

EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES EN LAS EMPRESAS DE MARACAIBO

(Trabajo de campo)

ARTURO MENGUAL DE TORRE *

INTRODUCCION.

- I. LA EMPRESA EN MARACAIBO. 1.1. Sector Económico. 1.2. Antigüedad de las Empresas. 1.3. Tamaño de las Empresas.
- II. EL GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES. 2.1. Denominación del Puesto. 2.2. Características personales del Gerente de R.R.I.I. 2.3. El nivel educativo y la experiencia del Gerente de R.R.I.I. 2.4. Sueldo anual del Gerente. 2.5. Estabilidad laboral. 2.6. Ascensos del Gerente.
- III. EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES EN MARACAIBO. 3.1. Nivel jerárquico. 3.2. Antigüedad. 3.3. Fuerza Hombre. 3.4. Objetivos básicos. 3.5. Estructura.
- IV. CONCLUSIONES.

INTRODUCCION

En la década del sesenta y al comienzo de la presente, diversas instituciones universitarias y profesionales, tales como la Universidad Católica Andrés Bello y la Asociación Nacional de Relaciones Industriales, han realizado diversas investigaciones sobre el Departamento de Relaciones Industriales, tanto en la Región Central como la Región Capital. Pero en nuestro caso, en la Región Zuliana son muy escasos los estudios relacionados con las Relaciones Industriales. Por tal motivo, la Asociación Nacional de Relaciones Industriales, Seccional Zulia ha patrocinado el presente estudio: "EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES EN LAS EMPRESAS DE MARACAIBO 1983".

La presente investigación, como su título lo indica, pretende describir las características, el nivel educativo, el desarrollo y la experiencia del

* El autor es Licenciado en Relaciones Industriales egresado de la UCAB. Colaboró en el trabajo Lira Galué Oquendo.

Gerente de la función, como la estructura, el tamaño, el nivel jerárquico y el rol del Departamento de R.R.I.I.¹

El marco metodológico se basó en el estudio realizado por los Licenciados Rafael Rodríguez y Paúl García, denominado Relaciones Industriales en la Alta Industria.

Para abordar la investigación se definió como marco de referencia, las Empresas privadas o públicas, con más de 200 trabajadores, situadas en la ciudad de Maracaibo y/o cercanías a la ciudad. Se escogió de un universo de 63 Empresas, una muestra de 20 Empresas que significa el 31% de la población bajo el método de muestreo aleatorio sin reemplazamiento.

El instrumento utilizado fue la técnica del cuestionario y la entrevista dirigida al Gerente de Relaciones Industriales del grupo de Empresas seleccionadas.

La investigación persigue el objetivo de dar una visión coherente de la situación en que se encuentran los Departamentos de Relaciones Industriales sin llegar a conclusiones de carácter concluyente y definitivas.

La importancia de la misma radica en que la función de Relaciones Industriales es nueva y en desarrollo dentro de las Empresas, además de ser un precedente para nuestra Asociación en Maracaibo en el área de la investigación de las Relaciones Industriales.

Finalmente agradecemos a los Gerentes de los Departamentos de Relaciones Industriales de las diferentes Empresas, la receptividad e interés mostrados en esta investigación, ya que gracias a ellos nos fue posible realizar y culminar dicho estudio.

I. LA EMPRESA EN MARACAIBO

El Departamento de Relaciones Industriales se encuentra ubicado dentro de una organización: la Empresa, sea ésta de producción o de servicios, privada o pública, por lo cual es necesario describir una serie de características intrínsecas de las Empresas de Maracaibo, tales como sector económico a que pertenecen, edad organizacional, número de trabajadores. A partir de estos datos, vamos a obtener un marco de referencia para orientar nuestra investigación.

1.1. Sector económico

De las 20 Empresas estudiadas, encontramos que el 33% pertenecen al sector manufacturero, el 22% al sector servicios, el 17% tanto para el

1. R.R.I.I. Abreviado significa Relaciones Industriales.

sector bancario como para el sector comercio y el 11% restante para el sector minero.

Para sorpresa nuestra el presente dato es bastante revelador porque nos muestra un aspecto muy heterogéneo en cuanto a la distribución de las Empresas por sectores económicos, lo cual nos indica que vamos a analizar el Departamento de Relaciones Industriales bien representado, tomando en consideración el sector económico, porque ningún sector representa un 50%.

