AAC4009

TESIS
LR983
R5
V.1

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
ESPECIALIDAD: RELACIONES INDUSTRIALES

DESARROLLO HISTORICO DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES EN CADAFE

(CASO DE ESTUDIO)

MEMORIA DE GRADO PRESENTADA POR LAS BACHILLERES:
CLAMER GONZALEZ R.
Y
BELKYS MARIN
PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

INDICE GENERAL

Página

INTRODUCCION

CAPITULO I: REFERENCIA METODOLOGICA

1. Planteamiento del problema 5
2. Metodología a utilizar 6
3. Limitaciones 8

CAPITULO II: MARCO TEORICO DE REFERENCIA

1. Consideraciones sobre la definición de Relaciones Industriales 10
2. Funciones y Sub-funciones de Relaciones Industriales 15
3. Organización: Estructura 29
4. Modelos de Análisis para el Estudio Histórico-Evolutivo del Sistema de Relaciones Industriales 42
   - A. Categorías Principales 42
   - B. Definición de los Actores del Sistema de Relaciones Industriales 43
     - B.1 Jerarquía Gerencial ... 43
     - B.2 Jerarquía de Trabajadores..... 44

Página

B.3 Actor Gobierno 45

C. Modelos Estructurales Funcionales de Relaciones Industriales 47

C.1 Tres Modelos Tipos .. 47

CAPITULO III: UNIDAD DE ANALISIS

1. Antecedentes de la Empresa 56

2. Consideraciones sobre los Antecedentes de la Empresa- caso de estudio- 57

A.En lo Programático

B.En lo Administrativo

C.En lo Técnico

3. Evolución de la Fuerza de Trabajo 63

CAPITULO IV: EVOLUCION HISTORICA DE LA ESTRUCTURA - DE LA FUNCION DE RELACIONES INDUSTRIALES EN C.A.D.A.F.E.

1. Período de Fundación: 1958-1959 70

2. Década de los Años 60 72

3. Década de los Años 70 79

4. Período de los Años 80-82 103

CAPITULO V: CONCLUSIONES GENERALES..... 141

Página

ANEXOS: N°1: Estatutos de Constitución de la - Empresa 144

N°2: Organigramas 160

BIBLIOGRAFIA. 165

I N T R O D U C C I O N

Las Relaciones Industriales como disciplina científica, ha adquirido paulatinamente una gran importancia en el ámbito de las Empresas de hoy en dia. De allí que Empresas de gran envergadura o incluso otras de menor tamaño hallan mostrado su preocupación por el diseño de una estructura de Relaciones Industriales que le permita llevar a cabo una adecuada administración de sus recursos humanos en el plano de la captación, entrenamiento, planificación y desarrollo de los mismos, a fin de que éstos contribuyan al logro de los objetivos de la Empresa.

A través de este estudio y tomando como referencia una Empresa eléctrica, pretendemos presentar un estudio histórico descriptivo de las estructuras de Relaciones Industriales en la misma Empresa eléctrica denominada C.A. de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE).

Para la realización de esta investigación, partimos de un capítulo denominado Referencia Metodológica, en el cual se incluyen el planteamiento del problema, la metodología a utilizar y las limitaciones encontradas durante la elaboración de esta investigación.

Luego se desarrolló un capítulo denominado Marco Teórico de Referencia, donde se exponen consideraciones generales relativas a la función de Relaciones Industriales, así como se presentan las definiciones de las diferentes funciones y sub-funciones que según el Dr. José I. Urquijo, forman parte de esta

disciplina científica. Esto nos servirá para establecer criterios comunes de interpretación y análisis para los datos obtenidos en el estudio.

Dentro de este mismo capítulo, se muestran tres (3) modelos de análisis para la función de Relaciones Industriales, que nos permitieron analizar y comparar los organigramas de la función con respecto a los modelos tipo y los conceptos que el profesor John Dunlop tiene sobre las Relaciones Industriales como sistema.

Los modelos servirán como parámetros de comparación para ver los estados por los cuales la estructura de Relaciones Industriales ha pasado a través de su evolución histórica.

Luego de desarrollar el marco teórico para este estudio, pasamos a elaborar la Descripción de la Unidad de Análisis, donde se presentan diversos antecedentes que nos permitieron conocer la historia de la Empresa desde sus orígenes. Una vez hecho ésto, se elaboró un capítulo denominado Evolución Histórica de la Estructura de la Función de Relaciones Industriales en CADAFE, donde se presentan en forma clara los cambios que ha sufrido esta estructura desde el inicio hasta el año 1982 y se compara aquella con los tres (3) modelos tipo antes mencionados.

Después de realizar la descripción y posterior análisis de las estructuras, pasamos a desarrollar las conclusiones donde -

exponemos las conclusiones generales más resaltantes de la presente investigación.

Por último presentamos varios anexos, entre los cuales se encuentran los Estatutos de creación de la Empresa y algunos -- cuadros organizacionales de la misma.

Para la realización de este estudio, tuvimos que enfrentar ciertas dificultades, sobre todo, para la obtención uniforme de información, con respecto a algunos períodos. Sin embargo, las fuentes de información primaria utilizadas fueron diversas, encontrándose entre ellas: cuadros de organización, manuales de - organización, folletos, revistas, memorias y cuentas y otros, - que nos han servido para realizar el análisis documental correspondiente.

.....

CAPITULO I

REFERENCIA METODOLOGICA

1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este estudio se trata de investigar los cambios estructurales sufridos por el sistema de Relaciones Industriales en CADAFE, desde 1958 hasta 1982. Asi mismo en cuanto a las políticas, funciones, normas y procedimientos administrativos de dicho sistema, detectar cuales han sido los cambios sustanciales y las modificaciones requeridas, cómo se han dado y a qué niveles.

Dentro de este estudio se determinan los siguientes objetivos:

a) Objetivo general: Obtener la información necesaria sobre el sistema de Relaciones Industriales de CADAFE, para conocer los procesos evolutivos desde el punto de vista estructural y funcional del mismo.

b) Objetivos específicos:

b.1.- Comparar las variaciones habidas entre las etapas: 58=59 (fundación), década de los 60, de los 70 y años 1980=82.

b.2.- Detectar los cambios funcionales, normativos y procedimentales habidos junto con los cambios estructurales.

b.3.- Comparar los cambios estructurales ocurridos con los diferentes modelos tipos del desarrollo evolu-

tivo del departamento de Relaciones Industriales.

b.- Elaborar un informe de la investigación realizada en el cual se analizará todo el desarrollo histórico-estructural-funcional del sistema de Relaciones Industriales, también se expondrán las conclusiones a dicho estudio.

2.- METODOLOGIA A UTILIZAR

En la presente investigación, la realidad-objeto deestudio es el desarrollo histórico del sistema de Relaciones Industriales, enmarcado en la estructura organizativa de la --- C.A. de Administración y Fomento Eléctrico (CADAFE).

Esta investigación responde a las exigencias metodológicas de un estudio de tipo exploratorio-descriptivo del sistema de Relaciones Industriales durante el período 1958-1982.

Las fuentes de información utilizadas para este estudio, son fuentes primarias conformadas por los cuadros de organiza - ción, anuarios, manuales de organización, de procedimientos, memorias y cuentas, etc.

Para el análisis se tomaron en cuenta los organigramas co - rrespondientes a cada etapa.

Para llevar a cabo el análisis de este sistema, se elaboró un modelo de conceptualización, donde se exponen todas las herramientas conceptuales a utilizar en la investigación.

Para analizar los cambios que se produjeron en el sistema de Relaciones Industriales en la Empresa, dividimos el período de estudio y análisis de la siguiente manera:

Años 1958-59: período de fundación

Década de los 60

Década de los 70

Años 80-82.

Como señalamos anteriormente, dedicamos un capítulo a la conceptualización, denominado Marco Teórico de referencia, donde se expone todo el material conceptual que fué necesario utilizar en la investigación.

Luego de ésto, un capítulo denominado Unidad de Análisis, donde se presentan los antecedentes dela Empres, estatutos de creación y la evolución de la fuerza de trabajo.

Además se presenta un capítulo dedicado a la evolución histórica dela estructura de la función de Relaciones Industriales en CADAFE, tomando los períodos anteriormente señalados. Entre otros capítulos tenemos: uno dedicado a las conclusiones generales y uno a manera de anexos.

El estudio exploratorio nos permitirá recolectar la información necesaria sobre el funcionamiento del sistema de Relaciones Industriales y ampliar los conocimientos a fin de ha

cer posible la investigación de dicho sistema.

3.- LIMITACIONES

En esta investigación hemos encontrado una serie de limitaciones que de una forma u otra han restringido el alcance de este estudio. Entre las limitaciones que consideramos de mayor envergadura podemos nombrar:

a) Falta de información, tanto desde el punto de vista funcional, como estructural, sobre todo para el período de fundación, comprendido entre 1958-1959.

Para este período lo único proporcionado por la Empresa fueron las funciones que cumplía para ese momento Relaciones Industriales; en cuanto a una estructura de la misma no encontramos ningún material que nos sustentara y nos guiara en la construcción de un posible organigrama de la época.

b) Ya para el período de los años 60 no se encontró ningún manual de organización que detallara claramente cuales eran los objetivos a cumplir, tanto de la función de Relaciones Industriales, como de ninguna de las unidades componentes de la misma, por lo que tuvimos que recurrir a los *informes y folletos anuales, donde se presentaban las actividades realizadas por cada unidad y de allí deducir cuales eran las principales funciones o atribuciones que*

desempeñaban.

En cuanto a la representación estructural, podemos decir que únicamente encontramos el organigrama perteneciente al año 1965 y al corresponder las unidades de éste con las expuestas en los informes y folletos, lo tomamos como organigrama base para esos años.

Como es de esperarse, encontramos otras limitaciones, pero que son propias de toda investigación y que no son de tanta importancia como las mencionadas anteriormente, ya que de una manera u otra han restringido el estudio, tanto en su amplitud como en su alcance, pero esperamos que este estudio pueda servir como base para otras investigaciones y que a su vez ayude para un mejor desenvolvimiento en las funciones de la Dirección de Relaciones Industriales de CADAFE.

.....

CAPITULO II

MARCO TEORICO DE REFERENCIA

1.- CONSIDERACIONES SOBRE LA DEFINICION DE RELACIONES INDUSTRIALES.

En cuanto a los conceptos que serán tomados en consideración en la presente investigación, es necesario encontrar una posible definición de lo que es Relaciones Industriales como una disciplina académica o bien como una ciencia.

Una ciencia requiere de marcos conceptuales muy bien estructurados, que permitan relacionar la realidad con los problemas planteados, así mismo necesita de un método científico que le ayude a solucionar los problemas que plantea su objeto de estudio.

Por lo tanto, consideramos importante realizar una "CLARIFICACION CONCEPTUAL... que implica el tratar de eliminar las ambigüedades relativas a los conceptos y que nos ayudará a construir explicaciones de los hechos que sean verosímiles y que constituyan alternativas para las explicaciones que consideramos como correctas..."(1)

Lo que intentamos es dar, a través de una visión global, una definición de Relaciones Industriales que nos permita hacer su reconocimiento como ciencia y disciplina, aunque ten

---

(1) Véase: Selltiz, Writhsman y Cook, "Métodos de Investigación de las Relaciones Sociales" Edic. Rialp. S.A. Madrid- España 1980. Pag. 54-55.

ga un carácter relativamente joven, a través de las opiniones de varios autores especializados en la disciplina.

Uno de estos investigadores y estudioso de las Relaciones - Industriales, es el profesor Heneman, quien argumenta que una disciplina solo tendrá derecho a existir si probara ser útil para la resolución de un problema humano o social relevante, mostrándose así mismo capáz de elaborar un cuerpo de doctrinas sistemático y coherente que universalice el acceso de esos conocimientos y su utilización en términos de mayor eficacia que la alcanzada por otra disciplina que lo hubiera abarcado menos profundamente hasta entonces (2).

En su opinión, la especialidad de Relaciones Industriales - está alcanzando su objetivo dentro de las ciencias sociales, al centrar su esfuerzos en el estudio sistemático de las- complejas relaciones de trabajo en la moderna Sociedad In - dustrial.

