad de un Departamento de Personal. La preocupación por la inclusión de la función de personal suele surgir de dentro mismo de la empresa cuando se experimenta alguna dificultad importante: bien sea un primer conflicto, en forma de huelga de brazos caídos o de "paso morrocay", que afecta directamente al proceso de producción y consecuentemente a la productividad; o bien por algún fenómeno preocupante de rotación externa o de ausentismo, que afecte indirectamente a la producción; etc. En algunas ocasiones, esta necesidad se hace patente cuando se multiplican los reclamos de los trabajadores ante la Inspectoría del Trabajo, por sentirse injustamente despedidos, por rechazar los cálculos de la liquidación de sus prestaciones, por no haberse respetado su fuero sindical, etc.

En el estudio sobre la Función de Personal en Venezuela, arriba mencionado, se pudo establecer con cierta claridad que, en las empresas pequeñas, se percibía la conformación "embrionaria" de los departamentos de personal. Las que podrían denominarse "muy pequeñas" no contaban con ninguna unidad de personal específica. Pero, las mayores de entre las pequeñas, o bien habían repartido algunas de las funciones de personal en otros departamentos (contratación y salarios, administración y caja) o bien las habían agrupado en una oficina o unidad de personal menor, adscrita a un Departamento superior¹⁰⁷.

El proyecto inicial del Estudio comprendía 200 empresas. De hecho, se logró hacer llegar a las empresas 185 Cuestionarios, de los cuales fueron contestados 137. La información, recogida en los mismos, se consideró completamente utilizable, en 60 cuestionarios, e incompletamente utilizable en otros 68. Se efectuó el análisis en base a estos 128 Cuestionarios, de los cuales 100 pertenecían a empresas industriales, 17 a empresas de Banca y

¹⁰⁷.Cfr. INPRO, "Administración de Personal en Venezuela", Estudio presentado en el Primer Simposium de Administración de Personal, celebrado en Caraballeda (Macuto-Sheraton), 14-15 de noviembre de 1970.

Comercio, y 4 a empresas de servicios. (La explicación de toda esta parte resulta confusa en el Documento presentado en el Simposium y los números no se ajustan del todo, pero no carece de valor). Empresa pequeña se consideraba la de 0 a 100 trabajadores; mediana, la de 100 a 500 trabajadores; y grande, la de más de 500 trabajadores.

Una de las conclusiones que se derivaban del estudio era que, en el caso de que una pequeña empresa desarrollara un Departamento autónomo para el control de las relaciones de trabajo, el mismo podría llegar a contar con un Jefe (de Personal) y un Auxiliar.

Diversos estudios, llevados a cabo por el Departamento de Investigaciones sobre Relaciones Industriales y Laborales, del Instituto de Investigaciones Sociales y Económicas de la UCAB, conjuntamente con la Escuela de Ciencias Sociales de la misma Universidad, han puesto de relieve que las pequeñas empresas, que cuentan con un **Departamento "embrionario" de personal**, agrupan en él tres de las principales funciones de personal: la selección o empleo, el adiestramiento y la remuneración¹⁰⁸:

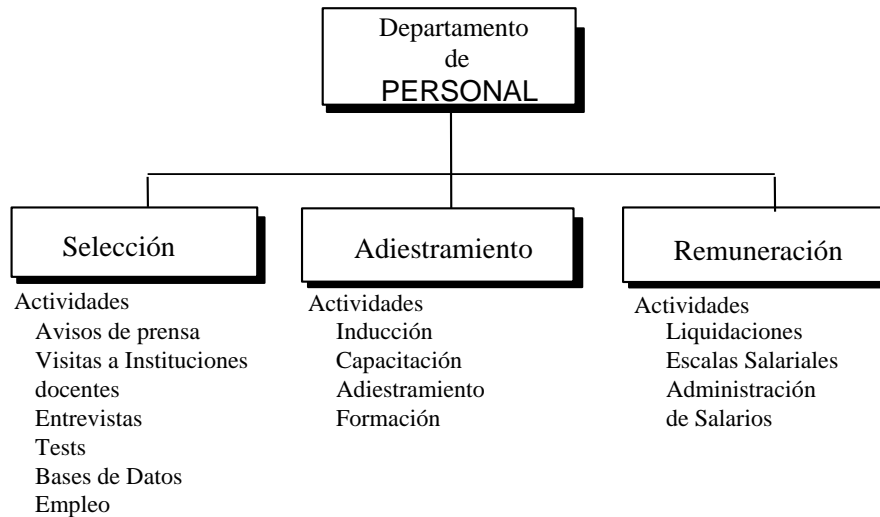
En la **función de selección**, se suele incluir el uso de avisos de prensa, entrevistas, tests y otras técnicas similares, para lograr candidatos idóneos, determinando sus aptitudes y su adecuación para los empleos vacantes.

En la **función de adiestramiento**, se incluye la capacitación del empleado para el desempeño de las tareas específicas del puesto en el que ha sido ubicado y cursos de entrenamiento, o de formación, organizados periódicamente en la empresa, o en organismos especializados.

En la **función de remuneración**, se llevaban a cabo las liquidaciones del personal, de acuerdo a los requisitos de ley, la administración de sueldos y salarios en función de estudios de mercado, así como el desarrollo y la administración de planes y beneficios para los empleados.

Departamento de Personal
en una pequeña empresa

¹⁰⁸.Cfr. Carmen Mireya Rodríguez y Nereida Somoza, "La Departamentalización de las Funciones de Relaciones Industriales en un Grupo de Empresas situado en la Región Capital, 1979-1980", UCAB, Memoria de Grado para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales, Caracas, 1980. Y Tamara Malaver, "Diagnóstico y Evaluación de una Unidad de Relaciones Industriales en una Empresa del Sector Industrial " (Caso), UCAB, Memoria de Grado, Caracas, Mayo, 1980.



4.b.-Función de Relaciones Industriales en Mediana Empresa

Aunque reconocemos lo ambiguo del concepto de "mediana" empresa, nos atreveríamos a señalar que, en la actualidad, representa el sector donde se hace más urgente el desarrollo de los departamentos, divisiones y aún gerencias de personal. Ordinariamente, la empresa "mediana" de hoy fue una empresa "pequeña" ayer, y por lo tanto, todo lo dicho en los párrafos anteriores se le aplica en forma más crítica. La célebre expresión "mañana será tarde", cobra en la "mediana empresa" una especial relevancia.

Muchos empresarios, que gracias a su especial dedicación, durante penosos y a veces difíciles años, han visto crecer y desarrollarse ante sus ojos una empresa que ya empieza a descollar por su tamaño, no ven a las inmediatas la necesidad de una nueva gerencia o departamento especial, para la resolución de los asuntos y problemas del personal. Comenzaron, sin echarlo en falta; progresaron, sin él; y fácilmente llegan a pensar que pueden continuar también sin él. Esta apreciación es peligrosa y falsa.

Los Directivos de la mediana empresa no debieran dar largas a la decisión de crear un Departamento de Personal de cierta amplitud y autonomía. Una tardía decisión al respecto les llevaría al riesgo de confrontar problemas inesperados de adiestramiento, de sueldos y salarios, de reclutamiento y selección, de relaciones jurídico-legales, y aún de conflictos obreros. Podrá dudarse de las funciones que debería integrar, de

su tamaño, del rango que se le va a dar, pero su necesidad, a nuestro juicio, es incuestionable.

En el Estudio del INPRO, ya dos veces mencionado, el 50% de los directivos y supervisores de la mediana empresa, reconocieron la necesidad de un Departamento específico de Relaciones Industriales, aún cuando otros opinaban que todas estas funciones correspondían a la Gerencia General o se repartía entre diversas Gerencias. En cuanto a las actividades de tal Departamento, señalaban como las más urgentes: el reclutamiento y contratación del personal, la vigilancia y control del mismo, los trámites administrativos de índole salarial y jurídico-legal (seguro social, liquidaciones, etc.) y la defensa de los intereses y filosofía de la empresa¹⁰⁹.

Por lo que se refiere a la magnitud, o las dimensiones, del Departamento, las opiniones eran muy dispares. Para algunos, bastaba con una pequeña unidad de personal, especialmente al no existir sindicato en la empresa. Para otros, la unidad debía tener rango de Gerencia y contar con dos departamentos principales, el de Personal y el de Relaciones Laborales (Sindicales), reflejando la presencia de un sindicato en sus empresas. Casi ninguno hacía referencia específica a la necesidad de contar con un Departamento de asuntos institucionales y legales. Esta función, al parecer, se incluía en el Departamento de Personal.

Los estudios del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, que hemos mencionado, reflejan dos situaciones, casi prototípicas, en el desarrollo de las Gerencias o Departamentos de Relaciones Industriales, dentro de la mediana empresa venezolana, según exista o no el Sindicato en la Compañía en cuestión. De acuerdo con ese criterio de referencia, presentaremos dos modelos tentativos: (a) el de empresas sin Sindicato, y (b) el de empresas donde existe el Sindicato¹¹⁰.

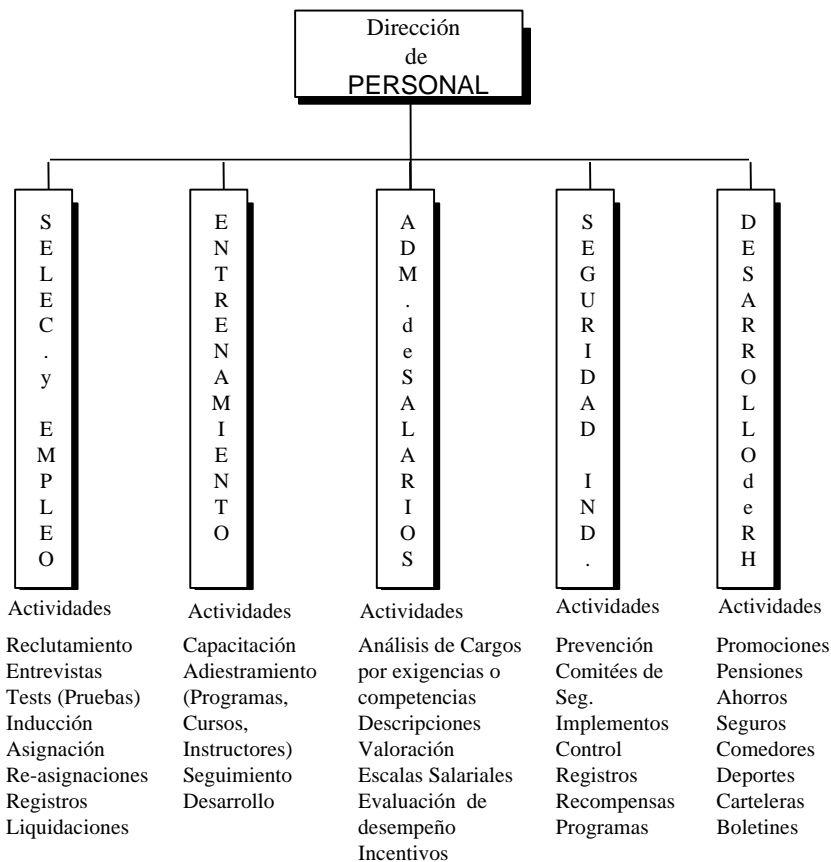
4.b.1.-Modelo de Departamento de Personal en Empresas Medianas (sin Sindicato)

¹⁰⁹.Cfr. INPRO, "Administración de Personal en Venezuela", Estudio presentado en el Primer Simposium de Administración de Personal, celebrado en Caraballeda (Macuto-Sheraton), 14-15 de noviembre de 1970.

¹¹⁰.Cfr. Carmen Mireya Rodríguez y Nereida Somoza Campuzano, O. c. Y véase, también, Chrudem y Sherman, "Administración de Personal", O. c.; p. 83. Un modelo que sirve para las situaciones a y b.

Este primer modelo de Departamento de Personal, incluye cinco funciones principales: Selección y Empleo (reclutamiento), Entrenamiento (capacitación y formación), Sueldos y Salarios, Seguridad e Higiene Industrial, y Desarrollo de Personal (o planes y actividades sociales).

Departamento de Personal
para una Empresa Mediana



Como puede observarse, en el organigrama, para cada una de las funciones, hemos enumerado una serie de actividades que le son propias. No se pretende presentar una lista exhaustiva sino simplemente orientadora,

de tal forma que sirva de una ayuda para quienes tengan planteado en su empresa el desarrollo de un Departamento de esta índole.

Para *selección y empleo* se mencionan: el reclutamiento (con las entrevistas y tests), la inducción, la asignación de posiciones, la reasignación, etc.

Para la sección de *entrenamiento*, se incluyen las funciones de capacitación, seguimiento y desarrollo.