1.2. *Antigüedad de las empresas*

La Empresa en Maracaibo en cuanto a los años de fundada es relativamente joven. El promedio de antigüedad del grupo de Empresas analizadas es de 15 años, de donde el 70% se encuentran por debajo del promedio.

1.3. *Tamaño de las empresas*

La Empresa promedio en cuanto a la fuerza es de 400 trabajadores.

Los datos que se presentan en el cuadro N° 1 muestran claramente el número de Empresas por los rangos establecidos de fuerza hombre, de los cuales se destaca el rango de 200 a 600 trabajadores en donde se encuentran el 65% de las Empresas.

CUADRO N° 1
TAMAÑO DE LAS EMPRESAS

Número de Trabajadores	Nº de Empresas
200 a 600	13
601 a 1.000	4
1.401 a 2.000	1
2.401 y más	2
Totales:	20

II. EL GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES

Hemos definido este capítulo bajo este nombre, con el fin de describir una serie de características y tendencias más resaltantes del individuo que

ocupa la función de mayor jerarquía dentro de la organización de Relaciones Industriales de las Empresas estudiadas.

2.1. *Denominación del puesto*

A diferencia de la Región Capital² nos encontramos que la denominación del puesto de Relaciones Industriales de mayor jerarquía en las Empresas de Maracaibo estudiadas es muy heterogénea. En el cuadro N° 2 se puede observar la mencionada característica.

CUADRO N° 2
DENOMINACION DEL PUESTO MAXIMO DE R.R.I.I.

Denominación del Puesto	Número
Gerente de Administración de Personal	5
Gerente de Relaciones Industriales	4
Gerente de Recursos Humanos	3
Jefe de Administración de Personal	3
Jefe de Recursos Humanos	3
Jefe de Relaciones Industriales	2
Totales:	20

2.2. *Características personales del Gerente de R.R.I.I.*

Las características personales del Gerente determinadas por el sexo y la edad constituyen dos variables que presentan tendencias muy resaltantes a ser consideradas.

2.2.1. *Sexo*

El 80% de los Gerentes de R.R.I.I. son de sexo masculino de lo que se infiere que las Empresas de Maracaibo tienen la tendencia de emplear y promover a profesionales de dicho sexo para el puesto de mayor jerarquía de R.R.I.I.

Las cuatro Gerentes (que representan el 20% restante) se encuentran ocupadas en Empresas del sector de servicios, de las cuales, tres desempeñan la posición de Jefe de Recursos Humanos y la otra restante la Gerencia de Administración de Personal.

2. El 63% de las Empresas estudiadas en la Región Capital por los Licdos. Rodríguez y García utilizan el término de Gerente de Relaciones Industriales para dicho puesto.

Sobre las causas que originan dicha tendencia, la Dra. Grecia Cabrices nos explica lo siguiente:

... La poca participación de la mujer en los puestos gerenciales y demás funciones de R.R.I.I. se debe en primer lugar, a la creencia que tiene la Empresa, de que la mujer no puede trabajar en condiciones duras, difíciles y al mismo tiempo que pueda adaptarse a nuevas situaciones y a las exigencias de los puestos de personal. Y en segundo lugar, la actitud pasiva de la mujer de R.R.I.I. que prefiere optar por posiciones de análisis y poca participación directa a problemas laborales como Adiestramiento, Salarios, Empleo, etc.³.

2.2.2. *Edad del Gerente*

El promedio de edad del Gerente es de 35 años, lo que demuestra que la tendencia de las Empresas es ocupar en el puesto de mayor jerarquía del Departamento de R.R.I.I. a profesionales jóvenes.

La relación entre la edad del Gerente y el tamaño de la Empresa se puede observar en el cuadro N° 3.

CUADRO N° 3
RELACION ENTRE EDAD DEL GERENTE Y EL TAMAÑO
DE LA EMPRESA

Tamaño de la Empresa	—35 años	%	+36 años	%
200 - 600	9	70%	4	30%
601 - 1.000	3	75%	1	25%
1.401 - 2.000			1	100%
2.401 - y más	1	50%	1	50%
Totales:	13		7	

Los elementos más significativos que presenta el cuadro son los siguientes:

- Las Empresas de 200 a 1.000 trabajadores, siendo la más numerosa, tienden a emplear Gerentes menores de 35 años.
- Las dos Empresas que tienen más de 2.401 trabajadores presentan a un Gerente de más de 36 años y al otro Gerente de menos de 35

3. Participante en el Foro sobre el Papel de la Mujer de Relaciones Industriales en Venezuela, en ANRI (Caracas), julio de 1979.

años, este hecho es significativo por cuanto la Empresa tiene más de tres mil trabajadores, siendo así la que tiene mayor población laboral de las Empresas estudiadas.