Las Relaciones Industriales en consecuencia, abarcan directamente los problemas humanos del trabajo, dentro de una ámplia multiplicidad de perspectivas.

---

(2) Revista de Relaciones Industriales y Laborales. UCAB. - Caracas. Venezuela. Septiembre/Octubre 1979. N°2. Pag. 7.-

Para Roberto Barragán "Las Relaciones Industriales designa-... el estudio y proceso de todo aquel comportamiento que - surge y se asocia con las Relaciones de Trabajo" (3).

Para el Dr. Urquijo "La ciencia de Relaciones Industriales debe comprender el estudio de todos los tipos y formas de-producción existentes o experimentables por el hombre, así como las relaciones que éstas generan a nivel individual y colectivo, *su índole, sus inconvenientes o ventajas*, las variantes organizativas que admite las posibilidades de armonía o conflicto en cada caso, o de paridad de intereses,etc. Interesa, igualmente, la relación hombre-máquina , dirigente-dirigido, ejecutor-ejecutivo, la relación trabajador-tecnología, trabajador-ciencia, trabajador-educación y la relación sindicato-gerencia, sindicato-gobierno y sindicato-Empresa."(4)

Para el Dr. Urquijo, las Relaciones Industriales son una -- ciencia multidisciplinaria, puesto que nace del aporte de otras ciencias como la Psicología Social, Ingeniería Industrial, *Sociología, Economía y Derecho. Las Relaciones In -*

---

(3) Urquijo, José; Rodríguez, Mireya y Somoza Nereida."Organización del Departamento de Relaciones Industriales" Mimeografiado. S.F. Pag. 6-7.

(4) Urquijo, José I. "Una contribución a la formación de Recursos humanos en la Venezuela actual" III Simposium Nacional de formación y desarrollo de Recursos humanos. Asociación Ejecutivos del Edo. Aragua. Maracay. Agosto - 1976. Pag. 8.

dustriales, como toda disciplina académica, tiene un objeto formal, que no es más que las relaciones sociales que surgen en una situación de trabajo, las cuales pueden ser relaciones sociales de empleo, o relaciones sociales de producción (5)

Aunque hablamos de Relaciones Sociales y nombramos algunas de ellas, hay que tomar en cuenta que hay gran cantidad de esas relaciones. En una relación social de trabajo, esas relaciones pueden darse a todos los niveles: Relaciones entre la Empresa y sus trabajadores, estén éstos organizados o no; la relación entre los trabajadores mismos, entre la Empresa y el Estado, relaciones entre los Sindicatos, etc.- Ahora bien, esta gran cantidad de relaciones se encuentran reguladas por una serie de normas y reglas que van a dinamizar y a controlar el comportamiento de los diferentes actores en el sistema de Relaciones Industriales.

Es importante señalar a John Dunlop, quien utiliza el análisis y la teoría de Sistema aplicado a las Relaciones Industriales y dice que "Un sistema de Relaciones Industriales, en cualquier instancia de su desarrollo, está integrado por un cierto número de actores, que manteniéndose liga-

---

(5) Urquijo, José I. Apuntes de la Cátedra "Teoría de las Relaciones Industriales. Año académico 81-82. UCAB. Caracas. Venezuela.

dos en alguna medida por lazos ideológicos compatibles, interactúan en complejos contextos socio-laborales, constituyendo un cuerpo de reglas para regular a los actores y sus relaciones en el lugar detrabajo y en la comunidad laboral" (6).

Las Relaciones Industriales tienen dos tipos de orientaciones: Uno a macro-nivel y otro a micro-nivel. A macro nivel estudia los problemas laborales enmarcados en el contesto de la sociedad en general, mientras que a micro nivel, estudia la problemática laboral que surge en el seno de una Empresa.

Para nuestro estudio, que en este caso es a micro nivel, ya que está conformado dentro del ámbito de una Empresa, vamos a tomar una concepción de lo que es Relaciones Industriales, teniendo como denominado común las Relaciones Sociales, pero dentro del ámbito laboral y desde este punto de vista, retomando la visión de John Dunlop del sistema de Relaciones Industriales, las redes de Relaciones que se establecen entre Empresa y trabajadores, entre los trabajadores mismos, entre la Empresa y el Estado, entre los Sindicatos, etc.

---

(6) Dunlop, John: "Sistema de Relaciones Industriales" .-- Edic. Península C.A. Barcelona 1978. Cap. 1. Pag. 30.

Tomaremos en cuenta que existe una red normativa que regulará el ámbito de esas relaciones, las cuales se dan por lazos ideológicos que van a unir a los actores dentro del sistema.

Ahora, una vez visto todo lo anterior y después de haber conformado, lo que para nuestro estudio consideramos como sistema de Relaciones Industriales, es importante dar a conocer cuales son las principales funciones y sub-funciones que conforman un sistema de Relaciones Industriales en si.

2.- FUNCIONES Y SUB-FUNCIONES DE RELACIONES INDUSTRIALES:

Las Relaciones Industriales, como instrumento de las modernas Empresas, tiene una estructura organizacional que le permite definir y delimitar su autoridad con sus respectivas responsabilidades o funciones.

Una Empresa está constituida por una diversidad de partes, relacionadas entre si, integrada en sus diferentes actividades, bien sea dirigidas a la producción o a la prestación de un servicio. Este conjunto de partes constituye en si una estructura.

El Dr. José I. Urquijo, integra dentro de las funciones de una gerencia de Relaciones Industriales a:

(1) Relaciones con el personal
(2) Relaciones jurídico-laborales
(3) Relaciones Laborales
(4) Investigaciones laborales
(5) Normas y Procedimientos.

Cada una de estas funciones se divide en sub-funciones, - las cuales trataremos de resumir en el siguiente cuadro:

FUNCIONES	SUB-FUNCIONES.
RELACIONES CON EL PERSONAL	- Selección de empleo - Adiestramiento - Desarrollo de Personal - Adm. de sueldos y salarios - Evaluación de puestos - Seguridad Industrial - Planes y beneficios - Desarrollo organizacional - Comunicaciones - Servicios médicos.
RELACIONES JURIDICO-LABORALES	- Relaciones con organismos Gubernamentales-laborales
RELACIONES SINDICATO-LABORALES	- Negociación colectiva - Admón. de Contratos colectivos. - Relaciones Sindicales o laborales.
INVESTIGACIONES LABORALES	- Estudios laborales - Auditoría
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	

1.- FUNCION: RELACIONES CON EL PERSONAL

Las relaciones con el personal son comunmente conocidas como administración de personal.

Antes de definir lo que es en si "Administración de Personal", necesitamos conocer el significado de "Administración" en términos organizacionales, dentro de una Empresa.

La Administración es el proceso y la práctica del liderato organizacional. Implica el estilo con el cual operan los Administradores; expresa sus teorías acerca de como pueden ser mejor dirigidas y llevadas las personas de una firma o dependencia"...(7)

El objetivo que perseguimos al definir lo que es Administración, es el de tomar ciertas orientaciones que nos permitan conceptualizar lo que entendemos por Administración de personal o Relaciones con el personal.

Este concepto se puede definir como un proceso por medio del cual se planifica, organiza, dirige y controla

---

(7) Yoder, Dale: "Manejo de personal y Relaciones Industriales". Compañía Editorial Continental, S.A.- México. 1979. Cap. 7. Pag. 160.

1.- FUNCION: RELACIONES CON EL PERSONAL

Las relaciones con el personal son comunmente conocidas como administración de personal.

Antes de definir lo que es en si "Administración de Personal", necesitamos conocer el significado de "Administración" en términos organizacionales, dentro de una Empresa.

La Administración es el proceso y la práctica del liderato organizacional. Implica el estilo con el cual operan los Administradores; expresa sus teorías acerca de como pueden ser mejor dirigidas y llevadas las personas de una firma o dependencia"...(7)

El objetivo que perseguimos al definir lo que es Administración, es el de tomar ciertas orientaciones que nos permitan conceptualizar lo que entendemos por Administración de personal o Relaciones con el personal.

Este concepto se puede definir como un proceso por medio del cual se planifica, organiza, dirige y controla

---

(7) Yoder, Dale: "Manejo de personal y Relaciones Industriales". Compañía Editorial Continental, S.A.- México. 1979. Cap. 7. Pag. 160.

todas aquellas actividades (reclutamiento, entrena -- miento, etc.), orientadas a obtener el aprovechamiento de los recursos humanos necesarios en una Empresa para el cabal cumplimiento de sus funciones.

1.1.- Sub-función: Selección y empleo

Esta sub-función tiene la responsabilidad de captar, seleccionar y emplear al recurso humano idóneo para la organización por medio del recluta -- miento que es su fuente, el cual consiste en atraer un número adecuado de indivíduos apetecibles y calificados para desempeñar las funciones de los diferentes puestos dentro de la Organización.

1.2.- Sub-función: Adiestramiento

Esta sub-función tiene la responsabilidad de si - tuar al trabajador inexperimentado en su labor, - por medio de la instrucción. Se deben implemen - tar planes de Adiestramiento racionalmente, para así obtener una máxima eficiencia al menor costo posible. Un programa bien planeado ayuda al em - pleado a identificarse con la Organización y sus procedimientos, le da idea del significado del -- trabajo que va a realizar. (8)

---

(8) Strauss y Sayles: "Personal", problemas humanos de la Administración, Edit. Prentice Hall Internacional. Colombia 1981. Capítulo 18. Pag. 407.

1.3.- Sub-función: Desarrollo de personal

Tiene como responsabilidad el desarrollar empleados que contribuyan de una manera más efectiva al logro de los objetivos de la organización y que obtengan un mayor sentido de satisfacción y ajuste por su trabajo.

"El desarrollo es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de la Organización..." (9)

Esta sub-función está ligada al entrenamiento a través de cursos donde se ajustan las deficiencias y fallas del individuo para realizar un mejor desempeño de sus labores, dentro del puesto de trabajo.

1.4.- Sub-función: Administración de sueldos y salarios

La Administración de sueldos y salarios implica la selección, desarrollo y dirección de los programas diseñados para implementar las políticas de sa

---

(9) Chrudem/Sherman: "Administración de Personal" Editorial Continental, S.A. México 1981. Capítulo 5. Pag. 110.

larios, compensación o de incentivos a través de recompensa financiera (10).

1.5.- Sub-función: Evaluación de puestos

Esta sub-función tiene la responsabilidad de llevar a cabo el proceso gerencial de evaluación de puestos, dentro de una organización, con el propósito de ubicar a los mismos dentro de un conjunto de escalas o posiciones, de acuerdo a su peso relativo. También ejecuta la administración del sistema de evaluación de puestos y controla las actividades que se producen a partir del mismo.

1.6.- Sub-función: Seguridad Industrial

Tiene la responsabilidad de la implementación y mantenimiento de una serie de normas orientadas a la protección del trabajador en el lugar de trabajo, en cuanto a elementos físicos, mecánicos, químicos, etc. que puedan provocar accidentes o enfermedades profesionales.

---

(10) Yoder Dale "Manejos de Personal y Relaciones Industriales". Editorial Continental S.A. México . 1979. Capítulo 23. Pag. 643.

1.7.- Sub-función: Planes y beneficios.

Tiene como objetivo el mantener, desarrollar y administrar los planes y beneficios que la Empresa proporciona a sus trabajadores y que no están ligadas al salario, en beneficio del trabajador. Entre estos planes podemos encontrar: vivienda, jubilación, hospitalización, etc.

1.8.- Sub-función: Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa, cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones en tal forma, que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo (11)

Puede entenderse como un proceso de diagnóstico o de obtención de información, en el cual los miembros de la organización obtienen retroalimenta --

---

(11) Bennis: "Desarrollo Organizacional: su naturaleza, orígenes y perspectivas" Edit. Fondo Ejecutivo Interamericano. S.A. Bogotá. Colombia. 1973. Capítulo 1. pag. 2.

ción sobre su comportamiento, en una forma que -- les da luces útiles para mejorar su rendimiento... (12)

Desde este punto de vista, la sub-función Desa - rrollo Organizacional, tiene por responsabilidad proporcionar a todos los niveles de la Organiza - ción el asesoramiento, guía y consejo, así como - servir de consultor interno, en materia de Desa - rrollo Organizacional (D.O.), a través de la aplicación y diseminación de los principios de la --- ciencia de la conducta, teoría de la organización (tanto en el aspecto de estructura, como de relación y proceso), y otros asuntos relacionados con el campo del comportamiento humano, tales como la solución de conflictos interpersonales, preven -- ción y detección de puntos de fricción en la Organización.