En la sección de *administración de salarios*, se mencionan: el análisis, las descripciones, y valoraciones de cargos, las escalas salariales, etc.

En la sección de *seguridad industrial* se mencionan la prevención, los registros y los Comités de Seguridad.

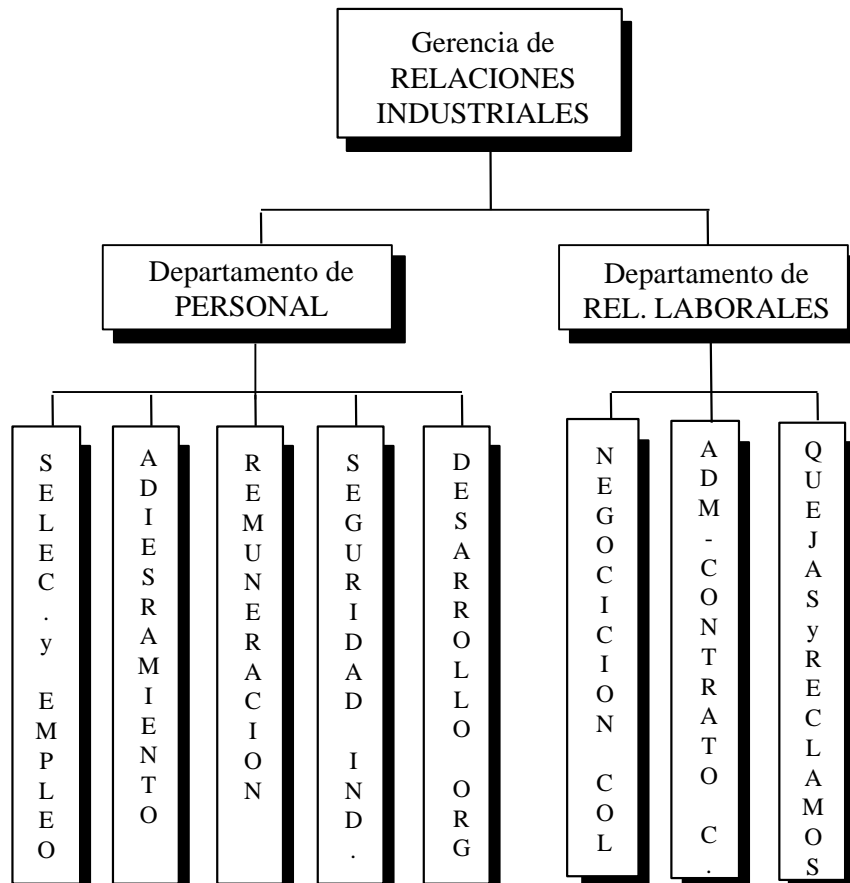
En la sección de *desarrollo organizacional* se contemplan: las promociones, pensiones, seguros, comedores, etc.

4.b.2.-Modelo de Departamento de Personal en Empresas Medianas (con Sindicato)

En empresas de mediano tamaño, donde los trabajadores han desarrollado con los años alguna forma de organización sindical, los estudios realizados descubren que la función de personal suele tener categoría de **Gerencia**, incluyendo al menos dos Departamentos: el de *Relaciones de Personal* y el de *Relaciones Laborales*.

Aún cuando las actividades laborales, teniendo en cuenta la dinámica del sindicato y las exigencias de negociación que plantea la legislación, así como el deseo de una armónica convivencia entre las partes, conforman una nueva unidad, se halla, no obstante, bajo la coordinación de un Gerente común, que garantice la unidad de todas las políticas y actividades. Normalmente, esta unidad superior se denomina Gerencia de Relaciones Industriales.

Gerencia de Relaciones Industriales
para una Empresa Mediana (con Sindicatos)



Como puede observarse, el *Departamento de Personal* incluye las funciones de: Selección y Empleo; Adiestramiento; Remuneraciones; Prevención, Seguridad e Higiene Industrial; Planes y Beneficios; y Actividades Sociales. (Las subfunciones de cada una de estas Funciones es el mismo del Organigrama anterior). En cuanto al *Departamento de Relaciones Laborales* se ocupa de: la Negociación Colectiva; la Administración de los Contratos Colectivos; y las Quejas y Reclamos.

4.c.-Gerencia de Relaciones Industriales en la gran empresa

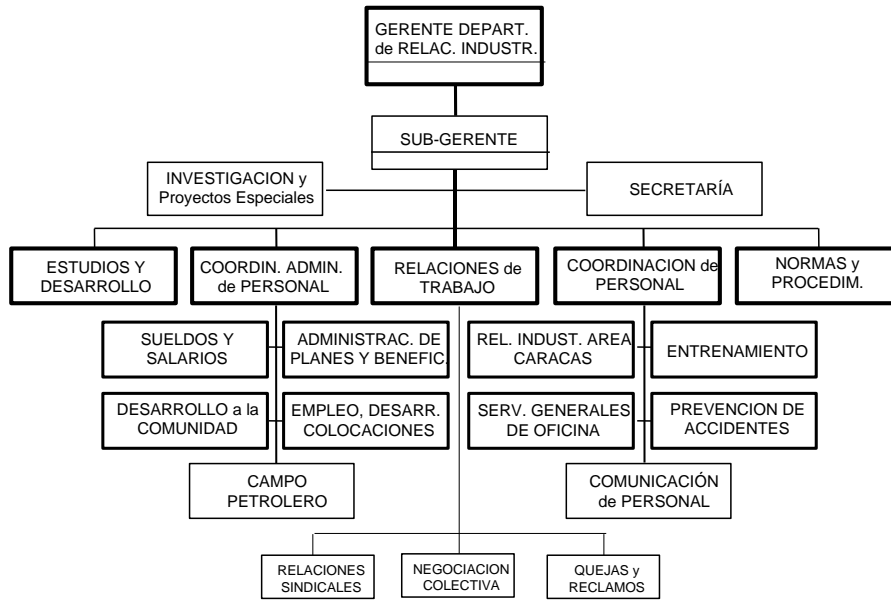
La Gerencia de Relaciones Industriales de las empresas más desarrolladas, por hipótesis, se acercarán en su diseño al prototipo teórico que hemos presentado en la página 61, y que incluye tres grandes áreas fundamentales (las relaciones de personal, las relaciones sindicato-laborales y las relaciones institucionales) junto con dos áreas auxiliares (la de investigación laboral y la de normas y procedimientos). En consecuencia, la estructura de referencia que se recomienda es la que hemos presentado con el título de “Organigrama Estructural Funcional de la Función Gerencial de Relaciones Industriales y RRHH”.

De acuerdo al estudio del INPRO, las funciones más comunes de la Gerencia de Relaciones Industriales de las grandes empresas venían a ser las siguientes: empleo (reclutamiento y selección), adiestramiento, movimiento y control de personal, administración de sueldos y salarios, valoración de cargos, seguridad industrial, servicios médicos, relaciones laborales (sindicato-gerenciales). Posteriormente, cobraron importancia el desarrollo de carrera, el comportamiento organizacional, y otras similares.

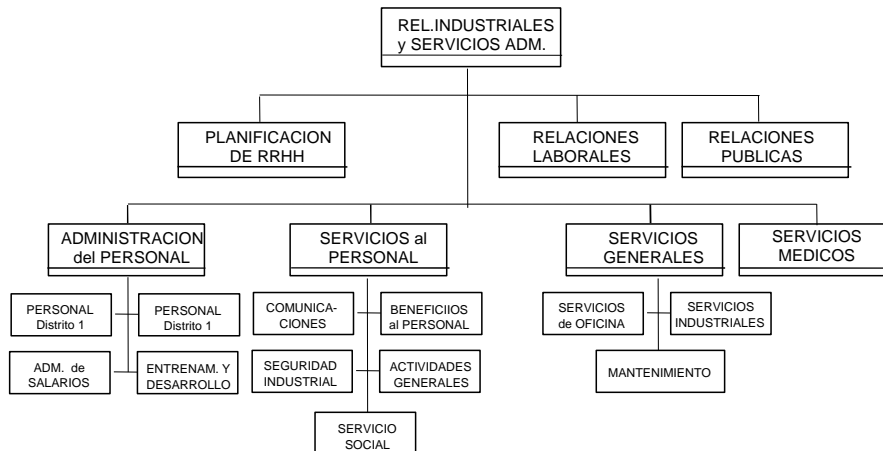
A manera de ejemplo, presentamos, en la próxima página, el organigrama de una de las empresas de gran tamaño (la CREOLE Petroleum Corporation), de la década de los años 1950 a 1960, que, si se observa con detenimiento, ***muestra claramente, dentro de la complejidad de las funciones de Relaciones Industriales, las áreas que tipificamos teóricamente en los primeros apartados de este trabajo: la de Personal (dividida en dos sectores a efectos de simetría), la de Relaciones Laborales (aquí denominada Relaciones de Trabajo), y la de Normas y Procedimientos y Estudios (en este caso de Desarrollo) así como los Proyectos Especiales.***

Con respecto al Campo Petrolero, entre las actividades para los responsables de los mismos, se incluía la atención a las viviendas de los trabajadores, el cuidado de las avenidas y parques, el cuidado de los campos de deporte, la organización de campeonato de diversas especialidades deportivas, el funcionamiento de las escuelas y la colaboración con el párroco de la Iglesia. Los organigramas de las empresas petroleras de Venezuela eran muy diversos y variados, según tenían en cuenta una Unidad particular, con su jerarquía interna, o varias Unidades agrupadas bajo un Gerencia, incluyendo entonces la región o distrito de cada Unidad, y dando así un visión de conjunto.

Organigrama real de Funciones de Relaciones Industriales en una Industria Petrolera (Décadas de los 1950 y 1960)



Organigrama de Relaciones Industriales y Relaciones de Personal en una Industria Petrolera (Década de los 1940s)



4.d.-Casos especiales

Conviene señalar, no obstante, que, según la índole de la empresa de que se trate, su esquema (u organigrama) puede incluir variantes especiales, bien sea omitiendo algún área, bien elevando a categoría de Gerencia o Departamento autónomo a algunas de ellas, etc.

4.d.1.-Una Gerencia de Higiene y Seguridad Industrial

Tenemos, como ejemplo, el caso de la Petroquímica (Morón), donde la subfunción de personal que se conoce como ***Higiene y Seguridad Industrial***, tenía en esta industria el carácter de "Gerencia-Staff" que reporta directamente a la Gerencia General. Esto tiene una sencilla explicación, pues como es sabido la industria petroquímica de dicha zona produce y maneja materiales inflamables, o de alto poder explosivo, que exigen especiales medidas de seguridad y una especial atención, no sólo en función de las instalaciones de la empresa sino, y más aún, de la población civil que la circunda.

Según los resultados de un reciente estudio realizado en la industria cementera en Venezuela, la mayoría de las empresas de este sector muestran una tendencia a independizar los departamentos de higiene y seguridad industrial, dada la preocupación ecológica actual, pero procurando mantener conexión con la Gerencia de Recursos Humanos¹¹¹.

4.d.2.-Una Gerencia de Desarrollo Organizacional

Algunas empresas de cierta envergadura, especialmente las multinacionales, elevan la función de ***Desarrollo Organizacional*** a la categoría de Gerencia, al mismo nivel que la de Relaciones de Personal, Relaciones Laborales e Institucionales, por la importancia que en estas organizaciones se da al desarrollo continuo de la organización y su gente.

Nadie mejor que William Ouchi, en su obra "La Teoría Z", ha puesto de relieve este fenómeno propio de los grandes "holdings" empresariales y la importancia de una filosofía organizativa que salga al paso de sus exigencias.

¹¹¹.Estudio realizado por el IIES-UCAB, "Mejores Prácticas de Higiene y Seguridad Industrial en las empresas cementeras de Venezuela", UCAB, Caracas, 2004.

En su análisis de las Compañías japonesas el profesor Ouchi encuentra una serie de factores característicos de todas ellas, que tienen mucho que ver con el desarrollo organizacional. Estas son: *el empleo de por vida, el proceso lento de evaluación y promoción, la rotación horizontal y vertical del personal* en cuanto orientada a un sistema de generalización funcional, *los mecanismos implícitos de control, la toma de decisiones colectivas, la responsabilidad colectiva y el holismo como fuerza integrativa en la cultura de la organización.* Teniendo en cuenta la filosofía de estas empresas, se pone de relieve la importancia que en ellas puede alcanzar la función de Desarrollo Organizacional¹¹².

5.-Demanda de Profesionales de Relaciones Industriales.