- En comparación con la Región Capital, la tendencia observada en Maracaibo es distinta porque en dicha región las Empresas de 500 a 1.000 trabajadores tienden a contratar Gerentes de más de 36 años⁴.

2.3. El nivel educativo y la experiencia del Gerente de R.R.I.I.

2.3.1. El nivel educativo

La composición del nivel educativo del Gerente de R.R.I.I. nos presenta las siguientes características:

- El 75% tiene estudios universitarios (de los cuales dos han cursado estudios de maestría), el 15% cuenta con estudios a nivel de Técnico Superior de R.R.I.I. y el 10% tienen el título de Bachiller.
- Los profesionales que comprenden el 75% con estudios universitarios se puede apreciar en el siguiente cuadro N° 4.

CUADRO N° 4
GRADO UNIVERSITARIO

Profesiones	Número
Relaciones Industriales	7
Administración Comercial	3
Economía	2
Psicología	1
Comunicación Social	1
Sociología	1
Total:	15

La misma tendencia que presentan las Empresas de Maracaibo también se encuentra en la Región Capital. Es decir, que la mayoría de los Gerentes con grado universitario son Licenciados en R.R.I.I. y en Administración⁵.

4. Rafael Rodríguez y Paúl García: Relaciones Industriales en la Alta Industria, UCAB Caracas, 1981.

5. Véase, Mengual Arturo y A. Bencomo, *Estudio de la Demanda de Profesionales de Relaciones Industriales - 1968-1980*. UCAB, Caracas, 1980.

2.3.2. *La experiencia del Gerente*

El promedio de experiencia del Gerente analizado es de 9 años, dicho promedio tiene una estrecha relación con el promedio de edad del Gerente de 35 años. Dado que existe la tendencia a contratar a profesionales jóvenes para la función de Relaciones Industriales.

CUADRO N° 5
AÑOS DE EXPERIENCIA DEL GERENTE

Experiencia	Número	Porcentaje
6-10	12	60%
11-15	3	15%
16-20	2	10%
21-25	2	10%
26-30	1	5%
Totales:	20	

2.4. *Sueldo anual del Gerente*

El sueldo promedio del Gerente de R.R.I.I. es de Bs. 140.000 anuales. El 55% de los Gerentes se encuentran por debajo del promedio. En comparación a la Región Capital, los Gerentes de R.R.I.I. de Maracaibo no estarían bien pagados, ya que el promedio para esa región es de Bs. 175.900 anuales donde más de la mitad están por encima del promedio, pero es necesario destacar que el tamaño de la Empresa estudiada y el desarrollo industrial de Maracaibo es muy distinto al proceso histórico industrial que ha tenido la Región Capital.

En el cuadro N° 6 se puede apreciar la distribución de los sueldos anuales que perciben los Gerentes de R.R.I.I. En dicho cuadro observamos que los Gerentes que se encuentran entre los niveles de 200.001 a 300.000 trabajan para Empresas de gran magnitud, siendo así los casos atípicos de la muestra.

CUADRO N° 6
SUELDO ANUAL DEL GERENTE DE R.R.I.I.

Sueldo anual	Gerentes
50.000-100.000	5
100.001-150.000	6
150.001-200.000	4
200.001-250.000	3
250.001-300.000	2
Totales:	20

2.5. Estabilidad laboral

Al igual que en la Región Capital⁶ el Gerente de R.R.I.I. es un individuo con un alto grado de estabilidad laboral. El 60% de los Gerentes han trabajado en una sola Empresa o en dos Empresas.

CUADRO N° 7
ESTABILIDAD DEL GERENTE DE R.R.I.I.