1.9.- Sub-función: Comunicaciones.

La buena comunicación es esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier Organización. Debido a su penetrante naturaleza, se puede designar a la comunicación como la cadena, que une a todos

---

(12) Sayles/Strauss: "Personal, problemas humanos de la Administración" . Edit. Prentice/Hall Internacional. 1981. Colombia. Capítulo 22. Pag. 497.

los miembros y actividades de una Organización.

"La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso,- cambios y comportamientos de todos los sistemas - vivientes - indivíduos u organización. La comunicación puede ser entendida como la función indispensable de las personas y de las organizaciones, mediante la cual la Organización o el Organismo - se relaciona consigo mismo y su ambiente y rela - ciona sus partes y sus procesos internos, unos -- con otros" (13)

Mediante la trasmisión de la información pueden - ser coordinadas las ideas, los sentimientos y las actitudes, así como el personal y sus actividades en la búsqueda de los objetivos organizacionales- y de la satisfacción individual.

Se puede hablar de dos tipos o formas de comunicación, dentro de una Empresa: Comunicación formal e informal.-

Cuando hablamos de comunicación formal, nos refe - rimos al proceso que tiene lugar entre el personal

---

(13) Chrudem.Sherman: "Administración de Personal" Editorial Continental, S.A. México 1981. Capítulo - 13. Pag. 313.

de acuerdo con las líneas de autoridad establecidas. La comunicación informal se encuentra entre las personas de una Organización cuyas relaciones internas pueden ser independientes de su autoridad y de las funciones de su puesto.

Así como una Empresa requiere establecer contactos apropiados y permanentes con todos los niveles de su Organización y con todos los seres humanos que la componen, en la misma manera, debe entrar en comunicación con la comunidad a la cual presta un -- servicio u ofrece un producto para su consumo.

Los canales por medio de los cuales una Empresa -- puede entrar en contacto con la comunidad son: Relaciones Públicas, la publicidad y la propaganda.- Las Relaciones Públicas tienen por finalidad lle-- var al mundoexterno de la Empresa, los sentimientos que ella tiene hacia el conglomerado humano, para el cual ella opera.

1.10. Sub-función: Servicios médicos

Tiene por responsabilidad prestar asistencia médica adecuada al personal de la Empresa, dentro de - la jornada de trabajo, como fuera de ella y velar por la salud física y mental de dicho personal.

Se puede resumir en "todas aquellas actividades orientadas a establecer, mantener y fomentar la salud del trabajador".

2.= FUNCION: RELACIONES JURIDICO-LABORALES

Tiene como objetivo la coordinación de las relaciones de carácter laboral entre la Empresa y el Gobierno, en cuanto a leyes, decretos y reglamentos en referencia a su aplicación.

2.1.- Sub-función: Relaciones con organismos gubernamentales-laborales.

Su responsabilidad es prestar apoyo para el logro de los objetivos de la función de relaciones laborales. Estas relaciones están determinadas de acuerdo al tipo de organismos o ente público, tales como el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, Ministerio del Trabajo, INCE, Etc.

3.- FUNCION: RELACIONES SINDICATO-LABORALES

Tiene por objetivo la administración y atención de las relaciones entre los trabajadores y la Empresa, lo cual incluye la Administración y negociación de los contratos colectivos con trabajadores organizados o no y las relaciones que surgen en la aplicación y representación de la Ley del Trabajo y los Contratos Colectivos.

3.1.- Sub-función: Negociación colectiva.

Esta sub-función, tiene por responsabilidad la -- preparación de las diferentes estrategias y todo lo relativo al proceso de negociación de los convenios colectivos ante los trabajadores de la - Empresa.

3.2.- Sub-función: Administración del Contrato Colectivo.

Esta sub-función consiste en contemplar la co -- rrecta interpretación y la aplicación de lo acordado a través de la negociación.

La Administración del contrato implica la aplicación, interpretación y ejecución de los términos sobre los cuales las partes han acordado. Deben tomarse iniciativas en el proceso administrativo, tanto por parte de los funcionarios de la Empresa, como de los del Sindicato ...(14)

3.3.- Sub-función: Relaciones Sindicales o laborales.

Tiene la responsabilidad de velar porque se haga posible conseguir y mantener un buen clima de -- trabajo dentro de la Organización, logrando ésto

---

(14) Ibidem. Capítulo 19. Pag. 552.

con la atención adecuada de las necesidades de - los trabajadores, la correcta aplicación de la - Ley del trabajo y las disposiciones emanadas del Contrato Colectivo.

4.- FUNION: INVESTIGACIONES LABORALES

La investigación laboral es una herramienta necesaria - para todo gerente de Relaciones Industriales, para poder detectar las fallas que acontecen en el complejo ambiente de las relaciones de trabajo.

4.1.- Sub-función: Estudios laborales.

Tiene la responsabilidad de llevar a cabo la ejecución y análisis de estudios determinados por otras funciones y sub-funciones.

4.2.- Sub-función: Auditoría.

Esta sub-función cumple con el propósito de ayudar a asegurar que se ejecuten las políticas, a evaluar la eficacia y costo de políticas alternas de personal y sirve para poner sobre aviso a la - alta Gerencia sobre los cambios que debieran efectuarse en las normas existentes.

5.- FUNCION: NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.

Es la encargada de la elaboración de las normas y sus - respectivos procedimientos e instructivos de las diferen

tes funciones y sub-funciones que rigen la relación entre la Empresa y sus trabajadores, en cuanto a las situaciones de trabajo o en ocasión de aquellas.

Una vez establecidas las funciones y sub-funciones principales de Relaciones Industriales, es importante conocer cuál es su Organización en cuanto a lo que a estructura, actividades y autoridad se refiere.

3.- ORGANIZACION:

Cuando normalmente hablamos u oimos hablar de una organización, nos viene a la mente una Empresa o el proceso administrativo de organizar.

La organización según Chester Barnard es "Un sistema de actividades concientemente coordinadas o fuerzas de dos o más personas y es importante examinar las fuerzas internas a las cuales es preciso acomodarse" (15).

Según Chrudem y Sherman:..."Es el proceso de identificar y agrupar el trabajo que se va a efectuar, definiendo y delegando autoridad, responsabilidad y estableciendo relaciones

---

(15) Dessler, Gary: "Organización y Administración: Enfoque Situacional" Edit. Prentice/Hall Internacional. Colombia - 1979. Capítulo I. Pag. 44.

para el propósito de hacer que el personal trabaje unido, - en forma más efectiva en la consecución de los objetivos. - Implica la construcción de una estructura en la cual puedan dividirse las funciones que se van a desempeñar y asignarse a los departamentos, divisiones, puestos y posiciones ade - cuadas" (16).

Esto implica una distribución de autoridad y su coordinación tanto horizontal como vertical, en la estructura de una Empresa. Para lograr esta distribución, es necesario tomar - en consideración los siguientes puntos:

3.1.- Dirección:

Este proceso implica vigilar y supervisar las actividades y el personal de una Organización. Proporciona la guía para convertir en acciones los planes de la - Organización y para asegurar que sean observadas las relaciones organizacionales establecidas.(17)

3.2.- Concepto de línea:

Es el sector de la organización que puede tomar decisiones, fijar políticas, metas y objetivos y se en --

(16) Chrudem/Sherman: "Administración de Personal" Edit. -- Prentice/Hall Internacional. Colombia 1981. Cap. 4 Pag. 91.

(17) Ibidem. Cap. 4. Pag. 91.

cuentra directamente ligada al logro de los fines -- propuestos.

3.3.- Staff:

Organismo o unidad encargada del asesoramiento a la Gerencia o Dirección en la toma de decisiones o fijación de políticas, metas y objetivos.

Puede decirse que Relaciones Industriales en un principio, tenía función asesora, se le consideraba como -- Staff. Una vez que ha ido creciendo su importancia y a la vez que va creciendo su intervención en la toma de decisiones dentro de las Organizaciones, esa -- función de staff fué disminuyendo.

Esto no significa que Relaciones Industriales ha abandonado su función asesora, sino que ésta ha sido ampliada y complementada con nuevas responsabilidades; podemos decir entonces, que Relaciones Industriales -- puede tener en una Empresa dos funciones, como línea o como staff.

3.4.- Relaciones Funcionales:

Es la relación funcional que se origina porque existe la necesidad de utilizar un servicio especializado como consecuencia de deficiencias en las unidades de línea, por desconfianza, por falta de tiempo de una uni

dad de alta jerarquía o por motivos de uniformar la - interpretación de los procedimientos.

3.5.- Relaciones Directivas Funcionales:

Este tipo de relación la mantienen los directivos a - través de ayudantes especiales, que a veces llegan a asumir la responsabilidad de su supervisor, así como su autoridad.

3.6.- Relaciones Colaterales:

Son las relaciones que se mantienen entre unidades - de una misma posición jerárquica, entre las que se o cupan un mismo estrato en la estructura de la Organi zación. Facilita la cooperación y coordinación en - tre las diferentes unidades.

3.7.- Proceso Gerencial:

Es el método a través del cual se diseñan, desarro - llan y ponen en práctica las estructuras organizacio nales, las normas, procedimientos y políticas reque- ridas por la Organización para alcanzar los objeti - vos establecidos.

Una vez que hemos dado a conocer los conceptos antes ex -- puestos y que son de mucha importancia para nuestro estudio, - pues son conceptos que normalmente utilizamos u oimos nombrar dentro del mundo de las Relaciones Industriales; es importante

mencionar que dentro de esta investigación, una de las principales fuentes utilizadas para su elaboración, son los organigramas y los manuales de organización, por lo que consideramos importante hacer una exposición teórica acerca de ellos.

Presentaremos a continuación, un punto sobre lo anteriormente expuesto, el cual denominaremos:

LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

Existe la idea de que la estructura de la Organización es una estructura inmóvil y estática, idea que consideramos y sabemos errónea. Quizás esa idea es producto de la forma en como se representa y de la figura que se utiliza para representar a una Organización. Esa figura representativa es lo que conocemos como organigrama.

Contrario a lo anterior, la estructura organizativa es dinámica y cambiante, tanto cualitativa como cuantitativamente, de igual forma son cambiantes sus procesos, sus procedimientos directivos y sus procedimientos administrativos; existen en el seno de la Organización, por lo tanto, conflictos y complicaciones y el tratar de encontrar solución a esos conflictos trae implícita o explícitamente actitudes controversiales, que bien podrían ser controversias entre una Organización formal y una informal, lo que siempre sería un obstáculo para una actividad -

efectiva y eficiente.

A medida que ésto se va haciendo más real, más creciente, - van surgiendo teorías relacionadas con la Organización, teorías que tienen como fin hacer a la Organización más eficáz.

Como dijimos anteriormente, una Organización es dinámina, - pero ese dinamismo y esos cambios son producto tanto de facto - res internos, como lo son los factores humanos y factores exter nos, como las condiciones sociales predominantes.

Sin embargo, una de las formas de detectar cambios, es a -- través de la estructura, es por éso que después de la introduc- ción anterior, pasaremos a describir las diferentes clasifica- ciones de las unidades estructurales de la ñrganización, pues es de mucha importancia para nuestra investigación hacer estas aclaraciones y que nos ayudarán al análisis e interpretación de los organigramas existentes en nuestra Empresa - caso de estu - dio.

La estructura indica relación, disposición orgánica, organi zación, estratificación jerárquica; denota la forma como se or- denan y se disponen entre si las partes de un todo y la estruc- tura determina las relaciones internas de ese todo, relaciones esenciales y secundarias entre las partes componentes y esas re laciones esenciales, constituyen con exactitud la Organización estructural.