Un interesante Estudio sobre la Evolución de la Demanda de Profesionales de Relaciones Industriales, durante la década de 1968-1978, llevado a cabo por el Licenciado Arturo Mengual, en base a las ofertas de empleo publicadas diariamente en los principales periódicos de la Capital, nos permite tener una idea jerarquizada de las prioridades que expresaban, para aquellos años, estas solicitudes por parte de las empresas:

Orden Jerárquico de Funciones y sub-funciones (según la frecuencia de solicitudes):

- 1 ra. Función General de Relaciones Industriales.
- 2 da. Función de Personal.
- 3 ra. Función de Asistente de Personal.
- 4 ta. Sub-función de Adiestramiento.
- 5 ta. Sub-función de Sueldos y Salarios.
- 6 ta. Sub-función de Selección y Empleo.
- 7 ma. Sub-función de Desarrollo de Personal.
- 8 va. Función de Relaciones Sindicato-gerenciales.

En la actualidad, la demanda de profesionales de Relaciones Industriales (Laborales) y de Recursos Humanos, ha crecido de tal manera que varias Universidades del país han abierto oportunidades de estudio, a varios niveles, sobre estas disciplinas.

¹¹².Respecto a la Teoría Z, puede verse J. Urquijo, "La Teoría Z", Serie de Conferencias dictadas el 13 de abril de 1984, en la sede de PDVSA, y publicadas por el Centro de Formación y Adiestramiento Petrolero y Petroquímico, CEPET, Caracas, 1984.

La Escuela de Ciencias Sociales de la UCAB, que ofrece la Licenciatura en Relaciones Industriales, ha incrementado el número de alumnos a más de mil. La Escuela de Relaciones Industriales de Carabobo siempre ha contado con un considerable número de alumnos, ya que cuenta con cursos diurnos y nocturnos. En Ciudad Guayana, se creó hace cinco años la Escuela de Relaciones Industriales, que este año comenzará a graduar su primera promoción.

Lo más notorio es que, hoy en día, un buen número de Universidades se han sumado al propósito de formar profesionales en esta área. En un breve Comentario sobre el “Proyecto de Ley del Ejercicio de la Profesión de Licenciado en Relaciones Industriales”, publicado en la sección Documentos, de la Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales, Nro. 37, de 2001, Josué Bonilla y Gustavo García identifican las siguientes Universidades que otorgan licenciaturas: la Universidad Simón Rodríguez (Licenciados en Recursos Humanos); la Universidad Católica del Táchira (Licenciados en Administración: Mención Recursos Humanos); la Universidad de Oriente (Licenciados en Gerencia de Recursos Humanos); la Universidad Rafael Belloso Chacín (Licenciados en Relaciones Industriales); la Universidad José Antonio Páez (Licenciados en Relaciones Industriales)¹¹³.

A nivel de postgrado ofrecen esta especialidad, además de la Universidad Católica y la Universidad de Carabobo, la Universidad Metropolitana, la Universidad Santa María, la Universidad Simón Rodríguez, la Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas y la Universidad Central de Venezuela.

Pero, Bonilla y García, también tienen en cuenta los títulos ofrecidos por los Institutos Tecnológicos y Colegios Universitarios en Administración de Personal y Recursos Humanos: CU de Caracas, CU Francisco de Miranda, CU de los Teques Cecilio Acosta, IUT Mariscal Sucre, CU Fermín Toro, CU de Administración y Mercadeo, IU Jesús Enrique Lossada, IU de Tecnología José Antonio Anzoátegui, CU José Lorenzo Pérez, IUT Juan Pablo Pérez Alfonzo, IU de Educación Especializada, IUT de Administración Industrial, IUT Dr. Federico Rivero Palacios, IU Adventista de Venezuela, IUT Superior de Oriente.

¹¹³ Josué Bonilla y Gustavo García, “Comentarios sobre el Proyecto de Ley del Ejercicio de la Profesión de Licenciado en Relaciones Industriales”, en REVISTA SOBRE RELACIONES INDUSTRIALES Y LABORALES, Ucab, Caracas, enero-diciembre 2001 p. 247.

Desde los inicios del ejercicio de la actividad profesional, por parte de los egresados en la especialidad de Relaciones Industriales y/o de Recursos Humanos, no pocos de los graduados en este ramo se ocupaban como asesores de empresas, constituyendo sus propias empresas.

Con los cambios que se han llevado a cabo, hoy en día, en las empresas, bajo la influencia de filosofías como la Globalización e Internacionalización de los Mercados o de la Nueva Organización del Trabajo, la tendencia a conformar Compañías Asesoras de Recursos Humanos y Relaciones Laborales **se ha incrementado**. Muchas empresas, buscando mejores rendimientos, prefieren concentrarse en el núcleo del negocio y subcontratar los servicios que consideran auxiliares o periféricos, y, entre estos servicios, se cuentan los exigidos por la Función de Recursos Humanos y Relaciones Industriales.

Otra novedad que enfrenta el profesional de esta especialidad, es la práctica de las empresas de proponer a quienes buscan trabajo, en especial por primera vez, la firma de contratos temporales, que cada vez se hacen más comunes, pero que generan no poca incertidumbre entre las personas que los aceptan. No se trata, aquí, de plantear una discusión sobre el tema, sino simplemente hacernos eco de una nueva realidad laboral, que afecta a un gran número de profesionales de todas las carreras, debido a los cambios que se vienen registrando en el mundo de la economía, la tecnología y el trabajo.

SEGUNDA PARTE
ORGANIZACION DINAMICA E INTEGRATIVA
DEL DEPARTAMENTO
DE RELACIONES INDUSTRIALES Y RECURSOS HUMANOS

En la actualidad se trata de ver la Gerencia de Relaciones Industriales en forma dinámica e integral, de tal manera que se facilite la Planificación Estratégica de los Recursos Humanos, en una forma coordinada, efectiva y eficiente. Esto es posible gracias a los nuevos instrumentos que suministran los avances de la Informática, en especial las Bases de Datos Relacionables y los Programas especializados en funciones de relaciones laborales e industriales y de recursos humanos.

A.-Una filosofía directiva integrativa

De acuerdo a los planteos y avances de las Ciencias Administrativas, en especial con el desarrollo de la Teoría Y, la tarea de la Departamentalización de los roles y funciones, contemplados en una organización empresarial, ha abandonado la rigidez de la Teoría X, y busca una forma de integración más dinámica de acuerdo a los principios que sustentan los lineamientos de la nueva teoría Y.

Se habla también de una tercera corriente o filosofía de la administración de empresas, la teoría Z. Pero, uno de sus principales expositores, el Dr. William Reddin nos aclara que esta teoría no pretende substituir a las anteriores, ni adoptar una posición valorativa respecto a las mismas, o llevar a cabo una síntesis de ellas. Basada en su propia sustentación y enfoque, de índole circunstancial, la teoría Z, ofrece los criterios para escoger la aplicación de una u otra teoría de acuerdo a las características y condicionamientos ambientales (contextuales) de la empresa de que se trate. Se debe tener en cuenta, entre otros factores, su finalidad, su tamaño, su ubicación, el tipo de producto, las exigencias de recursos humanos, o cualquier otro factor que se considere determinante o relevante¹¹⁴.

En el caso de los Departamentos de Recursos Humanos, muchos de los expertos en esta área consideran que uno de esos factores es las exigencias de integración que plantea una estrategia corporativa de la administración de

¹¹⁴ .Para una información más completa sobre la Teoría Z (y las Teorías X e Y), véase José I. Urquijo, "Teorías de las Relaciones Sindicato Gerenciales", (Edición corregida y aumentada) UCAB, IIES, Caracas, 2004. Segunda Parte, Tema "Las Filosofías Directivas: De las Teorías X e Y y Teoría Z"

personal, es decir, de los recursos humanos y de las relaciones laborales. Esta integración resulta posible, en la actualidad, gracias al desarrollo y avances sensoriales de la Informática, la Telemática, y otras ciencias del mundo de la microelectrónica. La Gerencia de Relaciones Industriales y Relaciones de Personal, o Administración de Recursos Humanos, conforma un gran Sistema que integra las subfunciones, cargos y actividades fundamentales, en forma de subsistemas articulados y concatenados entre sí (relaciones de personal, relaciones laborales o sindicato-gerenciales y las relaciones institucionales).

Pero, debido a la globalización y a la internacionalización de la economía, la importancia y alcance de los contextos en que el gran Sistema de Recursos Humanos y Relaciones Laborales se halla inmerso, han cobrado especial importancia. Ya no es suficiente tener en cuenta los contextos nacionales, sino que hay la necesidad de considerar más allá de ellos, también, los contextos internacionales. Ambos contextos tienen que ver con la tecnología, el mercado, los poderes políticos, la regulación legal, la sociedad civil, la ecología, etc., factores que actúan sobre el Sistema general y todos y cada uno de los subsistemas mencionados que lo integran.

En la articulación general del complejo sistema de los recursos humanos y su acción socio-laboral, la Informática se ha impuesto como un recurso fundamental para lograr su integración y armonización, en términos de equidad, paz y justicia. Los expertos de este campo esperan que esa integración, a efectos analíticos y operativos, facilite, en concreto, la planificación estratégica de los recursos humanos.

B.-Las Funciones de la Gerencia de RR.II. y RR.HH.

Los autores que se han ocupado de describir las Funciones del Sistema Global, y sus subsistemas, difieren un tanto en la forma orgánica de presentarlos, pero fundamentalmente coinciden en señalar tres grandes áreas, que sólo han sufrido ligeras modificaciones: la de relaciones de personal, las relaciones laborales y las relaciones institucionales. En cada una de ellas se agrupan a su vez, las principales subfunciones que las conforman. Lo más novedoso es el toque integrativo que les infunde la Informática y la nueva visión dinámica de la empresa, basada en la motivación colectiva al logro en forma colectiva.

El área de *relaciones de personal* está conformado por: el *subsistema de integración o empleo*, que comprende las funciones de reclutamiento, selección y contratación; el *subsistema de formación continua y desarrollo de personal*, que comprende las funciones de capacitación, adiestramiento,

formación y evaluación de potencial, orientadas al logro de organizaciones inteligentes (en continuo aprendizaje), así *como el* rediseño de funciones y la re-ingeniería; *el subsistema de remuneración y compensación*, que incluye los planes y beneficios, la incentivación y el reconocimiento al mérito; *el subsistema de higiene, seguridad industrial* que ahora incorpora también la preocupación por la ecología; *el subsistema de información y comunicación*, que apunta hacia las exigencias de la sociedad del conocimiento.

El área de las **relaciones laborales** comprende la interacción con los sindicatos y está conformado por el subsistema de los Círculos de Calidad, orientado a la incorporación participativa del trabajador en la actividad directiva de la empresa (como cooperador o como socio); el subsistema de la negociación colectiva, que incluye la discusión y logro del convenio colectivo y su ulterior administración; el subsistema de quejas y reclamos; y el subsistema, más novedoso, que tiene que ver con el diálogo social.

El área de las **relaciones institucionales** que viene a estar conformado, verticalmente, por el *subsistema de relaciones con las agencias del Estado* (Ministerio del Trabajo, Seguridad Social, etc.); y, horizontalmente, por *el subsistema de relaciones con las instituciones económicas y sociales de índole privada*.

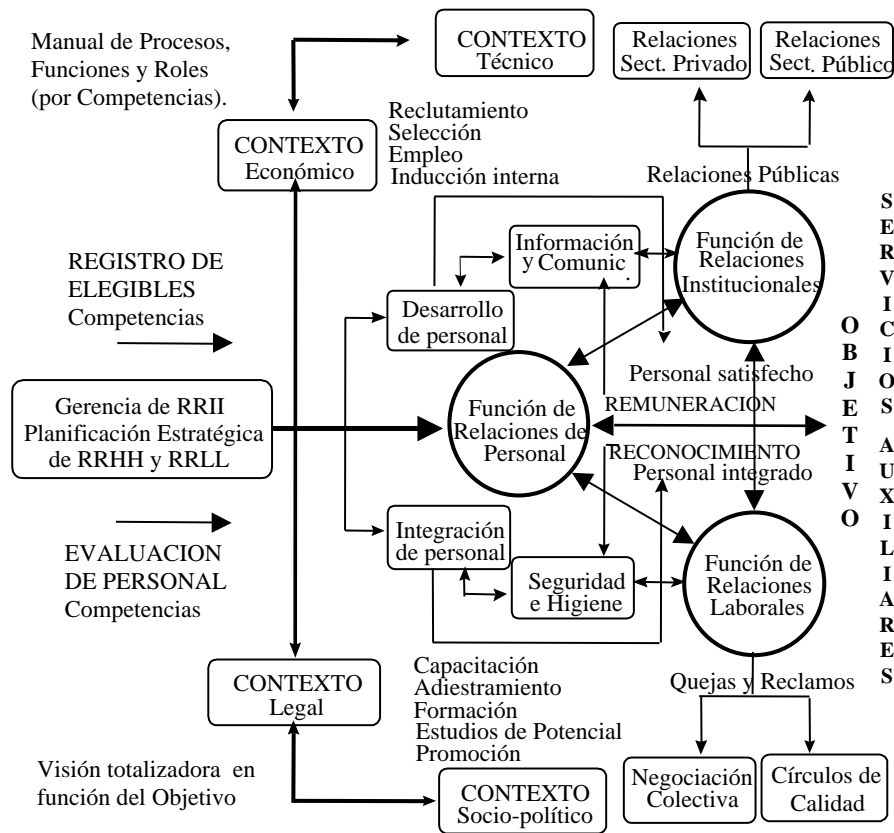
A estas tres grandes áreas hay que añadir las referentes: a las **investigaciones de mercado** (estudios de salarios, de empleo, desempleo, de la composición de la fuerza laboral, de la economía formal e informal, de las ocupaciones, etc.); al **establecimiento de la normativa** de la corporación, que en la actualidad se orienta hacia la Cultura de la Organización y los parámetros de conducta que de ella se derivan; y a las **auditorías sociales**.