N° de empresas anteriores	Porcentaje
En ninguna	10
En 1	35
En 2	25
En 3	20
En 4 o más	10

2.6. Ascensos del Gerente

El 45% de los Gerentes de R.R.I.I. han tenido ascensos en el tiempo de servicios en sus Empresas, pero el fenómeno que se observa es el 55% de los Gerentes que no han tenido ascensos dentro de sus Empresas porque al parecer fueron contratados en el mercado de trabajo, lo que nos hace pensar que la causa de este fenómeno es la inexistencia de programas de Desarrollo de Personal y en este caso Ejecutivo o que no había un reemplazo preparado y listo para ocupar las posiciones de Gerente de R.R.I.I. en esas Empresas.

6. Rafael Rodríguez y Paúl García: *Relaciones Industriales en la Alia Industria*. UCAB, Caracas, 1981.

III. EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES EN MARACAIBO

La departamentalización de R.R.I.I. en el estado Zulia comienza en la década de 1920 y 1930 en las Empresas petroleras. La organización que se dedicaba en esas Empresas a la función de personal, se denominaba *Oficina de Labor*, que tenía como funciones reclutar, emplear a trabajadores, terminación de servicios y otros aspectos administrativos de Administración de Personal⁷.

Posteriormente fue conformándose en la década de 1940 en una organización más estructurada y con funciones más especializadas, tales como: Entrenamiento, Planes y Beneficios, Administración de Sueldos, Relaciones Laborales, Servicios a la Comunidad, etc. En cambio en la Empresa Privada no petrolera, tanto en la región Zuliana como en el resto del país, el proceso de departamentalización fue mucho más tarde, para algunas Empresas en la década de 1960 y para otras en la década de 1970.

La concepción que existía sobre la función de Relaciones Industriales en la década del sesenta y a comienzos de la década de 1970, nos dice el Dr. Aníbal Martín † en su trabajo "Visión y Crítica de la Función de Relaciones Industriales en Venezuela", lo siguiente:

... "Un porcentaje considerable de empresarios de la pequeña, mediana y gran industria de nuestro país, estima que mantener una organización de Relaciones Industriales no es necesario para el cabal funcionamiento de sus Empresas, mientras que otros llegan a considerarla como un mal necesario"...

El auge de la demanda de profesionales de R.R.I.I. para la región Zuliana y más concretamente para las Empresas ubicadas en la ciudad de Maracaibo, fue a partir de 1975⁸, de dicho dato inferimos que fue a partir de esa fecha cuando se dio el crecimiento y consolidación de los Departamentos de R.R.I.I. en Maracaibo.

El objeto del presente capítulo es describir cómo es el Departamento de Relaciones Industriales en los términos de su nivel jerárquico, antigüedad, el recurso humano del departamento, los objetivos que persigue y su estructura.

7. Candiales, Héctor: *Las Relaciones Industriales en la Industria Petrolera*. UCAB, Caracas, 1981.

8. Mengual, Arturo y Ana C. Bencomo: *Estudio de la Demanda de Profesionales de Relaciones Industriales*, 1968-1978, UCAB, Caracas, 1980.

3.1. Nivel jerárquico

La relación jerárquica del departamento estudiado presenta la siguiente distribución:

—Reporta al más alto nivel	75%
—Reporta al más alto nivel pero tiene <i>un intermediario</i>	20%
—Reporta al más alto nivel pero tiene <i>dos intermediarios</i>	5%

De la distribución se desprende claramente que el responsable de más alto nivel del Departamento de R.R.I.I. reporta directamente al más alto nivel de jerarquía de la Empresa en un 75% de las Empresas estudiadas, manteniéndose la misma tendencia en la Región Capital donde un 81% de 22 Empresas analizadas⁹ reportan a ese mismo nivel.

3.2. Antigüedad

El 50% de los departamentos estudiados se encuentran por debajo del promedio de 8 años de antigüedad que tiene el grupo de departamentos estudiados.

Solamente se encontró dos departamentos con más de 21 años de fundados.

Es interesante destacar que el promedio de años de antigüedad de la Empresa es de 15 años y el promedio del departamento es 8 años, de lo que se deduce que existe una diferencia de 7 años; es decir que los departamentos de R.R.I.I. son creados después de muchos años de estar fundadas las Empresas.

3.3. Fuerza hombre

El índice porcentual de la fuerza hombre del departamento de R.R.I.I. debe oscilar entre 1,5 al 2,5 por cada 100 trabajadores de la organización de acuerdo a diferentes autores.