La estructura de la Organización, constituye un apoyo para la dirección; es un armazón, una integración particular, especial y armónica de unidades estructurales de la Organización,- las cuales mantienen una disposición de interdependencia.

La estructura se crea para realizar las funciones de las actividades y para cumplir los deberes y responsabilidades de los componentes sociales de la Organización y a través de ella se delega autoridad, se establecen esas responsabilidades y las -- distintas posiciones de estratificación jerárquica.

La estructura es un instrumento útil y necesario para llevar a cabo los procesos de Dirección, control, comunicación, -- coordinación, etc., y sirve para canalizar los esfuerzos de a-- cuerdo con los fines y objetivos de la Organización.

Ahora bien, el hecho de que no exista una adecuada estructura de la Organización, le crea dificultades a la Dirección, trayendo problemas tales como: conflictos de autoridad, dualidad - de mando y dirección falta de orden, indisciplina, conflicto de jerarquía, superposición de autoridad, evasión o usurpación de funciones, etc., por lo que se ve la necesidad imperante de erigir una buena estructura de la Organización y de sistematizar - las interrelaciones entre sus partes.

Consideramos de gran utilidad teórica y práctica, conocer - las diferencias conceptuales y las interrelaciones que existen

entre los términos funciones, actividades, labores y deberes;- términos muy utilizados en nuestra investigación.

Las funciones constituyen la acción innata de la Empresa en general, pero particularizando, representan los fines esencia - les y básicos que hay que realizar para que la Organización tenga existencia y vigencia.

Las funciones expresan la acción genérica de toda Organización y esa acción genérica se particulariza y se manifiesta de manera concreta en actividades y operaciones detalladas. Es a través de las funciones que la Organización puede alcanzar sus fines y los objetivos y satisfacer sus propósitos; desarrollar y realizar sus políticas.

Las actividades componen la cantidad de trabajo específico que debe realizar la Unidad o la persona de la Organización, para que se puedan cometer las funciones o de otra forma, llevarlas a la práctica. De esta manera, se pueden alcanzar los fi - nes y objetivos de la Organización.

Los deberes son las especificaciones de las actividades. -- La(s) persona(s) que ocupe(n) el cargo, están obligadas a efectuar esas actividades, condicionadas por esos deberes.

Se podría decir entonces, que: "en un sentido orgánico, los deberes asignados a un indivíduo, son las actividades que tiene que realizar debido al cargo que ocupa en la Organización".

Los deberes crean obligaciones y una obligación es y se - ordena como un trabajo, una labor, una tarea que hay que llevar a cabo. De ahí que la ejecución de un conjunto de tareas, labores y trabajos sean la realización coordinada, armónica y orgánica de las actividades y, consecuencialmente, de las funciones.

Las responsabilidades se derivan y dimanan de los deberes. La responsabilidad es la obligación de responder a la ejecución de los deberes asignados.

La autoridad es el derecho de una persona a exigir a otra que cumpla ciertos deberes; es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

Ahora bien, retomando lo que dijimos al principio, acerca de que existen los organigramas, como una de nuestras principales fuentes, pasaremos a continuación a hablar de ellos, - en consideración de que son los instrumentos metodológicos - de la Organización.

Los organigramas y los manuales de orgenización, son instrumentos metodológicos dela ciencia de la administración y su técnica. Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura de la Organización. Su finalidad, según - los casos, puede ser informativa o analítica. Los organi - gramas sirven, en primer lugar, como medio capáz de propor-

cionar información de base sobre la estructura de la Organización; pero aparte de ello, ciertos organigramas pueden ser elaborados y utilizados como instrumento para el análisis estructural. Tales gráficos revelan las posibles anomalías de la Organización al poner de manifiesto el equilibrio o desequilibrio entre sus distintos sectores, la amplitud de la esfera de control de cada jefatura, la manera de hallarse dispuestas las relaciones de autoridad, el número de grados de la escala jerárquica y otros aspectos igualmente importantes, en los que suelen localizarse los problemas más frecuentes.

Ha de reconocerse que los organigramas, al menos en su versión convencional o clásica, presentan importantes limitaciones, ya que no pueden proporcionar unas ideas claras de su funcionamiento. El sistema de comunicaciones queda en gran parte al margen del organigrama y por otro lado, tampoco alcanza a poner de manifiesto las relaciones de la Organización con el medio exterior, produciendo la impresión de que ésta opera como un sistema hermético, cerrado sobre si mismo.

Finalmente podríamos decir, que el organigrama solo tiene una validéz transitoria. Se ha observado que el diseño del organigrama, al encerrar las unidades y puestos dentro de recuadros separados, constituye un procedimiento óptimo para facilitar la formación de comportamientos estancos. Por otra parte, es de reconocer que los organigramas son instrumentos

auxiliares capaces de sintetizar información utilizable para - fines muy diversos.

Además hay que tomar en cuenta que la confección de los organigramas, cualquiera que sea su finalidad, ha de ajustarse a ciertos requisitos que podríamos resumir en:

1) Claridad del esquema: La representación ha de hacerse de la forma más clara y precisa que sea posible. La claridad del organigrama requiere que todos los elementos de la Organización, aparezcan perfectamente definidos - desde el rango y la dependencia orgánica.

2) Uniformidad gráfica: Para facilitar la interpretación - y manejo de los organigramas, resulta igualmente conveniente lograr cierta uniformidad en la confección de los mismos.

3) Actualidad: Un organigrama solo puede tener utilidad, - cuando refleja la realidad actual. En otro caso puede - dar lugar a confusiones y errores, convirtiéndose en un- elemento perturbador.

Es de hacerse notar que existe una estrecha relación entre las representaciones gráficas de la estructura de la Organización y las descripciones escritas, por lo que nos obliga a incluir una breve referencia a dichas descripciones, conocidas -

generalmente como Manuales de Organización.

Estos manuales tienen por finalidad proporcinnar al perso - nal la información necesaria para el mejor desempeño de sus fun ciones, evitando las pérdidas de tiempo que ocasiona la localización de información dispersa; y por otra parte, adiestra a -- los miembros de la Organización, en general, o a ciertas catego rías o grupos de funcionarios.

De ello se desprende que los manuales, son a la vez instrumentos de trabajo y un medio de formación y perfeccionamiento - profesional.

Los manuales de Organización suministran información sobre las relaciones de las distintas unidades y especifican la autoridad, porque señalan ante quien es responsable un subalterno, por la ejecución de sus labores, lo cual define con mayor precisión la responsabilidad.

Ahora bien, una vez expuesto todo lo anterior, lo cual consideramos de gran importancia para nuestro estudio, aclarar, pasamos a presentar los modelos de análisis que tomaremos en consideración para nuestro estudio.

FUENTE:

- Blanco de Tella, Luis: "Técnica y aplicación de los organigramas". Presidencia del Gobierno. Secretaría General -- Técnica. Servicio Central de Organización y Métodos. Madrid España. 1973. Cap. I. PAS. 13=27.

-Melinkoff V., Ramón: "La Estructura de la Organización.- Los organigramas". U.C.V. 1974. Cap. I. II.-

4.- MODELOS DE ANALISIS PARA EL ESTUDIO HISTORICO-EVOLUTIVO DEL SISTEMA DE RELACIONES INDUSTRIALES.

A.- Categorías principales:

Para el presente punto, tomaremos en consideración los modelos que están fundamentados en la teoría de sistemas de Relaciones Industriales ideada por John Dunlop.

Pretendemos adoptar estas categorías en un estudio a micri-nivel, la cual tiene por objetivo presentar el desarrollo histórico evolutivo que para esta investigación es la Dirección de Relaciones Industriales en una Empresa Eléctrica.

Según John Dunlop... "La Estructura de un Sistema de Relaciones Industriales está compuesto por tres (3) clases de actores: actor patrono, actor trabajador y actor gobierno; que interactúan en ciertos contextos, y una ideología que mantiene unidos al sistema, conformando una red normativa que sirve para dirigir a los actores en el lugar de trabajo..." (18)

Los contextos en los cuales interactúan los actores, -

---

(18) Dunlop, John: "Sistema de Relaciones Industriales" Ediciones Península. Barcelona, España. 1978. Capítulo I. Pag. 30.

juegan un papel muy importante a la hora de configurar las normas que regirán las relaciones entre dichos actores. Estos contextos, según Dunlop, son:

a) Las características tecnológicas del lugar de trabajo y de la comunidad laboral.

b) Los imperativos del mercado y del presupuesto que afectan a los actores.

c) La situación y distribución de poder en el conjunto de la sociedad. (19)

A continuación, presentaremos las definiciones básicas de los tres (3) actores del sistema de Relaciones Industriales para luego elaborar los criterios generales de los modelos de análisis.

B.- Definición de los Actores del sistema de Relaciones Industriales:

B.1.- <u>Jerarquía Gerencial de Relaciones Industriales</u>:

En términos generales, entendemos por gerarquía gerencial, al grupo de personas que tienen puestos de alto nivel ejecutivo y cuyas funciones se caracterizan por la planificación, dirección

---

(19) Ibidem. Pag. 31.

y desarrollo de las diversas actividades que genera la Empresa y entre las cuales podemos encontrar la Administración de Personal.

B.2.- Jerarquía de los trabajadores:

Entendemos por jerarquía de los trabajadores, al grupo de obreros y/o empleados que pueden presentar diferentes formas como organización formales (partidos políticos, sindicatos o consejos de fábrica); organizaciones informales o grupos no organizados, los cuales cumplen primordialmente con las labores de producción dentro de una Empresa.

B.3.- Actor Gobierno:

Se refiere a los Organismos de gobierno en materia laboral. Estos Organismos están representados por los diferentes institutos que tienen por responsabilidad velar por el cumplimiento de las disposiciones emanadas de la Ley del Trabajo y su reglamento, así como cualquier otro decreto o norma que en materia de trabajo hallan sido promulgadas.

Entre los Organismos podemos encontrar:

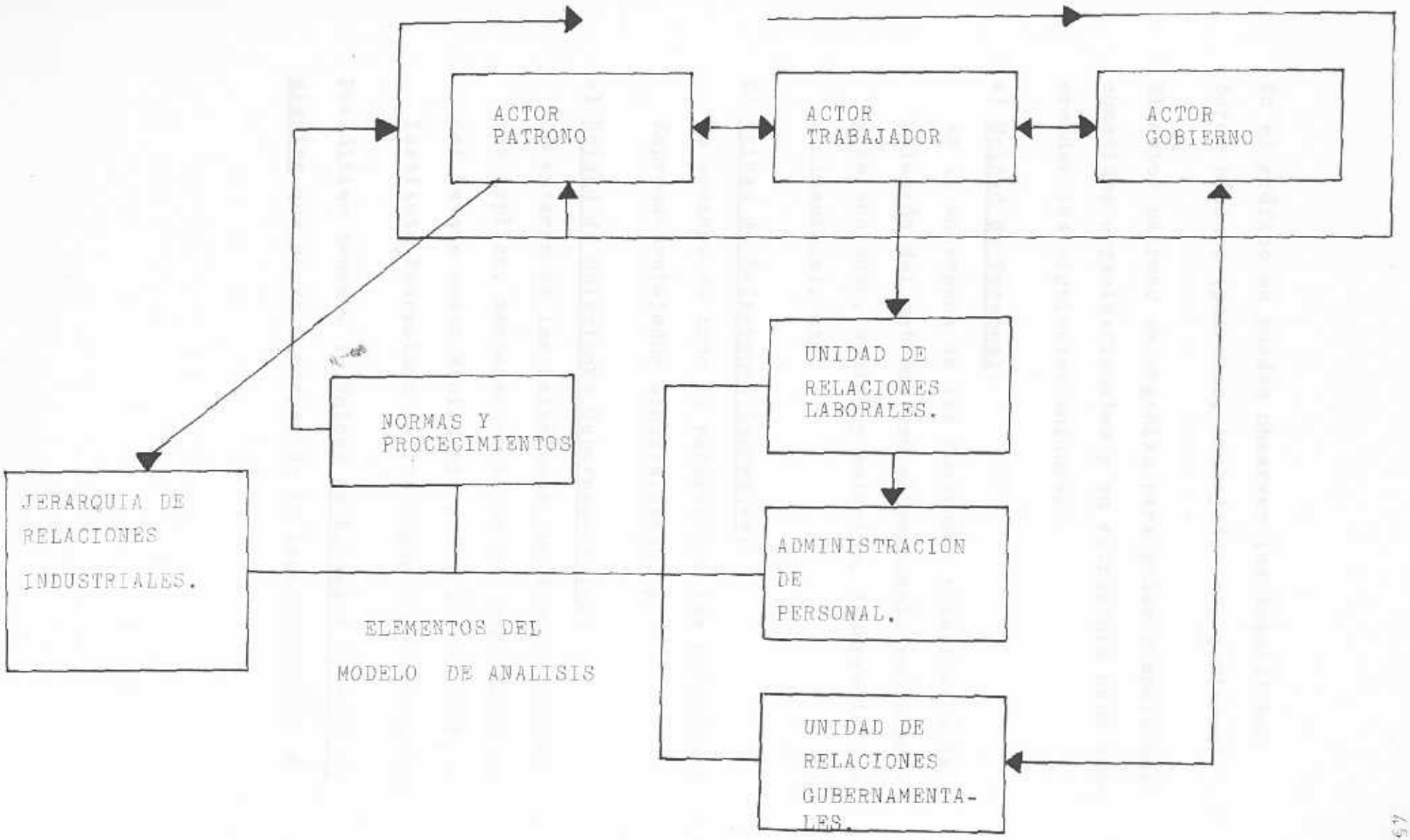
- Ministerio del Trabajo
- Instituto Venezolano de los Seguros Sociales.
- INCE, etc.