Llegados a esta punto, no nos alejamos de la visión tradicional, que presentamos en la Primera Parte de este Manual de Departamentalización de la Función Gerencial de Relaciones Industriales y Recursos Humanos, a pesar de nuevas visiones como la del Capital Humano, etc., porque las funciones se han mantenido fundamentalmente las mismas, quizás con la inclusión de algunas nuevas, que tendremos e cuenta, Lo que ahora se plantea es ¿qué forma puede adoptar su estructuración, teniendo en cuenta la integración de funciones bajo el impacto de las nuevas tecnologías?

Por el momento tendríamos un Esquema inicial, en el que se destaca no solo la importancia de las tres grandes Funciones, de la Función Estratégica de la Administración de las Relaciones Industriales y los Recursos Humanos, en forma global y en razón de un **Objetivo** orientado a la prestación de servicios auxiliares (*staff*) mediante un personal bien remunerado, satisfecho e integrado, a partir de las competencias que posea (al ser reclutado) y

demuestre poseer en su desempeño (evaluación). El esquema destaca no solo la importancia de los Contextos en las Funciones y subfunciones, sino de manera especial el papel central que juega la función remunerativa (REMUNERACION y RECONOCIMIENTO por Evaluación).

Esquema General



C.-Una Nueva estructura para la Función Gerencial de Relaciones Industriales y Recursos Humanos

En el supuesto de que una empresa desee adscribirse a una filosofía dinámica y participativa, que considere los recursos humanos como piedra angular de la gerencia del cambio, a efectos estructurales, se le plantean

distintas opciones, como lo son la matricial, la virtual, la de equipos concatenados, etc. Esta última opción encuentra amplia sustentación en los estudios y propuestas de Rensis Likert. De este autor, y de su obra, me hice eco en el manual de “Teorías de las Relaciones Sindicato-Gerenciales”, en sus tres ediciones (Caracas, 1995-1998-2004), de donde voy a tomar los siguientes puntos.

Rensis Likert¹¹⁵, establece un nuevo tipo de organigrama, fundamentado en el equipo (en lugar del cargo o puesto de trabajo como era tradicional), mediante un sistema interconexo de posiciones “bisagra” o eslabonajes, por medio de las cuales los miembros de cada equipo se relacionan con los grupos o equipos inferiores... Aunque mantiene, en parte, la configuración piramidal y jerárquica, ésta queda achatada y suavizada por efecto de los equipos.

Esta nueva concepción estructural:

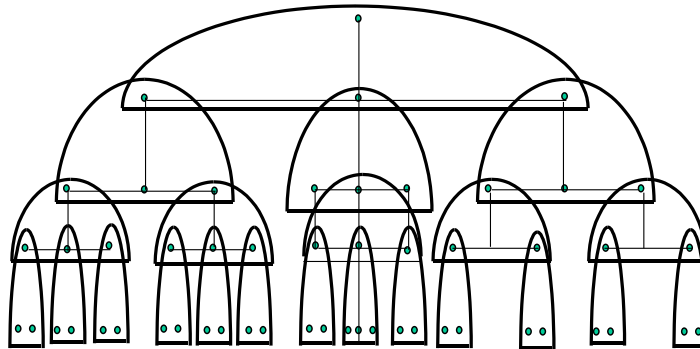
1)...*parte del grupo de trabajo como unidad fundamental* de la estructuración de las actividades y funciones laborales, pretendiendo eliminar los roces de la competencia, los antagonismos y las tensiones, para generar un sano clima de productividad;

2)...*se sustenta en el principio de apoyo mutuo*, que sostiene que la operatividad de los grupos de trabajo sólo es posible en tanto en cuanto exista una cohesión intrínseca que los mantenga unidos y activos, lo cual sólo es posible mediante una relación de cooperación basada en el apoyo mutuo; y...

3)...*busca la articulación de los equipos funcionales* mediante la interconexión eslabonada.

¹¹⁵.Cfr. Rensis Lickert, “New Patterns of Management”, McGraw Hill, 1961 y “The Human Organization”, McGraw Hill Book Co., New York, 1967.

Organigrama Dinámico de Likert



"La administración", dice Rensis Likert, "hará completo uso de las capacidades potenciales de sus recursos humanos sólo cuando cada persona en una organización sea miembro de uno o más grupos de trabajo en funcionamiento efectivo, con un alto grado de lealtad grupal, conocimiento y habilidad para la interacción y la consecución de metas."

La administración, según esta concepción del trabajo humano, debería empeñarse en construir esos grupos efectivos, concatenándolos en forma eslabonada en un todo dinámico, que representaría una nueva forma de organización estructural, muy diferente a la tradicional weberiana. Para Rensis Likert hay dos principios clave que hacen posible la dinámica de esta nueva forma de organización:

1). *El principio integrativo (Argyris y Viteles):* "los subordinados reaccionan favorablemente a experiencias que ellos sienten que favorecen y contribuyen a su sentido de importancia y valer personal..." En un grupo de trabajo, los objetivos particulares se integran más fácilmente y las motivaciones son más fuertes.

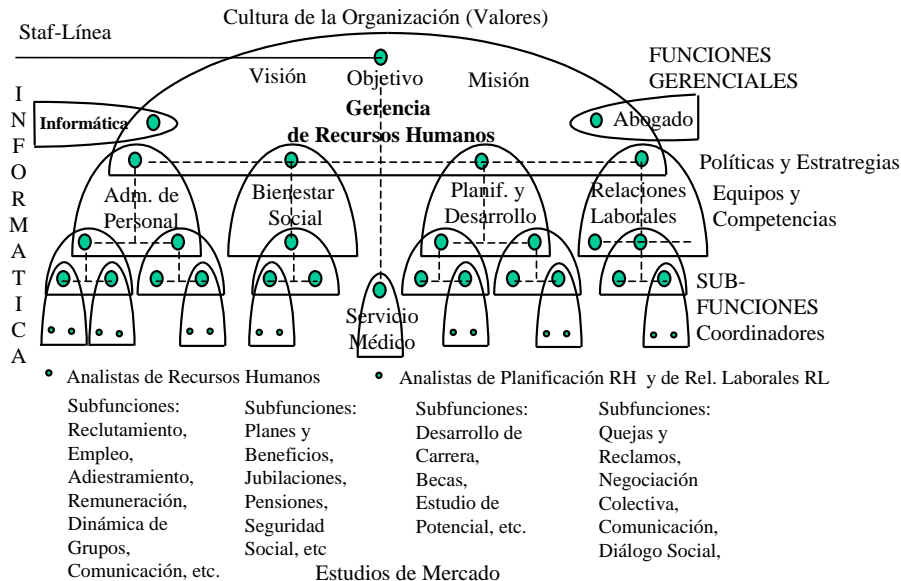
2). *El principio de apoyo mutuo (supportive relationship)*, significa que cada uno debe sentir, por experiencia, la importancia y valor de contar con el apoyo y cooperación de los demás. En un grupo de trabajo el apoyo mutuo se construye en la práctica y, se conserva, mediante reuniones periódicas de los miembros del mismo.

Como consecuencia lógica de estos dos principios, *el integrativo y el de apoyo mutuo*, surge el *papel central del grupo de trabajo*.

En pura teoría, la idea del trabajo organizado, en función de los equipos, resulta interesante y atractiva, no obstante en la práctica real las cosas no son tan fáciles. *El trabajo en equipo supone el desarrollo de un sentido especial sobre la comunidad de intereses, la responsabilidad compartida, la toma deliberativa de decisiones, que exige tiempo, capacidad de asimilación y comprensión.* Quizás los mayores logros, a este respecto, se han dado en los llamados *Círculos de Calidad* creados en algunas empresas de acuerdo a programas de Calidad Total.

Con todo, Rensis Likert establece tres situaciones distintas para su diseño de la estructura dinámica de la Empresa: 1) *el organigrama óseo*, conformado por equipos formalmente estructurados con línea de jerarquía entre sí, mediante las cuales se expresa la conveniencia de un cierto margen de autoridad; 2) *el organigrama cartilaginoso*, conformado por equipos semi-jerarquizados, o jerarquizados en forma flexible, es decir, en el que se establece una autoridad participada en forma rotativa; y 3) *el organigrama ameboidal*, conformado por grupos, sin ningún vínculo jerárquico ni de autoridad, totalmente autónomos.

Posible Estructura Dinámica y Participativa
de una Gerencia de RR.HH. y RR.LL.
Funciones y Subfunciones. (Diracción rotativa)



En el diseño que hemos presentado se ha escogido la segunda alternativa, de las tres propuestas por Likert. La *dirección del equipo es asumida en forma rotativa por los miembros del mismo*, lo que en alguna manera permite a la mayoría de los integrantes del Departamento (Dirección o Gerencia) moverse por toda la estructura y conocer y participar en todas las funciones contempladas en la misma. El carácter semi-jerarquizado se expresa con la *línea de puntos* que, manteniendo una cierta relación de orden y de jerarquía entre los miembros del equipo, no consagra la relación de mando sino la flexibilidad porque ésta (la relación de mando o dirección) es rotativa en los niveles gerenciales.

De acuerdo a la voluntad de integración que se desee alcanzar, la rotación será más o menos frecuente, aun cuando lo importante es que el equipo funcione con naturalidad y dinamismo, sin que se llegue a notar la tendencia a imponerse unos sobre otros por razones de poder. La forma de conseguir esa naturalidad es lograr un espíritu de equipo, verdaderamente solidario, basado, por ejemplo, en la toma de decisiones por consenso. En su obra sobre la Teoría Z, el profesor Ouchi atribuye esta práctica de decisiones por consenso a los gerentes de la industrias japonesas, que en gran parte explica el éxito de su forma de gestión.

Por otra parte, incluimos en el organigrama dinámico el carácter *staff-línea* que se ha atribuido desde siempre a las Gerencias de Personal (Recursos Humanos) y de Relaciones Laborales. Algo similar ocurre con la Gerencia de Informática, que funciona como apoyo de todas las Gerencias.

También se contempla la *Cultura Organizacional*, como elemento regulador y motivador en las organizaciones contemporáneas, ubicándola sobre la Estructura de Equipos; y *las Estrategias y Políticas Gerenciales* comúnmente aceptadas, marcadas por la *visión, misión y objetivos*, de las cuales hablaremos más adelante.

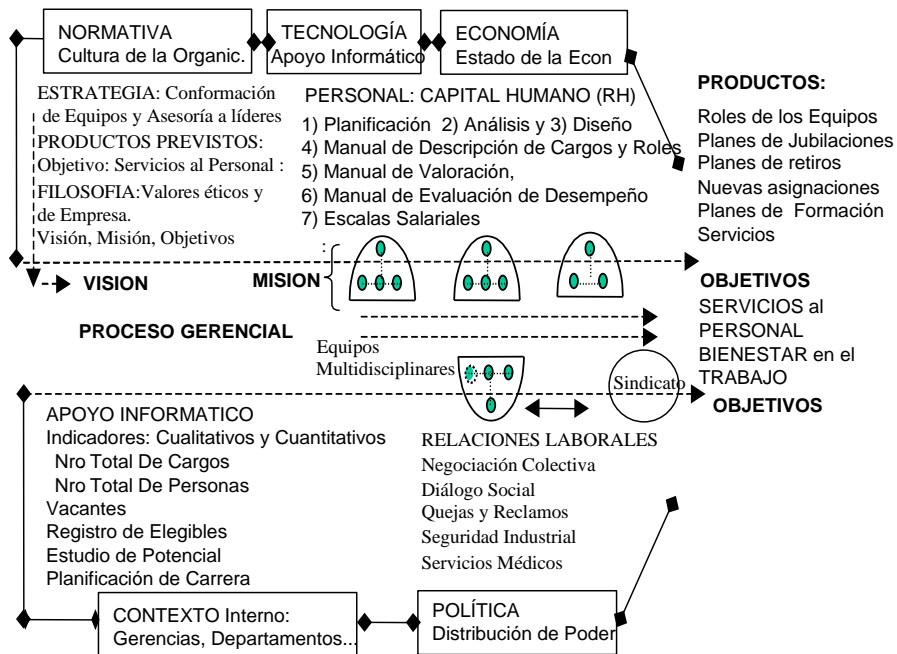
D.-Visión Dinámica de la Gerencia de RR. HH. y RR. LL

El sentido fundamental del diseño presentado es la dinámica integrativa de los equipos eslabonados para concatenar las diversas funciones del Departamento. Se trata de Equipos Multidisciplinares, inmersos en la dinámica del Departamento, como principal estrategia de la Empresa, sin olvidar la asesoría y orientación requerida para ellos y para quienes los lideran. Se tienen también en cuenta los valores éticos de la Empresa y su filosofía gerencial, orientada a objetivos, en función de la visión y la misión.