Tomando el índice porcentual como punto de referencia observamos lo siguiente:

9. Rodríguez, Rafael y Paúl García: *Relaciones Industriales en la Alta Industria*, UCAB, Caracas, 1981.

- 11 Empresas están por debajo de 1,5% I.P.
- 6 Empresas están entre el 1,5 al 2,5% I.P.
- 3 Empresas están por encima al 2,5% I.P.

La fuerza hombre promedio de los departamentos de Relaciones Industriales es de 8 trabajadores.

3.4. *Objetivos básicos*

Los objetivos básicos que persiguen los departamentos de R.R.I.I. por orden de importancia son los siguientes:

- Lograr el máximo desarrollo y eficiencia de los Recursos Humanos.
- Participar en todas las acciones que afectan a los Recursos Humanos.
- Propiciar y mantener la paz laboral dentro de la Empresa.

3.5. *Estructura*

Entre las diversas subfunciones que comprende la departamentalización de Relaciones Industriales¹⁰ encontramos que solamente los departamentos de Relaciones Industriales estudiados tienen 6 subfunciones estructuradas, las cuales son: Selección y Empleo, Entrenamiento, Desarrollo de Personal, Sueldos y Salarios, Relaciones Laborales y Normas y Procedimientos.

3.5.1. *Subfunción de selección y empleo*

El nombre que le designan las Empresas al responsable de la subfunción es muy heterogéneo, como se presenta en el siguiente cuadro.

CUADRO N° 8
DENOMINACION DEL RESPONSABLE

Denominación	N°
* Gerente de Administración de Personal	2
* Jefe de Administración de Personal	4
Jefe de Departamento (S. y E.)	2
Supervisor de Sección (S. y E.)	3
Analista de Selección y Empleo	4
* Asistente de Selección y Entrenamiento	3
* Coordinador de RR. HH.	1
Psicólogo Staff	1
Totales:	20

10. Cfr. Urquijo, José I.: *Apuntes Mimeografiados sobre Teoría de las Relaciones Industriales*, UCAB, años lectivos, 1977-78 y 1978-79.

A simple vista se refleja en los datos que se encuentran en el cuadro N° 8, tres tendencias en la subfunción de Selección y Empleo.

- Seis responsables de la subfunción son los individuos que ocupan el máximo puesto de R.R.I.I. en su departamento.
- La denominación del responsable de la subfunción va desde el Jefe de Departamento de Selección y Empleo hasta el Analista de Selección y Empleo.
- Nos encontramos que el 45% de los responsables (marcados con un * asterisco) de esta subfunción también tienen responsabilidades en tres subfunciones o en la función de R.R.I.I.

Entre las características más resaltantes de la subfunción son:

- Los medios que utiliza generalmente para reclutar son la prensa escrita, agencias especializadas, contactos personales, visitas institucionales y de menor grado en los sindicatos.
- El 65% de las subfunciones utilizan pruebas psicotécnicas tales como BGPA, OTIS, ROSARCH, etc., para la selección de su personal.
- El 75% de las subfunciones tienen la responsabilidad de reclutar y seleccionar, tanto a los niveles ejecutivos hasta el nivel obrero.

3.5.2. *Subfunción de adiestramiento*

La subfunción de adiestramiento tiene la misma tendencia que presenta la subfunción de Selección y Empleo en cuanto a la diversidad de la denominación del responsable.

CUADRO N° 9

DENOMINACION DEL RESPONSABLE

Denominación	N°
Gerente de Administración de Personal	2
Jefe de Administración de Personal	6
Jefe de Departamento de Adiestramiento	2
Supervisor de Adiestramiento	2
Analista de Adiestramiento	4
Asistente de Selección y Adiestramiento	3
Coordinador de RR. H.H.	1
Totales:	20

Entre los aspectos más relevantes de la subfunción tenemos que:

- Para la detección de necesidades de adiestramiento, el 70% utiliza un instrumento metodológico diseñado por la subfunción, el 15% utiliza la evaluación de eficiencia; el 10% realiza entrevistas con el supervisor y el 5% usa el análisis de tarea.
- Las instituciones didácticas más utilizadas por la Empresa son INCATUR, INCE, INSBANCA, OCP e INAPET, COPPA, CARI, SIEG, DELNU, IDO, etc.
- Solamente 13 Empresas tienen un presupuesto para el adiestramiento que varía de Bs. 30.000 hasta Bs. 5.000.000.
- 8 Empresas tienen estadísticas de cursos dictados y el número de trabajadores que asistieron a los mismos.