Según John Dunlop, estos actores (gerentes, trabajadores y gobierno), establecen una serie de normas que regularán las relaciones que se originan entre ellos, dentro del sistema de Relaciones Industriales.

Estas normas pueden tener diversidad de formas, como: decretos, decisiones u órdenes de organismos especializados ,convenios colectivos, reglamentos y prácticas de la jerarquía de los trabajadores, etc.

Dentro de una Organización, la jerarquía de patronos, adopta una estruturación que le permite controlar y mantener la red de relaciones con los demás actores del sistema de Relaciones Industriales. Existirá una serie de unidades que se van a encargar de mantener relación con los trabajadores, sindicatos y Organismos gubernamentales, lo cual, trataremos de simplificar en en cuadro que a continuación se presenta:

ACTORES DEL SISTEMA DE RELACIONES INDUSTRIALES



ELEMENTOS DEL MODELO DE ANALISIS

En el gráfico se pueden observar los tres(3) actores básicos (patronos, trabajadores y gobierno).

El actor patrono se organiza para poder cumpoir sus cometidos organizacionales y su estructura debe comprender las siguientes unidades:

a) Unidad de Personal:

Es la encargada de las funciones relativas a la relación del patrono con el personal: reclutar - y seleccionar, sueldo y salarios, desarrollo organizacional, etc.

b) Unidad de Relaciones Laborales:

Se encarga de todo lo referente a las relaciones Empresa-trabajador sindicalizado, y

c) Unidad de Relaciones Gubernamentales:

Se encarga de las relaciones jurídico-laborales que implica, mantener contacto con organismos -- del Estado como: Ministerio del Trabajo, INCE, - Instituto Venezolano de los Seguros Sociales,etc.

Por último tenemos la Unidad de Normas y Procedi -- mientos que se va a ocupar de la implamentación =

de la red normativa que regulará las relaciones-- entre la Gerencia de Relaciones Industriales, trabajadores y los Organismos del Estado, entre trabajadores y Gobierno, entre Sindicatos y Gobierno, etc.,

Una vez visto todo lo anterior, pasaremos a enfocar tres (3) modelos tipo de estructuración del-Departamento de Relaciones Industriales.

C.- MODELOS ESTRUCTURALES-FUNCIONALES DE RELACIONES INDUSTRIALES :

Tres modelos tipos:

El hecho de tratar de establecer una unidad de Relaciones Industriales, dentro de una Organización, no-es nada fácil. Hay muchos aspector que influyen en-el momento de llevar a cabo una Organización, entre-los cuales podemos mencionar:

- El tamaño de la Empresa.
- La industrialización expansiva.
- Los requerimientos cada vez mayores de energía humana.
- La intervención pública contínua.
- El creciente número de empleados.
- La importancia que la administración otorgue a las Relaciones de Personal.

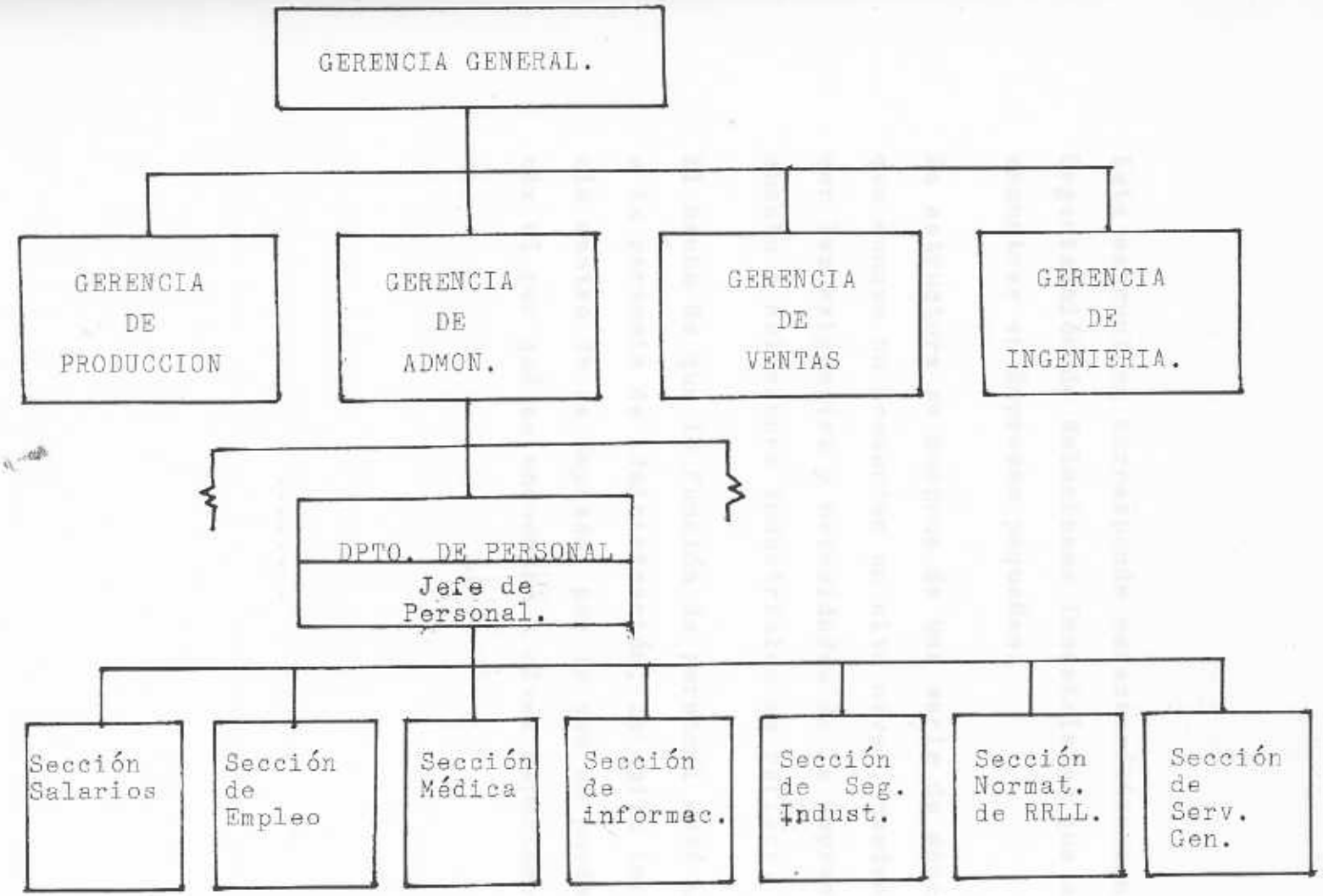
La importancia que se le atribuya a esta función, es - lo que determinará el nivel jerárquico y la posición - que el Departamento de Relaciones Industriales tendrá con respecto a las unidades de línea.

Para esta investigación se definirán tres (3) tipos de modelos de Relaciones Industriales: uno referente a Empresas pequeñas, otro de estructura más desarrollada - que se refiere a Empresas medianas y otro de estructura más compleja, utilizada en Empresas grandes.

.....

MODELO 1.-

ESTRUCTURA DE EMPRESAS PEQUEÑAS.



(1) Fuente: José I. Urquijo.
(2) Fuente: Técnicas de Dirección de Personal. Edit. Hispano Europea, Barcelona-España. Tomo 1. 1977. Pág. 50-52.

Esta estructura corresponde característicamente a una Organización de Relaciones Industriales que se puede encontrar en Empresas pequeñas.

La estructura se compone de una serie de secciones - que aunque no presenten un alto nivel, pueden satisfa cer las exigencias y necesidades de la Empresa en -- cuanto a Relaciones Industriales se refiere.

El hecho de que la función de personal esté adscrita a la gerencia de Administración, le quita importan - cia dentro de la Empresa, por lo que se puede dedu - cir el por qué se encuentra a nivel departamental.

.....

El organigrama presenta, la organización de la unidad - de Relaciones Industriales en Empresas medianas.

En este caso, Relaciones Industriales ocupa posición -- gerencial, debido a la importancia que se le otorga y - al tamaño de la Empresa, número de trabajadores y la naturaleza de sus actividades.

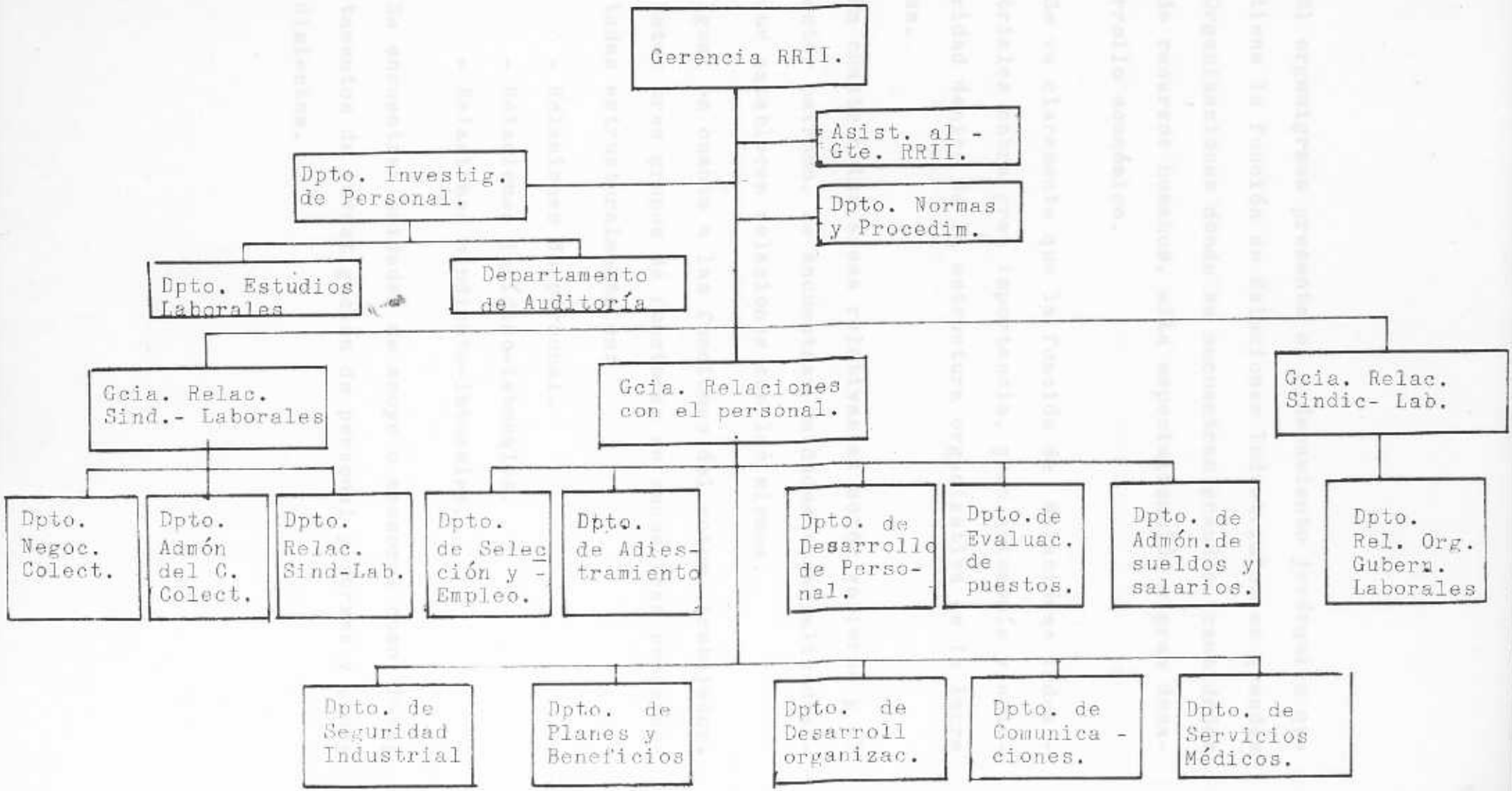
Se encuentran bien definidas las áreas relativas al actor patrono (empleo, sueldos y salarios, higiene y seguridad Industrial, servicios al personal); realtivas a = la relación actor patrono, actor trabajador; en la unidad de relaciones laborales y en cuanto a investigación, el Departamento de Investigación de personal.