Se incluyen en el modelo los instrumentos más adecuados para llevar a cabo una gerencia eficiente de las relaciones de personal o la administración del Capital Humano (los Recursos Humanos) o las Relaciones Laborales (sociales y sindicato-gerenciales), haciendo especial énfasis en el Apoyo Informático que brindan los últimos avances de la microelectrónica, cuyas aplicaciones representan un reto para el profesional de las Relaciones Industriales y los RR.HH.

Finalmente se deja en claro que estas Gerencias y Departamentos tienen como principal objetivo: la prestación de servicios al personal y la búsqueda del bienestar del trabajador en su actividad laboral. Inspirándonos en el modelo expuesto por Josué Bonilla y Gustavo García, en la Revista sobre Relaciones Laborales e Industriales del año 2001, ofrecemos una visión del proceso administrativo de la Función Gerencial¹¹⁶.

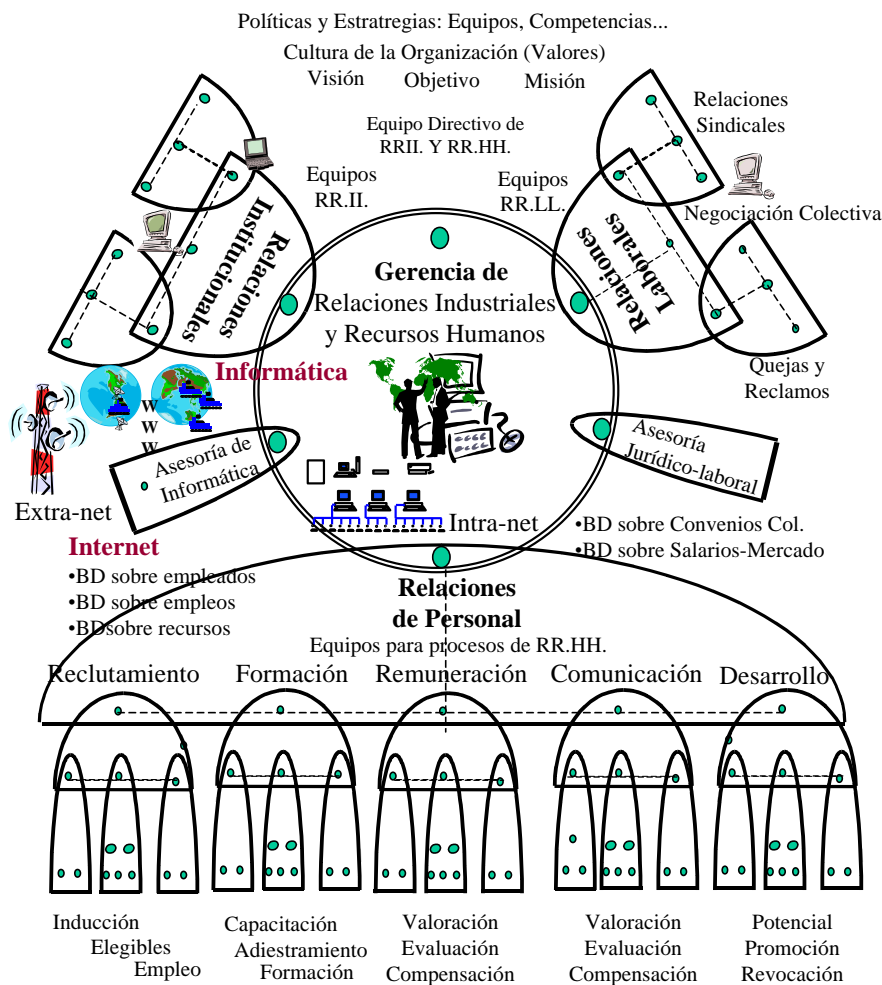
Una visión del proceso dinámico de la Gerencia de RR. HH. y RR. LL.



¹¹⁶ Para la elaboración de esta visión nos valimos de los planteos del modelo del funcionamiento de procesos de RR.II. y RR.HH. del Pfr. Josué Bonilla (UCAB).

En forma más audaz, nos atrevemos a presentar una visión global de la Estructura Integrativa propuesta, en función de las nuevas tecnologías que entran en juego en el funcionamiento de la misma, en especial de la informática.

Modelo Dinámico e Integrativo de la Función Gerencial de Relaciones Industriales y Recursos Humanos (Basado en Equipos)



Los Sistemas Integrativos de Información que posibilitan la gestión de RR.II: y de RR.HH en este Modelo son: SAP, People-Soft, Oracle, BAAM, Cezane People

E.-Importancia del concepto de Competencias

Un factor clave en la nueva visión directiva es lo que se conoce como “las competencias”, que se espera posean los miembros del personal y los equipos que ellos conformen. En el pasado se hablaba de cualidades, habilidades, aptitudes, etc., a efectos de llevar a cabo las funciones de selección, empleo, adiestramiento y evaluación, en la forma más objetiva o científica posible.

Se ha escrito mucho sobre el concepto de “competencias”, pero uno de los autores que me ha parecido más claro en su esfuerzo por definirlo y calibrar su contenido y alcance, ha sido el profesor de la Universidad de Deusto, José Luis Pérez, a quien me voy a permitir citar en forma textual: *“De un tiempo a esta parte, el vocabulario empresarial ha incorporado si no un neologismo, sí una nueva acepción del término competencia(s), que se emplea con prodigalidad para denominar el conjunto de requerimientos para el desempeño de una función o la suma integrada de atributos personales, innatos y adquiridos, que permiten hacer frente satisfactoriamente a las responsabilidades inherentes a un puesto de trabajo. Nos referimos, pues, a competencias requeridas por el puesto o disponibles (o poseídas) por el trabajador...”*

“Nuestro diccionario de la lengua únicamente admite un triple significado del término competencia. En su acepción de disputa o rivalidad entre dos o más sujetos o grupos (p. ej., ciertas firmas comerciales ejercen prácticas de competencia desleal). Una segunda acepción alude a la atribución legítima, función u obligación que incumbe a una persona o entidad en razón de su cargo y condición (p. ej., sólo el rector tiene competencias para resolver el expediente disciplinario; esta comunidad autónoma tiene competencias en sanidad). La tercera acepción se refiere a la aptitud, idoneidad o capacidad para hacer algo bien, en consideración de los conocimientos y experiencia que se posee (p. ej., este arquitecto ha alcanzado un gran prestigio por su alto grado de competencia profesional)...”¹¹⁷.

El problema reside en buscar y seleccionar personas que **posean** competencias, no solo relevantes en sí mismas, sino adecuadas a las exigencias o requerimientos de las funciones y roles del departamento o gerencia de que se trate. Y todavía no basta con ésto. Se requiere además, en

¹¹⁷. José Luis Pérez, “Políticas orientadas a la dirección de personal”, Universidad de Deusto, Bilbao, 1999; p. 148 y 149

mi opinión, que, en forma práctica, el ocupante de una posición **demuestre** poseer el nivel de competencia requerido, o superior. La demostración de que se cuenta con las exigencias requeridas es algo fundamental.

En conclusión, se puede hablar de “**competencias exigidas**”, de “**competencias poseídas**” y de “**competencias demostradas**”. Distinciones que empiezan a utilizar muchos autores y que sustentan el moderno concepto de la Evaluación de Desempeño por Competencias.

Muchas empresas han establecido Listados de Competencias exigidas por las distintas actividades laborales de su organización, con la intención de conseguir el personal más apto y motivado posible, ya que de eso se trata en la nueva organización del trabajo.

El profesor José Luis Pérez, enumera, en la obra que hemos citado, algunas competencias básicas “para gestionar con éxito los recursos humanos”. Esta son: *experiencia o habilidades para la detección de potenciales, la valoración de desempeño, y el rediseño de puestos o reingeniería; a éstas se añaden la capacidad de liderazgo para la creación de equipos de trabajo autónomos y polivalentes, la experiencia o el conocimiento y manejo de los sistemas retributivos, la experiencia o conocimiento de la evaluación de desempeño, etc.*¹¹⁸. (Como se ve, son competencias relativas a las funciones de los subsistemas de relaciones industriales arriba mencionados).

La competencias esperadas en un directivo del futuro giran en torno a la idea de que debe ser líder, buen comunicador, hábil coordinador, visionario, mediador, negociador, bilingüe (conocedor del inglés y otros idiomas); y, en lo referente a los recursos humanos requiere, entre otros atributos, conocer y mejorar las aptitudes de sus colaboradores, poseer un tacto especial para las relaciones humanas en el trabajo, flexibilidad y creatividad, habilidad para el diálogo y la negociación con los trabajadores organizados. Similar habilidad para el trato, el diálogo y la negociación con los representantes del Gobierno.

No cabe duda que *la competencia fundamental de un profesional de relaciones industriales* (relaciones laborales y de personal o recursos humanos), es el saber fundamental que éste adquiere en la disciplina académica en que se graduó y la experiencia que haya podido adquirir en el desempeño de su trabajo en el campo.

Pero hay otras muchas *competencias particulares*, que resultan especialmente importantes: 1) los conocimientos sobre la empresa y sus

¹¹⁸ José Luis Pérez, O. c.; p. 49. Al mencionar las competencias a que hace referencia el autor he introducido algunas modificaciones en función de la forma en que vuelve a tratar este tema páginas más adelante (157 y ss.), donde combina el saber que se tiene por experiencia práctica con el adquirido por el estudio (teórico).

funciones (finanzas, producción, mercadeo, administración, informática, etc.); 2) los conocimientos sobre programas y aplicaciones de software referidos a las funciones de recursos humanos y relaciones laborales, así como las posibilidades que abren las redes, el Internet, el World Wide Web, y otros avances de la electrónica y la telemática; 3) los conocimientos teórico-prácticos sobre los modelos de comportamiento y de cambio; 4) un sentido ético de su función, expresado en términos de humanismo, equidad y justicia; 5) y una conciencia clara del alcance e impacto de la globalización de la economía y la internacionalización de los mercados.

F.-Registro de Elegibles por Competencias: un buen punto de arranque

Dentro de esta dinámica estratégica, se empieza por elaborar y disponer de *un Registro de Elegibles*, con todos los datos de las personas que han introducido sus Curricula con el deseo de trabajar en la empresa. Esta será la *Base de Datos fundamental* para llevar a cabo los reemplazos, el fichaje de nuevas personas según los requerimientos de las nuevas tecnologías introducidas y los nuevos diseños de cargos y equipos. Figurarán en este Registro tanto las competencias exigidas o requeridas por los cargos o posiciones como las competencias que las personas entrevistadas, o encuestadas, dicen poseer.

Hoy día, esta labor ha sido mejorada con la ayuda de Internet, utilizando páginas propias o los servicios de páginas elaboradas por terceras personas o agencias especiales de apoyo a las funciones de recursos humanos. Los buscadores del Programa utilizado en la elaboración del Registro servirán para llevar a cabo las comparaciones y correlaciones más convenientes.

G.-Manual de Posiciones o Funciones (Roles y Cargos)

Para manejar con eficacia el Registro de Elegibles es necesario contar, también, con un *Manual de Descripciones de las Posiciones y Funciones* de toda la Empresa, que contenga también, en lo posible, los procesos y subprocesos de todas las operaciones administrativas y productivas. Es importante especificar las actividades que deben llevarse a cabo en equipo.

H.-Visión totalizadora en función del Objetivo

La nueva dinámica de la administración de las relaciones laborales y de los recursos humanos se debe ajustar a una visión totalizadora de la Gerencia General de Relaciones Industriales, *en función del objetivo fundamental de la misma*. El objetivo, con su carácter inmanente, ayuda al personal a interiorizar los fines de su departamento, de su gerencia y de la empresa en general. En su carácter trascendente y finalístico, el objetivo motiva al logro, es decir, energiza y moviliza al personal hacia las metas y fines previstos.