3.5.3. *Subfunción de desarrollo de personal*

De las 20 Empresas, tres tienen programas de desarrollo de personal que abarca desde el nivel de obrero hasta el nivel ejecutivo.

Los elementos que componen dichos programas, son evaluación de actuación, estimación del potencial, planificación de reemplazos, planificación de carrera y entrevista de actuación.

3.5.4 *Subfunción de sueldos y salarios*

En cuanto al responsable de la subfunción observamos que en 13 Empresas es el Gerente de Relaciones Industriales, en 5 Empresas o denominan Jefe de Departamento o Supervisor de Sueldos y Salarios, en una Empresa, lo realiza el Jefe de Nómina y en otra un Analista de Organización y Remuneración.

En cuanto a las actividades que realiza la subfunción de Sueldos y Salarios tenemos que:

- 14 subfunciones han elaborado un manual con las descripciones de los cargos existentes en la Empresa.
- Los sistemas de valoración de los puestos utilizados por las Empresas son el sistema de puntos, el sistema HAY y el sistema de comparación de factores.
- Los indicadores para determinar los aumentos por mérito y promoción que utilizan las subfunciones son las siguientes:

—Evaluación de Personal	7 Empresas
—Evaluación de Personal y Estimación del potencial	2 Empresas
—Antigüedad por años de servicio y Evaluación de Personal	5 Empresas
—Decisión de la Gerencia General	6 Empresas

3.5.5. *Subfunción de Relaciones Laborales*

De las 20 empresas estudiadas, 16 cuentan con organizaciones sindicales, con las cuales mantienen normalmente buenas relaciones. El responsable de mantener esa relación en 11 departamentos de R.R.I.I. es el Gerente de Relaciones Industriales y en 5 departamentos es el Supervisor de Relaciones Laborales.

3.5.6. *Subfunción de Normas y Procedimientos*

La subfunción de Normas y Procedimientos es la que se encuentra menos desarrollada en los departamentos de Relaciones Industriales.

Nos encontramos con que solamente dos departamentos de R.R.I.I. tienen la subfunción desarrollada y al responsable de la misma lo denominan Supervisor de Normas y Procedimientos de Personal.

11 empresas tienen un Manual de Normas de Relaciones Industriales, en donde el Gerente de R.R.I.I. es el encargado de administrar e interpretar dicho manual.

IV. CONCLUSIONES

A partir de los datos obtenidos, presentamos las conclusiones más relevantes, a fin de obtener una visión global de la investigación.

1. El Departamento de Relaciones Industriales es una organización que se encuentra en diferentes empresas de todos los sectores económicos de la ciudad de Maracaibo.

2. Las empresas que tienen una población laboral entre 200 a 1.000 trabajadores se orientan a:

—Emplear a Licenciados en Relaciones Industriales y en Administración, de sexo masculino, de 35 años de edad y de 9 años de experiencia, para la posición de Gerente de Relaciones Industriales.

3. A partir de 1975, el departamento de Relaciones Industriales empieza a desarrollarse en la mayoría de las empresas de Maracaibo, el promedio de antigüedad es de 8 años.

4. El proceso de departamentalización de las Relaciones Industriales se encuentra a un nivel de desarrollo moderado, en gran parte influenciado por el tamaño de la organización y por la historia de las Relaciones Industriales en Maracaibo, esta afirmación se puede confirmar con los siguientes datos:

- El Gerente de Relaciones Industriales, además de ser responsable por la función, participa directamente en la mayoría de las subfunciones de Relaciones Industriales.
- El departamento promedio de Relaciones Industriales no tiene la fuerza/hombre requerida por el número de trabajadores promedio que tiene la empresa.
- De 20 departamentos, solamente 6 tienen un responsable para cada una de las subfunciones de Relaciones Industriales analizadas.
- Las subfunciones mejor estructuradas son la de Selección y Empleo, Adiestramiento y Sueldos y Salarios. Las que tienen menor grado de desarrollo son Relaciones Laborales, Desarrollo de Personal y Normas y Procedimientos de Personal.