El nivel jerárquico que ocupa Relaciones Industriales,- evidencia la importancia que tiene esta función para el alcance de los objetivos de la Organización.-

.....

MODELO III

ESTRUCTURA DE DESARROLLO ESPECIALIZADO DEL DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES



FUENTE: José I. Urquijo. Apuntes de la Cátedra "Teoría de las Relaciones Industriales". 1981-82 - UCAB - Caracas Venezuela.

El organigrama presenta el ordenamiento jerárquico que tiene la función de Relaciones Industriales en grandes Organizaciones donde se encuentran grandes cantidades de recursos humanos, alta especialización y gran desarrollo económico.

Se ve claramente que la función de Relaciones Industriales cobra gran importancia, gran autonomía y autoridad dentro de la estructura organizativa de la Empresa.

En cuanto a las áreas relativas al actor gobierno y al actor patrono, se encuentran unidades especializadas que establecen relaciones con los mismos.

Igual en cuanto a las funciones del actor trabajador. Estos tres grupos de funciones se encuentran representadas estructuralmente en:

- Relaciones de personal.
- Relaciones jurídico-laborales.
- Relaciones sindicato-laborales.

Se encuentran unidades de apoyo o asesoras como: Departamentos de investigación de personal y normas y procedimientos.

Como hemos visto anteriormente, una Empresa puede presentar cualquiera de los tres modelos mencionados, y a manera de conclusión, podríamos decir que dentro de toda Organización los cambios estructurales pueden originarse por necesidades de ampliación o de contracción de la Empresa, para resolver conflictos de autoridad, cambiar métodos de producción y de organización, dividir las actividades - por estar excesivamente agrupadas-, ajustar la organización a las condiciones imperantes, etc.

Sin embargo, el caso más frecuente de cambios estructurales, es cuando la organización requiere del establecimiento oficial de atribuciones, responsabilidades y deberes a todos sus niveles.

.....

CAPITULO III

UNIDAD DE ANALISIS

Tomando en consideración la importancia y magnitud de las obras de Electrificación del pais, llevadas a cabo por la Corporación, la forma como estaban siendo ejecutas, les era imposible ordenar con eficiencia y a la vez integrar adecuadamente las funciones, debido a su propia estructura organizativa dentro del Instituto y por la desarticulada forma de Administración de -- Quince (15) Empresas Eléctricas que, dependientes directamente en el orden ejecutivo del Directorio de este Organismo, habían demostrado mediante los resultados obtenidos, lo inoperante del sistema que se seguía.

El Directorio resolvió encomendar una Comisión técnica, -- compuesta por personas de reconocida experiencia y reputación sobre la materia, el estudio y solución de algunos de los problemas más urgentes que existía en el campo de la Electrificación Nacional.

La mencionada Comisión fué creada con fecha 30 de Junio de 1958 y para el 27 de Octubre del mismo año, el Directorio acordó con base a la recomendación hecha por dicha Comisión, la -- constitución de una Compañía que tendría por fin agrupar en una dependencia, las operaciones realizadas y por realizar en el campo de la Electrificación Nacional. La citada Compañía se denominó Compañía Anónima de Administración y Fomento Eléctrico, contando con la C.V.F. quien tenía la totalidad de las

acciones.

Inició la Compañía sus labores el día 1° de Diciembre de - 1958 y desde esta fecha hasta el 1° de Febrero de 1959, se efectuaron los preparativos correspondientes para formar una Organización que fuera capáz de absorber todos los trabajos de electrificación y de administración que la Corporación Venezolana de Fomento le había recomendado y que específicamente establecían el objeto esencial de su fundación.

En tales condiciones, dicha compañía está en capacidad de enfocar el problema del desarrollo eléctrico del pais, en forma audáz y con proyecciones al futuro. La centralización administrativa referida se ha llevado a cabo a través de la fusión de las (15) Compañías C.V.F. de Electricidad con la creada Empresa CADAFE.

Ahora bien, con el fin de ofrecer una información detallada que facilita una mayor comprensión de lo expuesto en líneas anteriores, es necesario enumerar las siguientes consideraciones:

1) Las quince Empresas C.V.F. de Electricidad, mantenían su propia estructura financiera, comercial y técnica, cada una de ellas era una entidad separada de las otras

y por lo tanto en lo Administrativo se admitían distintas normas de administración, disparidad de criterios en la aplicación de los procedimientos de contabilidad establecidos por la C.V.F. diferentes métodos de compras de abastecimientos y servicios a distintos precios que frecuentemente no se correspondían entre si ni con los precios del mercado, ni con el consiguiente elevado costo de Administración y la proliferación de un burocratismo excesivo y duplicidad de funciones. En lo Técnico : criterios distintos sobre aprovechamiento de la capacidad de generación, lo cual no siempre garantiza en mayor rendimiento de los equipos, distintos métodos y rutinas de mantenimiento con el consiguiente peligro de accidentes en los equipos.

Por ser éstas quince (15) Compañías pequeñas no bien estructuradas, daban por consiguiente que en su funcionamiento se notara su incapacidad en cuanto a:

a) Mal servicio de los consumidores.

b) Ausencia de planificación adecuada para las necesidades de desarrollo y crecimiento de las comunicaciones servidas.

c) Falta de actividad en la promoción de nuevas industrias.

d) Deficiencia general.

En lo Programático: Falta de datos estadísticos comparados, interpretado en conjunto y proyectados hacia el futuro como base para las estimaciones del crecimiento de los mercados y

sus consiguientes necesidades de generación, transporte y dis - tribución.

Programación de pequeñas expansiones de tipo local, con el consiguiente peligro de caer en la multiplicación de pequeños - centros de generación de bajo rendimiento económico.

2) La solución para las anteriores deficiencias han sido -- las siguientes:

En lo Administrativo : Establecer normas de procedimientos contables, aplicables por igual a todas las Sucursales y Agencias de la Compañía. Normalizar los tipos, calidades y marcas de equipos y abastecimientos y adquirirlos en cantidades suficientes mediante licitaciones públicas o privadas según la importancia de la compra.

Establecer un régimen de almacenes, con contabilidad e - inventarios contínuos centralizados en la Oficina Principal.

Establecer un régimen de manejo de fondos de Sucursales o Agencias, por medio de cuentas de ingresos bloqueados y fondos rotatorios de operación fácilmente controlados por la Oficina Central.

Establecer Centros Regionales de facturación, usando equipos mecánicos I.B.M. o similares.

Establecer un balance consolidado, estados de pérdidas- y ganancias y estado de origen y aplicación de fondos para todas las sucursales y agencias.

Establecer una contabilidad analítica que proporciona índices de costos y coeficientes para el estudio de los -- problemas de expansión y operación.

Establece una oficina de Personal que evalúe la capacidad de los empleados de la Compañía; fija normas de sueldos y asegura para el futuro una política de promoción - basada en los méritos y hoja de servicio del empleado.

En lo técnico: Establecen normas uniformes de operación de los equipos.

Establecer programas de mantenimiento preventivo a fechas fijas.

Establecer normas uniformes en las relaciones con los - suscritores.

Contribuir a la fijación de nuevas industrias mediante asistencia técnica a sus promotores.

Perfeccionar las normas sobre materiales y equipos de uso corriente, tales como postes, herrajes, conductores, vehículos, etc.

Establecer programas de entrenamiento de personal.

En lo Programático: Continuación de los estudios sobre generación y transporte de energía eléctrica con miras a la ampliación del programa de electrificación de la C.V.F., mediante el establecimiento de grandes cen -- tros de generación y redes de transporte adecuadas, - con especial énfasis en el desarrollo futuro.

Continuación de los estudios sobre unificación de ten sinnes y frecuencias.

Formulación de un programa de Interconexión de cen -- tros de generación, con eventual participación de las Compañías que no son propiedad del Estado.

Estudio sobre métodos y sistemas de tarificación, ba- sados en un análisis de los costos de producción. For mulación de tarifas justas, científicamente analiza - das.

Colaboración con los técnicos de la Electricidad de - Francia recientemente contratados, en el estudio de - algunos de los asuntos anteriormente citados.

Envío de misiones de estudio a Puerto Rico, México o

Francia para observación de los métodos y procedimientos usados para fomento de la generación eléctrica, administración de los servicios, normas de procedimientos, etc.

Organización de un Departamento de Estudios Económicos y financieros para el análisis de estadísticas, formulación de programas inherentes a la electrificación y elaboración de un nuevo y racional sistema de tarifas.

Establecimiento de relaciones con Organismos de Estados amigos para el intercambio de informaciones y estadísticas.

FUENTE: Actividades desarrolladas por esta Empresa, desde el período de su iniciación, 15 de Noviembre de 1958, hasta el 30 de Junio de 1959.

Separata de la Memoria y Cuenta de la Corporación Venezolana de Fomento, Aparte C., Anexo I. Caracas.

Una vez que hemos dado a conocer los antecedentes de la Empresa - caso de estudio - creemos necesario prestar datos - aproximados acerca de la evolución de la fuerza laboral den - tro de la misma, lo cual nos podría llevar a visualizar si el crecimiento y expansión de la Organización, se relaciona directamente con el crecimiento del personal que labora dentro de ella.