De todo *objetivo* emana una doble fuerza: la aspiración y el deseo de alcanzar algo que se tiene en la mente, como un proyecto (fuerza impulsora); y la atracción hacia el logro de ese proyecto que actúa en forma succionadora como una causa final, (fuerza motivadora).

De acuerdo a muchos estudiosos, los objetivos del Departamento de Relaciones Industriales en el nuevo milenio, debido a las nuevas tecnologías, se orientan hacia: 1) la integración de funciones, 2) el logro del trabajo en equipo en todas las unidades de la empresa, 3) la consecución de un clima de cooperación y diálogo con la empresa por parte de los trabajadores, tratándolos como parte interesada; 4) y, en contrapartida, la introducción de nuevas formas de remuneración, mediante evaluación y otras formas de reconocimiento, que busquen la equidad; y 5) la garantía de sus derechos legales.

Algunos añaden que la empresa no puede ignorar el contexto socioeconómico en el que está inmersa y donde, según muchos analistas, los pobres se están empobreciendo más mientras los ricos se hacen más ricos. En consecuencia, la función social del empresariado sigue teniendo vigencia y la búsqueda de concertación laboral es importante¹¹⁹. Sin embargo, no debe olvidarse que el secreto de un posible bienestar y una calidad de vida superior reside en la productividad, que es una exigencia perentoria del mercado.

El equilibrio correcto no se logra transando con las organizaciones sindicales, en términos de sofisticados y complejos acuerdos pactados en los largos procesos parlamentarios de la negociación colectiva. Hay que ir bastante más allá y conseguir que se entienda el concepto de interés común que liga a los trabajadores y los gerentes (o propietarios) con el negocio. Algo que se ha hecho más importante por la competitividad de los mercados regionales e internacionales, de los que depende la empresa.

¹¹⁹Cfr. Human Resource Forecast 1996, Audrey Freedman and Ass., New York, 1995.

Para asegurar la consecución del objetivo, en primer lugar es necesario tener una *visión* del mismo y su entorno, es decir de su contexto interno y externo, y de las mejores posibilidades de éxito; en segundo lugar, la aceptación de la *misión*, que no es sino el mandato de alcanzar el objetivo, tal y como sucede en la práctica militar.

I.-Políticas y estrategias, cultura, normativa y entorno

En el nuevo modelo de la gerencia de recursos humanos y relaciones laborales, nos parece importante exponer dos conceptos fundamentales que lo dinamizan: *las políticas y las estrategias*, junto con otros que actúan como reguladores o motivadores como la *cultura organizacional*.

“El concepto de política no ha perdido vigencia alguna” – señala el profesor de Deusto, José Luis Pérez-, *“Lo que sucede es que la razón social de ser de una organización (misión) y los valores en los que se apoya (cultura) se han visto sometidas en los últimos tiempos a una seria reconsideración, a partir de las numerosas y aceleradas mutaciones del entorno...”*¹²⁰.

Las *políticas* se define en el Diccionario de la Real Academia Española como *“el conjunto de orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado”*. Las *estrategias*, en este sentido, expresan *“el modo de alcanzar los objetivos perseguidos por la organización”*¹²¹.

Las diferencias entre estos dos conceptos, según explica el profesor, residen principalmente en los siguientes puntos: *por un lado, las estrategias* constituyen programas de acción encaminadas al cumplimiento de objetivos generales, *mientras que las políticas* propiamente no requieren acción alguna, sino que forman parte de un conjunto de criterios, directrices, orientaciones y normas de actuación que guían el pensamiento durante el proceso de la toma de decisiones; *por otro lado, la esencia de las políticas* se encuentra en el buen juicio, en el buen criterio, *en tanto que las estrategias* se refieren al destino y utilización de los recursos (humanos, materiales, tecnológicos, financieros, etc., con respecto al logro de objetivos (a corto y mediano plazo)... Ambas, junto con *las tácticas* o planes detallados de acción, forman parte de un proceso interactivo¹²². La *normativa*, de acuerdo a los expositores,

¹²⁰. José Luis Pérez, O. c.; p. 61.

¹²¹. José Luis Pérez, O. c.; p. 61.

¹²². José Luis Pérez, O. c.; p. 62 y 67.

de la nueva dinámica de la empresa, viene pautada por *la cultura* de la empresa, denominada cultura organizacional, que es además motivadora, y puede verse modificada por los cambios experimentados en el contexto interno y externo. La *cultura organizacional* esta conformada por la historia de la empresa, sus aciertos y logros, y por el conjunto de valores, principios o creencias básicas, recibidos y compartidos por los miembros que laboran en la organización. Con respecto a las *herramientas de gestión* que se están poniendo de moda y por tanto deben conocerse si se desea un buen desempeño gerencial, José Luis Pérez hace una breve mención de las mismas, en su denominación original inglesa, que un gerente contemporáneo no puede ignorar. Se trata del *outplacement (recolocación)*, *coaching (entrenamiento inmediato y directo)*, *broadbanding (compensación de competencias)*, *benchmarking (marcas clave)*, *outsourcing*, *empowerment*, *enrichment*, etc.

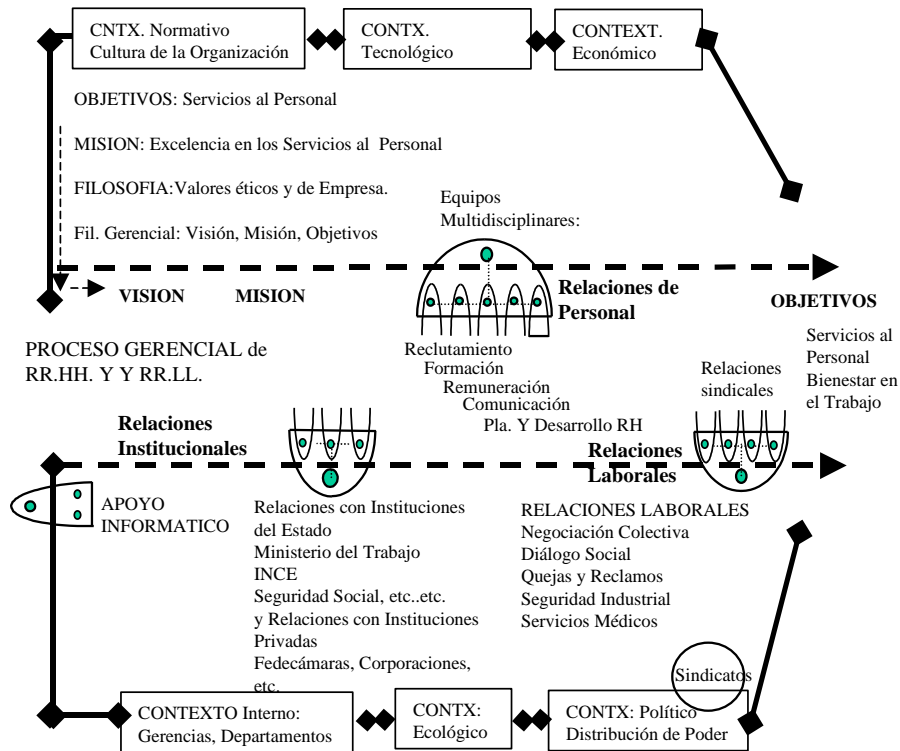
J.-Articulación Estratégica de la Gerencia de RR. II y RR. LL.

En términos generales, la visión totalizadora de la Planificación Estratégica de los Recursos Humanos y de las Relaciones Laborales, puede entenderse en la forma representada en el Modelo de Gerencia Estratégica de RR. II y RR. LL. Los círculos representan las tres grandes áreas de las relaciones industriales: *las relaciones de personal o departamento de recursos humanos*, con sus principales funciones de desarrollo de personal (reclutamiento, selección, empleo, inducción) y de integración de personal (capacitación, adiestramiento, formación, evaluación de potencial, promoción), de higiene y seguridad industrial, de información y comunicación.(dinámica motivacional de grupos, etc.); *las relaciones laborales o de relaciones sindicato-gerenciales* (negociación colectiva, círculos de calidad, trato con representantes sindicales, quejas y reclamos, etc.); y *la de relaciones institucionales*, que incluye las relaciones exteriores con organismos especializados del Gobierno (Ministerio del Trabajo, Seguridad Social, las Comisiones Tripartitas o de Diálogo Social, etc.) y con otras Instituciones (Patronales, ONGs, etc.). El Modelo no incluye, de forma exhaustiva, todas las posibles funciones, ya que estas dependen del tipo de empresa de que se trate.

Se tienen en cuenta cuatro contextos principales: el técnico, el económico (mercado del producto y mercado laboral), el legal y el sociopolítico, al que pudiera añadirse, por la importancia que ha alcanzado hoy en día, el contexto ecológico. Todos ellos deben considerarse a nivel nacional e internacional. También se destaca la importancia de algunas estrategias fundamentales, que se llevan a cabo, en función de las competencias exigidas y demostrables, a

través del Manual de Procesos, Funciones y Roles (descripciones por competencias), el Registro de Elegibles (por competencias), la Evaluación de Personal (por Competencias), y la Visión Totalizadora.

Otra visión del Proceso Dinámico de la Gerencia de RR. HH. y RR. LL. en la que se destacan las tres grandes funciones (de Personal, Laborales, Institucionales)¹²³.



¹²³ Resulta útil, llegados a este punto, remitir al lector al Modelo Cibernético de RR. IL., de Alton Craig, publicado por José I. Urquijo en el Manual de "Teoría de las Relaciones Industriales. De cara al Siglo XXI", (UCAB, 2001), en el que se da mucha importancia a los procesos.

III
TERCERA PARTE
VISION DE LA GERENCIA DE RR.II. Y RR.HH.
COMO UNA “UNIDAD DE NEGOCIOS” DE CARA AL CLIENTE

Una de las novedades en el campo de la dirección de Recursos Humanos y Relaciones Laborales está dirigida a administrar la Gerencia de Relaciones Industriales como un Negocio. Esto no quiere decir que la departamentalización jerárquico-funcional que hemos presentado en la primera parte, o la Planificación Estratégica que acabamos de exponer, no tenga ningún valor en esta nueva visión planteada por los cambios en la organización del trabajo bajo el impacto de la tecnología. Por el contrario, la división de funciones permanece la misma, lo que cambia es la orientación o misión de las mismas, ahora orientada a resultados contables como los de un negocio o empresa¹²⁴.

A.-Premisas de este enfoque

En este enfoque específico de la administración de recursos humanos y de las relaciones laborales como un negocio, sus promotores parten, en primer lugar, de una serie de premisas o condiciones que se deben tener en cuenta:

1.-*Las Gerencias o Departamentos se administran con los mismos criterios de un negocio:* con una misión clara, cotejable con resultados concretos; con productos o servicios de calidad, contabilizable, con un proceso orientado siempre al cliente, interno o externo...

El cliente interno lo constituyen las distintas unidades de la empresa (gerencias y departamentos de mercadeo, producción, etc.); mientras el

¹²⁴.En el Manual de “Teoría de las Relaciones Industriales de Cara al Siglo XXI”, en el Epílogo del libro, sobre la Nueva Organización del Trabajo, expuse brevemente algunas ideas sobre la filosofía de las Unidades de Negocios, desde la perspectiva de los cambios planteados en la industria petrolera nacional.

cliente externo lo constituyen otras empresas de la región o localidad a la que se presta el servicio-producto.

2.-*El profesional* responsable de estas Gerencias o *Departamentos deberá ajustarse a una gran flexibilidad funcional*, estando dispuestos a conformar un equipo o asumir una plurifuncionalidad individual, y demostrando en todo momento su competencia.

3.-*La estructura gerencial y departamental* de Recursos Humanos y Relaciones Laborales *ha pasado por un largo proceso histórico*, y son por tanto resultado de muchas experiencias aprendidas, que no pueden ser ignoradas o desdeñadas a la ligera. Hay una especie de código genético a tener en cuenta. Pero hay que actuar con gran capacidad de innovación y de adaptación.

4.-*Así como el pasado debe tenerse en cuenta, los cambios del presente y los que se intuyen para el futuro, deben ayudar a concebir las transformaciones más convenientes*, lo que se debe conservar, lo que se debe dejar de lado y lo que conviene introducir como nuevo.

5.-*Las actividades y los programas deben ser cuantificables* y sometidos luego a una evaluación periódica.

6.-*El pragmatismo* que la supone concepción de su actividad como un *negocio no debe desplazar o sustituir la filosofía humanística de estas gerencias o departamentos*, que tratan principalmente con gente.