En el cuadro que a continuación presentamos, damos a conocer aproximadamente el incremento del número de personal a través de los años, con su respectiva representación gráfi - ca.-

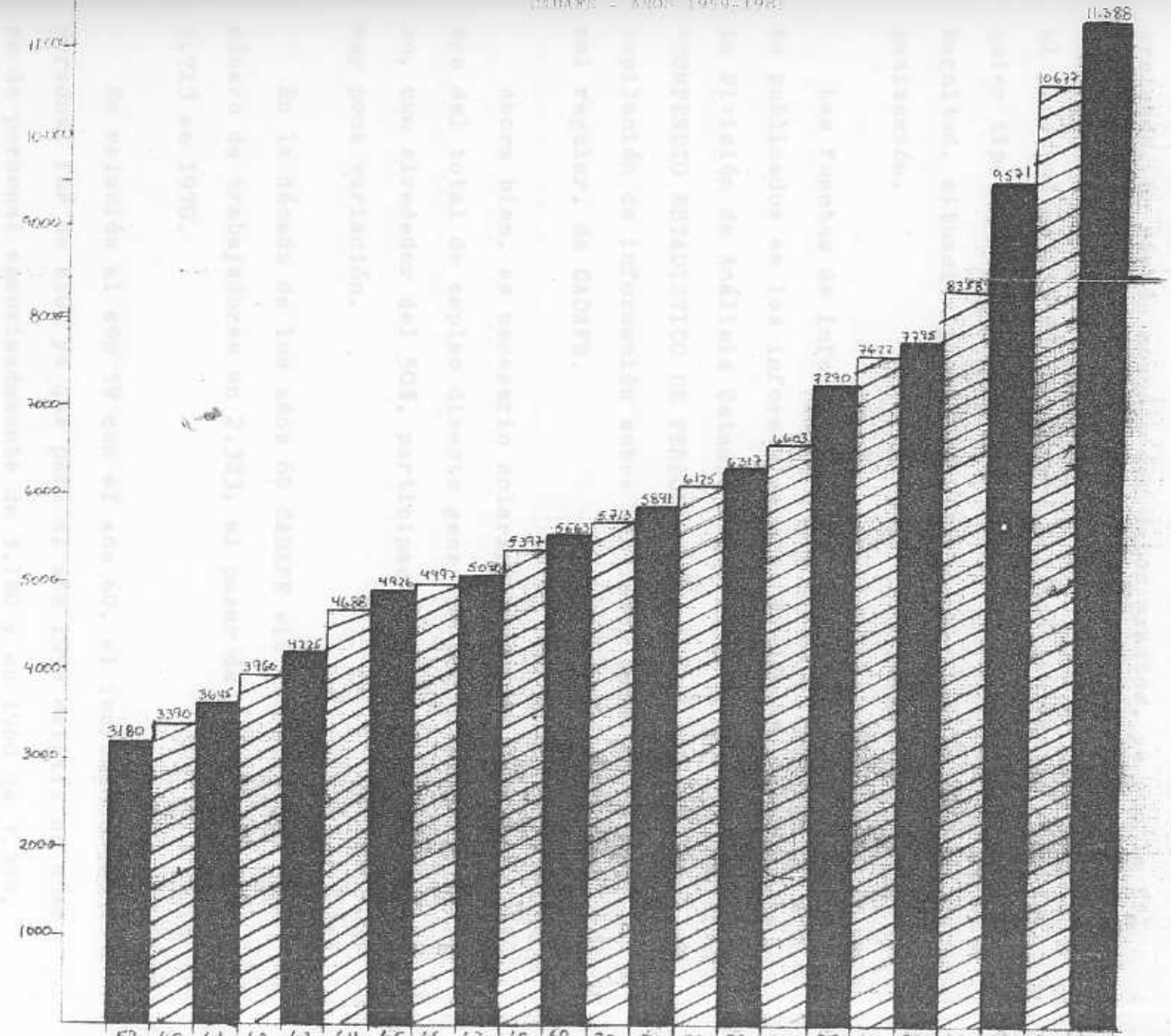
.....

Año	Trabajadores Regulares
59	3.180
60	3.390
61	3.645
62	3.960
63	4.225
64	4.688
65	4.926
66	4.997
67	4.090
68	5.397
69	5.563

Fuente: Compendio estadístico de Personal. 1970-180. CADAFE.
Informes Anuales de CADAFE.

Año	Trabajadores Regulares.
70	5.713
71	5.891
72	6.125
73	6.317
74	6.603
75	7.290
76	7.622
77	7.795
78	8.358
79	9.571
80	10.677
81	11.388

CUADRO DEMOSTRATIVO DEL INCREMENTO DE PERSONAL EN
CEDAFE - AÑOS 1959-1981



A través de los datos presentados anteriormente, no se pretende, en ningún momento dar datos exactos, ya que la falta de información, confiable, coherente y única, en cuanto al personal de CADAFE se refiere, es una limitación para cualquier tipo de estudio. Lo que si se aspira, es dar ideas de magnitud, situación y comportamiento deeste recurso en la Organización.

Las fuentes de información utilizadas fueron principalmente publicados en los informes anuales de CADAFE, emanados de la *División de Análisis Estadístico y un documento denominado* "COMPENDIO ESTADISTICO DE PERSONAL", que no es más que una recopilación de información sobre distintos aspectos del personal regular, de CADAFE.

Ahora bien, es necesario aclarar que CADAFE participa dentro del total de empleo directo generado por el sector eléctrico, con alrededor del 50%, participación que ha experimentado muy poca variación.

En la década de los años 60 CADAFE vió incrementado su número de trabajadores en 2.323, al pasar de 3.390 en 1960 a 5.713 en 1970.

En relación al año 59 con el año 60, el incremento del personal fué de 210, ya que para el año 1959 existía un número de personal aproximadamente de 3.180 y en 1960 de 3.390.

Podríamos decir que este crecimiento, cada vez mayor, sobre todo en la década 1970-1980 se debió al desarrollo experimentado por la Empresa en los últimos 10 años, lo cual queda reflejado al observar el crecimiento de las diferentes viariables que la caracterizan, hecho que a su vez setradujo en laampliación de sus áreas servidas.

En el cuadro presentado anteriormente, puede apreciarse la evolución del número de trabajadores de CADAFE, desde el - año 1959 hasta 1981, (no nos fueron proporcionados los datos correspondientes al año 1982).

Se puede observar que el personal, a través de los años, ha tenido un crecimiento notable, lo que suponemos se relaciona con el crecimiento mismo de la Organización. A medida -- que la Empresa ha ido ampliando sus actividades y se ha ido - especializando cada día más, es característica de tal fenómeno, que al igual requiera de personal en mayor cantidad y calidad. Podríamos decir al respecto, que el personal profesional en CADAFE ha ido en aumento cada dia: Para el año 1970, CADAFE contaba con 340 profesionales y para el año 1980 contaba con 758 (*)

Así pues, podríamos suponer como cierto, que existe una relación directa entre el crecimiento y expansión de la Orga-

---

(*) Compendio Estadístico de Personal (1970=1980).

nización con el crecimiento del personal dentro de la misma;- ya que relacionando los cambios ocurridos en CADAFE con el crecimiento del personal, podemos darnos cuenta que hay una relación directa. Es a partir del año 1975 cuando comienza a ocurrir cambios importantes y relevantes para la Empresa, y es a partir de ese año cundo el crecimiento del personal se hace más notorio.

.....

CAPITULO IV

EVOLUCION HISTORICA
DE LA ESTRUCTURA DE RELACIONES INDUSTRIALES
EN CADAFE

En este capítulo se presentará, a partir del marco de referencia de la Empresa - objeto de estudio - (CADAFE), el desarrollo de la estructura de la función de Relaciones Industriales.

Debido al desarrollo que ha ido experimentando la Empresa, decidimos tomar diferentes décadas para explicar de una forma más clara y comprensible el desarrollo de la función de Relaciones Industriales, tomando en un principio los años ------ 1958 - 1959, ya que en estos años se comprenden la función de la Empresa y aparece igualmente la primera unidad organizativa de Relaciones Industriales.

A continuación daremos a conocer cuales eran las funciones generales de Relaciones Industriales para los años antes mencionados.

.....

AÑOS 1958 - 1959: PERIODO DE FUNDACIÖN.

Para el período de fundación, las funciones generales de Relaciones Industriales, comprendían lo siguiente:

1.- Incorporación y selección de funcionarios y empleados en base a la competencia y productividad demostrada por éstos.

2.- Evaluación periódica de los servicios de los funcionarios y empleados de la Empresa.

3.- Clasificación de cargos, de acuerdo a las necesidades de la Compañía.

4.- Aplicación de las medidas disciplinarias para el buen orden en el desempeño de las labores de los funcionarios y empleados.

5.- Organización de cursos de adiestramiento según las exigencias del trabajo.

6.- Asesoramiento en la contratación colectiva.

7.- Elaboración y estudio de un sistema de salarios que sirva de base a los tabuladores de la Organización laboral.

8.- Reglamentación de los exámenes físicos, horarios de trabajo y control de los medios de seguridad industrial.

9.- Normas sobre riesgos profesionales, prevención de -

enfermedades contagiosas y accidentes.

10.- Control de seguros de responsabilidad patronal.

11.- Recomendaciones para fondos de ahorros, planes de - jubilación, becas, permisos, control de vacaciones, *planes de viviendas, deportes y expansión social.*

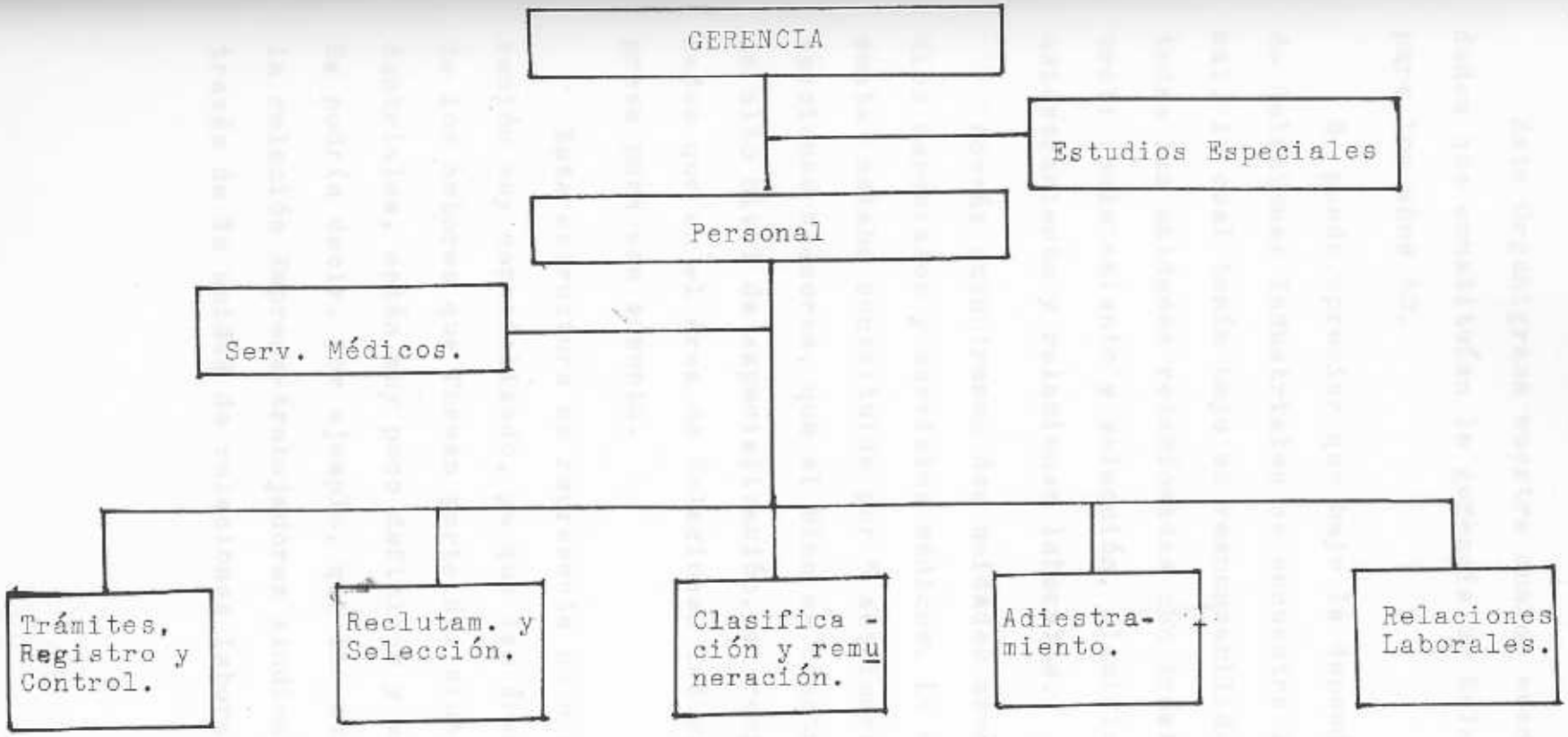
12.- Ejecución del Manual de Instrucciones en todo lo referente a las Relaciones Industriales, dentro de la Compañía.

Es de hacer notar que para la fundación de la Empresa (comprendido en estos años), no se encontró un organigrama estructural de la Compañía, ni de las funciones de Relaciones Industriales *a través de una departamentalización clara* - y detallada con sus respectivas funciones y atribuciones.