7.-*También es importante considerar las exigencias de las nuevas tecnologías*, en especial la microelectrónica y los ordenadores. ¿Qué hardware y qué software facilitan la administración de las relaciones de trabajo? ¿Cuál es la importancia de las redes? ¿Qué conocimientos exige el mundo de la informática?

8.-*No se debe olvidar que estos modelos han surgido como consecuencia del impacto de la globalización y la internacionalización de los mercados*, que hace el entorno competitivo. Conviene desarrollar relaciones comerciales.

B.-Aspectos a tener en cuenta en el Modelo

A continuación presentaremos algunas de las características específicas, que tipifican el modelo de la Unidad de Negocios: la orientación al cliente, añadir valor agregado a la Función de Recursos Humanos, la cultura de la empresa, los contextos, el personal, etc.

1.-Estrategia fundamental: la orientación al Cliente

Como en todo negocio, las estrategias juegan un papel clave. Es importante el diseño de productos y servicios útiles e innovadores; para ello se requiere preparar un personal competente, eficiente y creativo. La orientación al cliente implica: desde un punto de vista objetivo y global, estudio, análisis y conocimientos sobre el mercado; desde un punto de vista inmediato y personal, un poco de psicología.

Las Políticas de la nueva Gerencia de Recursos Humanos mantienen su vigencia, pero algunos empresarios han señalado que, ante la insistencia de que *"el cliente es el Rey y siempre tiene la razón"*, hay que contraponer otro principio *"el cliente, aunque hay que tratarlo como si fuese el Rey, no siempre tiene la razón, en particular cuando abusa u ofende a los empleados de la Empresa"*.

2.-Misión paradigmática: añadir valor agregado a la Función de RH

Una misión que parece ser paradigmática, con respecto a este modelo, es el saber *añadir "valor" a la función de recursos humanos y relaciones laborales*, lo que depende en gran manera de las cualidades y calificaciones de las personas que ocupan estos cargos. Este objetivo tiene que ver con el suministro de servicios internos, tratando a las unidades de la empresa como "clientes", y la venta de esos mismos servicios a otras empresas, de menor magnitud, que no han llegado todavía a departamentalizar estas funciones o sólo requieren una mera asesoría.

En conversaciones con un Gerente de una industria petrolera, que no hace al caso identificar, obtuve información muy interesante sobre esta práctica. Eventualmente, le tocó trabajar en una Unidad de la Empresa en la que se había implantado la filosofía de "agregar valor" a las funciones administrativas de la Gerencia de Recursos Humanos, y me relató algunas de las experiencias que él vivió en una Unidad ubicada en una zona costera del país.

Debido a la elevada competencia de los integrantes del Departamento de Relaciones Industriales, los Planes y Cursos de Adiestramiento elaborados por ellos eran de tal calidad que le resultó viable ofrecerlos a las Compañías de la zona, durante los fines de semana, a un costo asequible para ellas. Esta decisión significó para su Departamento un ingreso adicional, es decir un "valor agregado" de índole económica. Pero, al mismo tiempo, la empresa contratista de los Cursos percibía una calidad de

formación que no le hubiera sido posible conseguir en la zona. Y, finalmente, y en tercer lugar, también resultaban beneficiados los instructores de la empresa, que no sólo recibían una remuneración por sus servicios docentes sino que tenían la oportunidad de incrementar su experiencia pedagógica.

Por otra parte, a su llegada a esta Unidad de la empresa petrolera, observó que los Campos de Deporte de la misma, tenían un uso bastante restringido durante la semana, lo que le llevó a la decisión de rentarlos, en las horas baldías y en los términos más favorables posibles, a las instituciones de la zona, que no sólo agradecían este gesto de la Empresa sino que, mediante el pago de la módica renta exigida, contribuían a agregar valor a las actividades del Departamento, no sólo a nivel económico sino social.

Entre los principios que ayudan a crear valor en la gestión de los recursos humanos, me mencionó los siguientes:

1) Ligarse con la estrategia empresarial, 2) Desarrollar no tanto programas como relaciones, 3) Anticiparse al cambio, 4) Arbitrar las diferencias entre el empleado y el empleador. 5) Enfocar la gestión en cuestiones más que en personas, 6) Aceptar el aprendizaje continuo, 7) Aprender con la Empresa (su Organización, valores, etc.)

3.-Visión amplia y creadora

La visión se opone a la miopía y exige saber proyectar los conocimientos en el horizonte del futuro, a corto, mediano y largo plazo. El modelo de las Unidades de Negocios requiere gente de visión, gente emprendedora, audaz, que rompa los moldes tradicionales y se deje sentir en el mundo de los negocios.

4.-Papel de los Contextos y la Cultura de la Empresa

Los contextos cumplen hoy día un papel prominente y deben reflejarse en la Cultura de la Empresa, que debe tender a ser humanista y abierta, no sólo evitando las tendencias burocráticas, legalistas o excesivamente racionalistas sino, y más aún, teniendo en cuenta los intereses y necesidades de la Comunidad local en la que se halla ubicada.

5.-El personal

El personal ideal para la Gerencia de RR. HH. y RR. LL. deberían ser profesionales jóvenes, con aptitudes gerenciales, directivas y de liderazgo; con habilidad técnica y funcional; que demuestren capacidad intelectual para el análisis y de resolución de problemas; así mismo como una clara visión de futuro, con actitud hacia resultados, en la toma de decisiones. Se requiere, además, que cuenten con valores éticos e integridad moral. Y, finalmente, deben ser aptos para el trabajo en equipo.

6.-La dinámica de la gerencia (objetivo, visión, misión)

La dinámica de acción gerencial, concebida como la de un “negocio” tiene que guiarse por criterios sistémicos que hoy dominan en los Manuales de Administración de Empresas, es decir, por los conceptos de *objetivos, visión, misión, propósito, etc.*

6.1.-El Objetivo

Siempre se ha dicho, en pura lógica, que el objetivo, o finalidad, es lo que mejor define el ser y existir de toda realidad.

Los objetivos son, siempre y a un mismo tiempo, immanentes y trascendentes. En esencia son *trascendentes*, pues esbozan algo *que se desea alcanzar más allá del momento o lugar presente, en el futuro (como en un horizonte)*. Pero, al mismo tiempo requieren una interiorización del mismo por parte de la persona, que al incorporarlo en su mente, *como proyecto*, lo hace o le da el carácter de *inmanente*.

Los objetivos, pueden ser vistos como causas finales, algo que refuerza su importancia porque ello supone la acción de una fuerza de atracción hacia ellos (desde su dimensión trascendente). Es decir, los logros de la persona vienen determinados por la atracción que ejerce el objetivo, moviendo a la persona a alcanzarlo. La persona se mueve como incentivada hacia el logro.

Aunque se suele hablar de la misión, antes de mencionar los objetivos, hay que recordar, que, un orden lógico, el objetivo es anterior a la misión. Sólo cuando se tiene un objetivo claramente establecido, se puede “enviar” (misión) a una persona (o varias) a alcanzarlo. (En el ejemplo que venimos señalando: primero se estableció como objetivo mejorar la calidad de los cursos de adiestramiento y tratar de venderlos fuera de la propia empresa y luego se encomendó esa misión al director y al personal del Departamento).

6.2.-La Misión

La misión, como ya señalamos, en otro lugar, expresa la encomienda específica que la empresa confía a sus ejecutivos, y al personal en general, para alcanzar las metas y objetivos parciales que integran el Objetivo General de la misma. Se puede

hablar de misión global, a nivel de la alta gerencia y de misión parcial a nivel de una unidad específica. (Por ejemplo, si se encomienda, como misión a cumplir en un determinado lapso de tiempo aumentar la calidad del Adiestramiento, que ahora es visto como un producto y ofrecerlo, en forma de Curso, a otras empresas de la zona).

6.3.-La Visión

La visión, es la percepción global del objetivo y de la misión, que se desea cumplir, en el marco de los contextos internos y externos que las dimensionan. La visión va más allá de la interiorización de los objetivos planteados, pues incluye la identificación y ponderación de los obstáculos, que pueden entorpecer su logro. La visión pondera las posibilidades de éxito, la viabilidad del objetivo, las exigencias de la misión, etc.

En otros términos, la visión es la captación intuitiva del objetivo y de la misión. Viene a ser una especie de enfoque mental que se va ajustando conforme los procesos hacia los fines se van desarrollando. Incluye también la consideración de los medios. La visión centra su foco en torno al objetivo y su entorno, dimensionándolo, para asegurar el "tino" y alcanzar o lograr su cumplimiento.

La visión es necesaria para alcanzar el objetivo, es una percepción previa del mismo, pero además incluye el uso de la intuición para aumentar su enfoque o mejorar su percepción, e incluso para decidir sobre las mejores estrategias, políticas y tácticas que permitan asegurar el logro.

6.4.-El Propósito

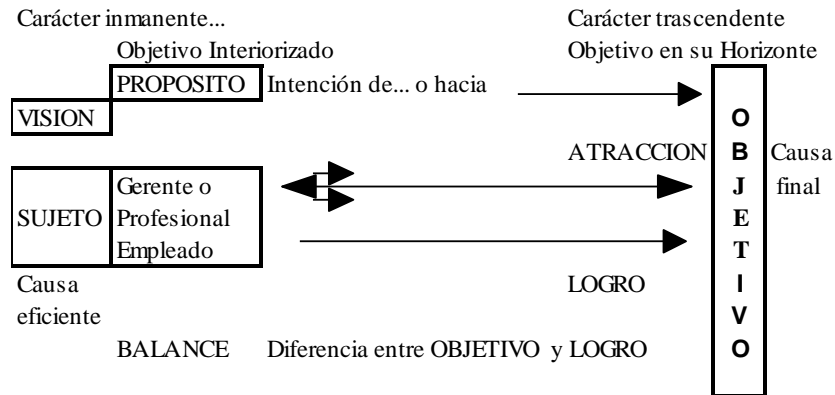
Hablamos de Propósito cuando hemos interiorizado el objetivo por medio de la Visión y añadimos la determinación de alcanzarlo. Lo que añade este concepto es la voluntariedad o determinación de poner todo de parte de uno para alcanzar el logro más preciso de los objetivos planteados.

6.5.-El logro

El *logro* es el cumplimiento o realización del propósito de alcanzar el objetivo planteado. Puede llegar a realizarse con toda exactitud y precisión, puede quedarse corto o ser sobrepasado. De acuerdo a esos parámetros se puede medir la eficiencia de la persona o del departamento. Este pequeño esquema ofrece el fundamento teórico de la evaluación de eficiencia. Por ejemplo: se obtiene una mejora de la calidad del producto. Según algunos autores el "propósito" se fortalece con la *motivación al logro* en función de los objetivos.

Para reforzar la motivación es aconsejable: 1).Saber mirar hacia delante; 2).Lanzarse, decidirse a actuar; 3)."Ponerle música", exaltarlo, publicitarlo; 4).Dar credibilidad; 5).Infundir Optimismo; 6).Saber compartir, tomar y dar; 7).Ser creativo, competente y competitivo; 8).Voluntad de logro.

Esquema de la relación Visión-Propósito-Objetivo-Logro



Es importante señalar que, en esta concepción de Gerencia Orientada al Logro, el objetivo (en su dimensión trascendente) actúa como una causa final, que “atrae” a los protagonistas (gerentes, profesionales, empleados) hacia sí, es decir al logro o consecución del objetivo establecido. El objetivo actúa como una causa final, equivalente a una fuerza motivadora, atractiva.

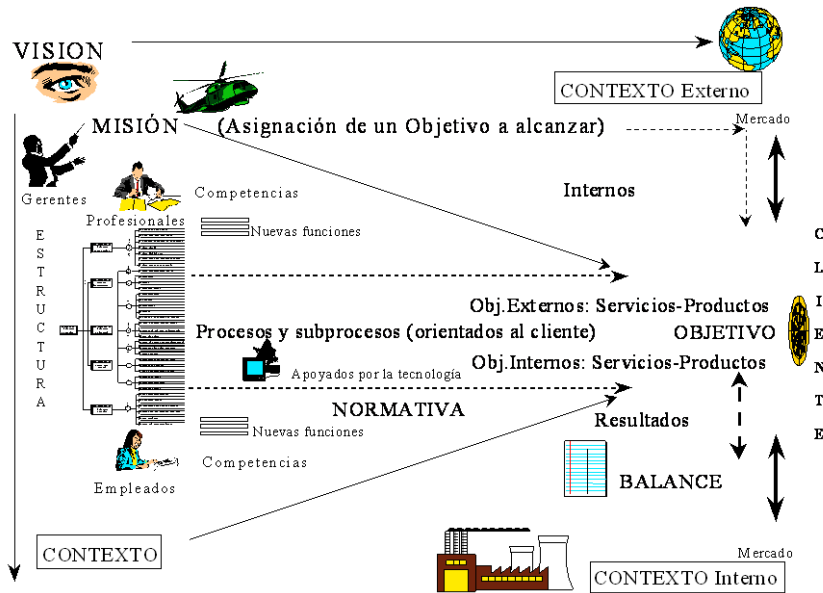
En su fase immanente, el objetivo, interiorizado por los protagonistas, no pasa de ser un “propósito”, una intención de llegar a alcanzarlo. Esa interiorización de lo que se pretende alcanzar es denominado por algunos “visión”, ya que los protagonistas deben tener claro lo que desean lograr.

Este sentimiento que se refuerza con la “misión”, la encomienda que se recibe de la Gerencia para el logro del objetivo.

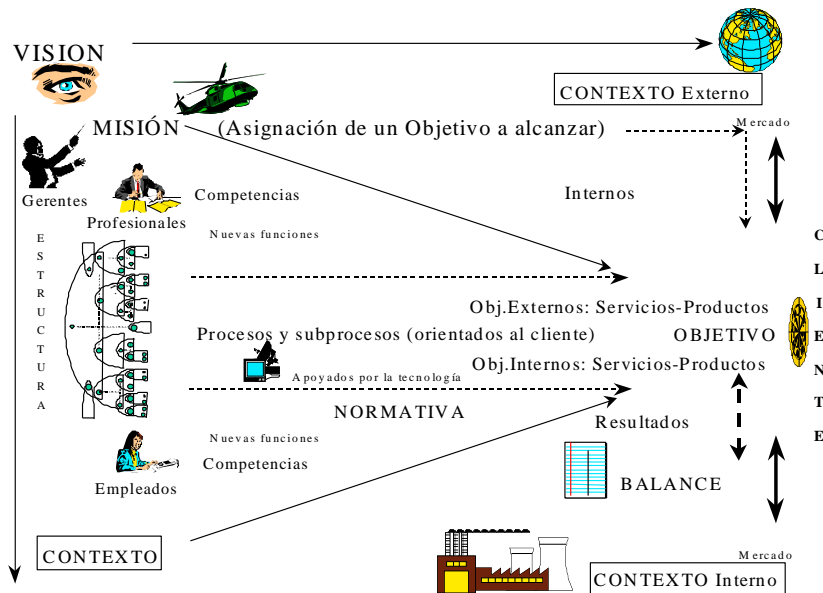
El logro representa el resultado de la misión, la consecución del objetivo (que hasta el momento, como dijimos, en su carácter trascendente, operaba como una causa final, atrayendo hacia su consecución).

El Balance viene dado por la comparación del logro alcanzado (resultado) y el pretendido (objetivo).

Gerencia orientada al Cliente: Con estructura Jerárquica



Gerencia orientada al Cliente: Con estructura Dinámica



BIBLIOGRAFIA

BECKHARD, Richard y REUBEN, Harris: “Transiciones organizacionales: Administración del cambio”, editorial Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, 1998.

CARBALLO, Roberto; “Indagando en el porvenir: Empresa y Recursos Humanos dentro de una década”, Aedipe, junio 1996.

CHIAVENATO, Idalberto; "Administración de Recursos Humanos", MacGraw Hill, Colombia, 1999.

CLELAND, Davis y IRELAND, Lewis; “Manual Portátil del Administrador de Proyectos”, editorial McGraw Hill, México, 2001.

CUESTA, Félix; “La empresa virtual”, serie McGraw-Hill de Management, Madrid, 1998.

DANIEL, Jeanie; “El Monstruo del Cambio”, editorial Empresa Activa/Nuevos Paradigmas, Barcelona, 2002.

ESADE, “El Directivo del Futuro”, Andersen Consulting, Deursto, Bilbao, 1995.

FIRTH, David; “Lo fundamental y lo más efectivo acerca del Cambio”, editorial McGraw Hill, Santafé de Bogotá, 2000.

GARCÍA, Gustavo y RANGEL, Johana; “Resistencia al Cambio Tecnológico por el Desarrollo de un Sistema de Información Gerencial en el área de Recursos Humanos”, Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales N° 37, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, 2002.

GARCÍA, Gustavo; “Análisis Crítico y Metodológico del Proceso para la Definición de la Misión Organizacional”, Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales N° 38, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, 2002.

GARCÍA, Gustavo; BONILLA, Josué y RUPÉREZ, Gerardo; “El Proceso de Reorganización en la Administración Pública Venezolana. Caso: Procuraduría General de la República”, en Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales N° 38, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, 2002.

GIBSON, Rowan y otros; “Preparando el futuro”, Gestión 2000, Barcelona, 1997.

HARVARD BUSSINESS ESSENTIALS; “Gestionar el Cambio y la Transición”, Ediciones Deusto, 2003.

KOTTER, John; “El Líder del Cambio”, Editorial McGraw Hill, 1996.

LEIZAOLA, Paul; "La gestión del Cambio", Ediciones IESA, Caracas, 1998.

LLADÓ, Eduard y RONCO, Emilio; "Aprender a gestionar el cambio", editorial Paidós, Barcelona, 2000.

LUCAS ORTUETA, Ramón D.; "Técnicas de Dirección de Personal", Editorial Limusa, México, 1983.

MITRANI, Alain; Murray Dalziel e Ignacio Suárez; "Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos", ediciones Deusto S.A., Bilbao, s/f.

NAVARRO, Thomas; "Restructuring your Organization: A Reorganization Guide", 2000.

PÉREZ, José Luis; "Políticas orientadas a la dirección de personas", Universidad de Deusto, Bilbao, 1999.

PONTE, Jorge; "El management en el siglo XXI (Arthur Andersen)", Editorial Granica. Buenos Aires, 1999.

SCHAFF, Adam y GÜNTER Frederichs; "Microelectrónica y Sociedad: para bien o para mal", Alhambra, 1982.

SENGE, Peter; "La Danza del Cambio", Editorial Gestión 2000, Barcelona, 2000.

SHERMAN, Arthur; BOHLANDER, George; y SNELL, Scott; "Administración de Recursos Humanos", International Thomson Editores, 11ava edición, México, 1998.

STRAUSS, Jorge y SAYLES, Leonard; "PERSONAL: Problemas Humanos de la Organización", Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., México, 1986.

TAPSCOTT, Don y CASTON, Art; "Cambio de Paradigmas Empresariales", editorial McGraw Hill. Santa Fe de Bogotá, 1995.

TAPSCOTT, Don; "La Era de los Negocios Electrónicos", Editorial McGraw Hill, Bogotá, 1999.

TUCKER, Robert B.; "Cómo administrar el futuro", Grijalbo, Barcelona, 1992.

ULRICH, Dave; Michael Losey y Gerry Lake; "El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos", Editorial Gestión 2000, Barcelona, 1998.

URQUIJO, José I.; "Teoría de las Relaciones Industriales: De cara al siglo XXI", Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, 2001.

WEISS, Dimitri y colaboradores; "Tratado. La Función de los Recursos Humanos", CDN, Ciencias de la Dirección, TOMOS I y II, Madrid, 1993.

**LA FUNCIÓN GERENCIAL
DE RELACIONES INDUSTRIALES Y DE RECURSOS HUMANOS
(DEPARTAMENTALIZACIÓN)**

INTRODUCCION GENERAL

I.-PRIMERA PARTE:

**ORGANIZACION TRADICIONAL DEL DEPARTAMENTO
DE RELACIONES INDUSTRIALES Y RECURSOS HUMANOS**

- A.-El concepto de Departamentalización
- B.-Criterios para la Departamentalización
- C.-Rasgos históricos de la función de relaciones industriales y recursos humanos (preludios de su departamentalización)
 - 1.-Los Primeros Departamentos de Personal (EE.UU.)
 - 2.-La función de personal en Venezuela (preludios)
 - 3.-La legislación laboral en Venezuela y las funciones de relaciones laborales y de personal
 - 4.-La función de personal y la industria petrolera nacional
 - 4.a.-*El Departamento de Labor*
 - 4.b.-*La Ciencia de la Gerencia de Personal y las Cías. Petroleras*
- D.-Las Relaciones Industriales como Función Gerencial
- E.-Desarrollo de la Función Gerencial de Relaciones Industriales en Venezuela (madurez de la Función)
 - 1.-Selección y Empleo
 - 2.-Racionalización y Organización del Trabajo
 - 3.-Capacitación y Adiestramiento
 - 4.-Administración de los Sistemas de Remuneración
 - 5.-Planes y Beneficios
 - 6.-Relaciones Humanas, Comunicación y Actividades Sociales
 - 7.-Negociación Colectiva, Administración del Contrato Colectivo
 - 8.-Quejas y Reclamos
 - 9.-Relaciones Institucionales
 - 10.-Desarrollo Organizacional
 - 11.-Investigación Laboral
 - 12.-Normas y Procedimientos
 - *.-Primera Convención Nacional (Petrolera) de la ADP

- F.-La Departamentalización de las Funciones de Relaciones Industriales: Proceso General (de un Modelo Tradicional)
- 1.-Fase Previa ("Epistemológica")
 - 1.a.-Una filosofía sobre la empresa y el trabajo humano
 - 1.b.-Una Teoría, que ofrezca un modelo o marco de referencia
 - 1.c.-Una metodología
 - 1.d.-Un diagnóstico
 - 2.-Fase Estructural-Funcional
 - 2.a.-Determinación de los objetivos
 - 2.b.-Selección de las funciones
 - 2.c.-Estructuración orgánica de las funciones
 - 2.c.1.-Relaciones de Personal.
 - 2.c.2.-Relaciones Laborales
 - 2.c.3.-Relaciones Institucionales y Jurídico-legales
 - 2.c.4.-Investigación Laboral
 - 2.c.5.-Normas y Procedimientos
 - 3.-Fase Dinámica
 - 3.a.-Elección del personal competente
 - 3.b.-Determinación de políticas de personal
 - 3.c.-Elaboración de programas de acción
 - 3.d.-Selección de las técnicas adecuadas
 - 4.-Dimensiones de la Departamentalización
 - 4.a.-Funciones de RR.II. y RR.HH. en la Pequeña Empresa
 - 4.b.-Función de Relaciones Industriales en Mediana Empresa
 - 4.b.1.-Modelo de Departamento de Personal en Empresas Medianas (sin Sindicato)
 - 4.b.2.-Modelo de Departamento de Personal en Empresas Medianas (con Sindicato)
 - 4.c.-Gerencia de Relaciones Industriales en la gran empresa
 - 4.d.-Casos especiales
 - 4.d.1.-Una Gerencia de Higiene y Seguridad Industrial
 - 4.d.2.-Una Gerencia de Desarrollo Organizacional
 - 5.-Demanda de Profesionales de Relaciones Industriales.

**II.-SEGUNDA PARTE: ORGANIZACIÓN
DINAMICA E INTEGRATIVA DEL DEPARTAMENTO
DE RELACIONES INDUSTRIALES Y RECURSOS HUMANOS**

- A.-Una filosofía directiva integrativa
- B.-Las Funciones de la Gerencia de RR.II. y RR.HH.
- C.-Una Nueva estructura para la Función Gerencial de RR.II. y RR.HH.
- D.-Visión Dinámica de la Gerencia de RR. HH. y RR. LL.
- E.-Importancia del concepto de Competencias
- F.-Registro de Elegibles por Competencias: un buen punto de arranque
- G.-Manual de Posiciones, Funciones (Roles y Cargos)
- H.-Visión totalizadora en función del Objetivo
- I.-Políticas y estrategias, cultura, normativa y entorno
- J.-Articulación Estratégica de la Gerencia de RR. II y RR. LL.

**III.-TERCERA PARTE
VISION DE LA GERENCIA DE RR.II. Y RR.HH.
COMO UNA “UNIDAD DE NEGOCIOS” DE CARA AL CLIENTE**

- A.-Premisas de este enfoque
- B.-Aspectos a tener en cuenta en el Modelo
 - 1.-Estrategia fundamental: la orientación al Cliente
 - 2.-Misión paradigmática: añadir “valor agregado” a la Función de RR.II. y RH.RH.
 - 3.-Visión amplia y creadora
 - 4.-Papel de los Contextos y la Cultura de la Empresa
 - 5.-El personal
 - 6.-La dinámica de la gerencia
 - 6.1.-*El Objetivo*
 - 6.2.-*La Misión*
 - 6.3.-*La Visión*
 - 6.4.-*El Propósito*
 - 6.5.-*El logro*

BIBLIOGRAFIA

Este ejemplar se terminó de imprimir
En los talleres de Editorial Texto
Vda. El Cortijo, Quinta Marisa, Nro, 4
Los Rosales, Caracas, Venezuela
2005