Creemos necesario aclarar, que las funciones generales de Relaciones Industriales para la década de los 60, eran las mismas que existían para el momento de la fundación ----- (1958-1959) de la Compañía, pero con la diferencia que para - esta década existía ya un organigrama con sus respectivas unidades y funciones.

El organigrama existente para esta época es el que - *presentamos a continuación:*

DECADA DE LOS 60.



FUENTE: Memorias y Cuentas. Actividades Anuales. CADAFE 1960-1969.-

Este Organigrama muestra cuales eran las principales unidades que constituían la gerencia de Relaciones Industriales para los años 60.

Se puede apreciar que bajo la dependencia de la gerencia de Relaciones Industriales se encuentra la División de Personal, la cual tenía bajo su responsabilidad la coordinación de todas las unidades relacionadas con trámites, registro y control; reclutamiento y selección, clasificación y remuneración, adiestramiento y relaciones laborales.

Además encontramos dos unidades asesoras como son : estudios especiales y servicios médicos. La estructura que se presenta estaba constituida por 5 secciones básicas, más dos - secciones asesoras, que si bien es cierto no llegan a tener - un alto nivel de especialización, si respondían a las necesidades que en el área de Relaciones Industriales tenía la Empresa para ese momento.

Esta estructura no representa un nivel de departamentalización muy especializado, ya que las áreas de representación de los actores que forman parte del sistema de Relaciones Industriales, están muy poco definidas y muy poco delimitadas.- Se podría decir, por ejemplo, que las actividades relativas a la relación Empresa-trabajadores sindicalizados se muestran a través de la unidad de relaciones laborales y que las activi-

dades relativas a la relación del patrono con el personal están señaladas por las secciones de Reclutamiento y Selección, Clasificación y remuneración, etc.

En conclusión, la estructura mostrada anteriormente responde básicamente a las características de un tipo de estructura modelo 1, donde las funciones de Relaciones Industriales están a nivel embrionario.

Veremos a continuación cuales eran las principales funcinnes que tenían cada una de las unidades presentadas en el organigrama, las cuales son: estudios especiales, servicios médicos, trámites registro y control, reclutamiento y selecciones, clasificación y remuneración, adiestramiento y relaciones laborales.

.....

ESTUDIOS ESPECIALES:

Las principales funciones de esta unidad de apoyo para los años 60, eran específicamente las siguientes:

1.- Prestar asistencia a las unidades en la implantación de normas y procedimientos.

2.- Realizar estudios socio-económicos según le sea necesario a la Gerencia.

SERVICIOS MEDICOS:

Las atribuciones de esta unidad son las siguientes:

1.- Llevar un control de las cotizaciones pagadas a los trabajadores y realizar los pagos respectivos al Instituto Venezolano de los Seguros Sociales.

2.- Pagar a los trabajadores y sus familiares, servicios médicos completos que cubren: consultas médicas, medicinas, laboratorios, maternidad, rayo X, cirugía, odontología, etc., y llevarle control de los servicios médicos suministrados.

TRAMITES DE REGISTRO Y CONTROL:

Esta unidad se encarga de:

1.- Preparar estudios para llevar a cabo, si fuese necesario, la implementación de un nuevo registro de personal para cada una de las regiones.

2.- Llevar un control sobre todo lo relativo a los datos del trabajador: datos financieros, relativos a anticipos y pago de prestaciones y otros beneficios, datos históricos de los trabajadores en la Compañía, etc.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION:

Las principales funciones de esta unidad son:

1.- Elaborar programas de reclutamiento y selección e igualmente los manuales de instrucción para aplicar las pruebas psicotécnicas.

2.- Reclutar y seleccionar el personal idóneo para la consecución de los objetivos de la Organización y llevar un registro de los ingresos del personal a la Empresa.

CLASIFICACION Y REMUNERACION:

Esta unidad cumple con las siguientes funciones:

1.- Encargada de realizar todo lo relativo a: clasificación y reclasificación de cargos con la finalidad de identificar deberes, responsabilidades y requisitos de los mismos, así como el nivel del sueldo que le corresponde a cada uno; igualmente revisar el manual de clasificación para ajustar las especificaciones y requisitos de los cargos a las condiciones y exigencias de los mismos.

2.- Encargada de conceder aumento de sueldos y salarios tomando en cuenta las políticas de incentivos de la Empresa, igualmente la antigüedad y mérito de los trabajadores.

ADIESTRAMIENTO:

Esta unidad es la encargada, por medio de los programas de adiestramiento, cursos y capacitación sistemática, de subir los niveles de preparación del personal; facilitando ésto por medio de las relaciones que sostiene, tanto con Institutos Autónomos, como con Instituto de Gobierno.

RELACIONES LABORALES:

Esta unidad es la encargada de:

1.- Atender problemas relativos a vacaciones, pago por horas extras, retroactivo por reclamaciones, bonificaciones, etc.

2.- Realizar estudios en materia de: contratación colectiva (jurídico y administrativamente), costos y productividad de la mano de obra y estudios administrativos para uniformar las descripciones de las cláusulas contractuales para evitar discrepancias de criterios administrativos.

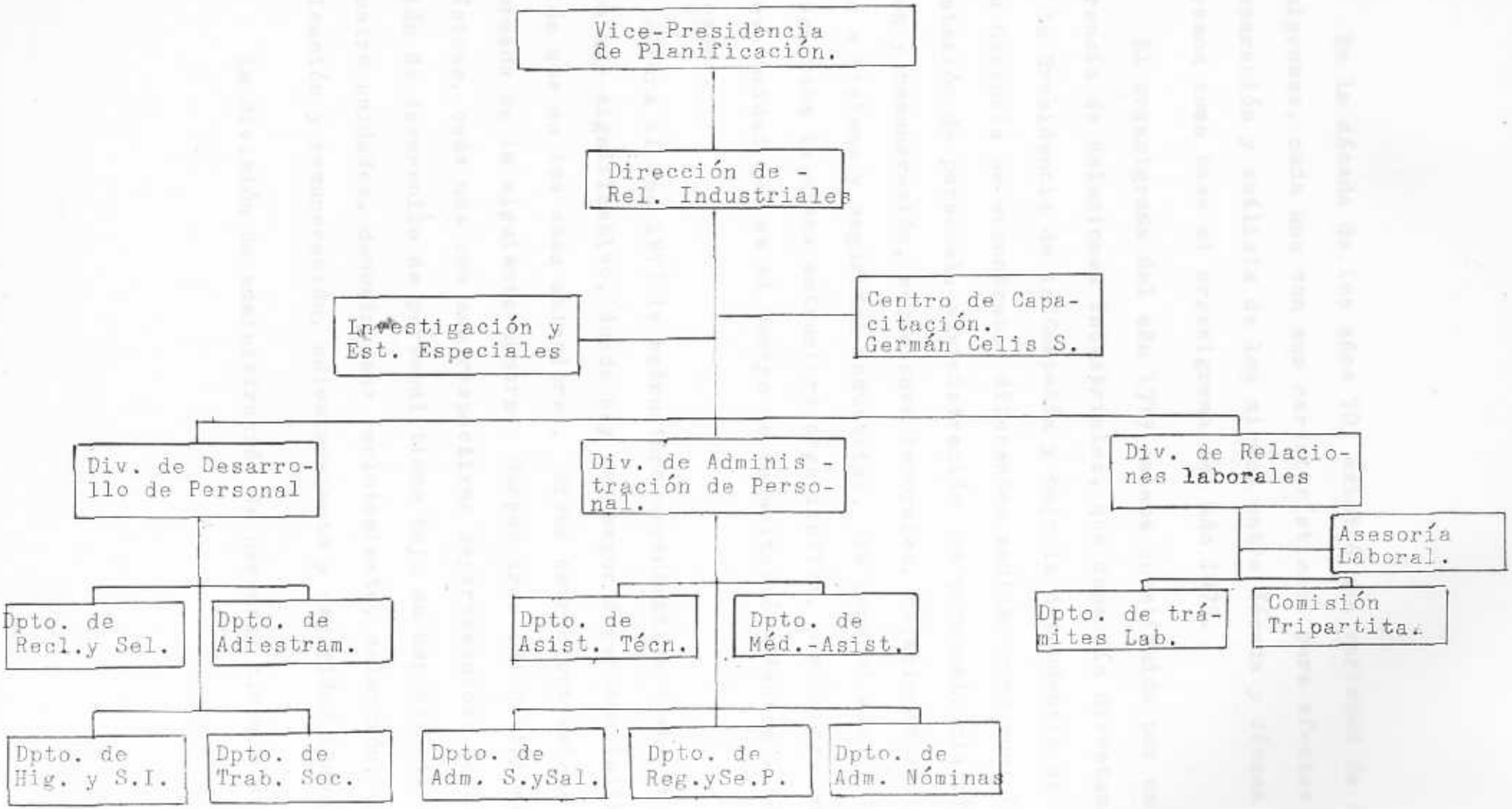
3.- Encargada de establecer políticas referente a las relaciones de la Empresa con el Sindicato y elaborar =

proyectos de estandarización de las condiciones de - trabajo.

.....

DECADA DE LOS 70.

AÑO - 1979.


Vice-Presidencia de Planificación.
Dirección de - Rel. Industriales
Investigación y Est. Especiales
Centro de Capacitación. Germán Celis S.
Div. de Desarrollo de Personal
Div. de Administración de Personal.
Div. de Relaciones laborales
Asesoría Laboral.
Dpto. de Recl.y Sel.
Dpto. de Adiestram.
Dpto. de Asist. Técn.
Dpto. de Méd.-Asist.
Dpto. de trámites Lab.
Comisión Tripartita.
Dpto. de Hig. y S.I.
Dpto. de Trab. Soc.
Dpto. de Adm. S.ySal.
Dpto. de Reg.ySe.P.
Dpto. de Adm. Nóminas

En la década de los años 70, existió una variedad de organigramas, cada uno con sus características, para efectos de comparación y análisis de los mismos entre década y década tomaremos como base el organigrama del año 1979.

El organigrama del año 1979 estaba constituido por una - Gerencia de Relaciones Industriales, que dependía directamente de la Presidencia de la Compañía y bajo la dependencia de dicha Gerencia se encontraban diferentes medidas como son: Contratación de personal, administración de personal, clasificación y remuneración, relaciones laborales, relaciones sociales e higiene y seguridad industrial. Ya para el año 1971,se presentaba la misma estructura organizativa, pero surge una nueva unidad que es el Centro de Capacitación Técnica - (ver anexos).

Para el año 1973 la estructura organizativa tiene un cambio muy significativo, donde hay una mayor departamentalización que en los años anteriores. Dicha estructura estaba conformada de la siguiente manera: Surgen tres (3) divisiones - básicas, cada una con sus respectivos departamentos. La división de desarrollo de personal tiene bajo su dependencia a -- cuatro unidades, denominadas: reclutamiento, selección, clasificación y remuneración, adiestramiento y seguridad industrial.

La división de administración de personal tiene a su vez

3 departamentos los cuales son: seguridad social, relaciones sociales y asistencia técnica y la división de relaciones laborales conformada por negociación colectiva y trámites laborales.

Igualmente existe una unidad asesora de la Gerencia, que es el departamento de Investigación y Estudios Especiales.

En el año 1975, la estructura vuelve a sufrir una nueva reorganización:

En la División de administración de personal, bajo el -- nombre de Administración de Sueldos y Salarios y aparece en la misma la unidad de trabajo social. La División de Administración de Personal es ahora conformada por los servicios médico asistenciales, registro y servicios de personal, administración de sueldos y salarios y asistencia técnica. Al - igual que los anteriores, la división de Relaciones Labora - les tiene una nueva conformación, estando integrada por trámites laborales y la comisión tripartita; además tiene una unidad asesora denominada Asesoría Laboral.

En la Gerencia de Relaciones Industriales, surge una -- nueva unidad asesora que es el centro de capacitación Germán Celis S.

Para el año 1979, el cambio más significativo fué que -

Relaciones Industriales de ser Gerencia pasa a ser Dirección; las Divisiones siguen siendo las mismas, solo que en la División de Administración de personal, surge el Departamento de Administración de nóminas. Además, en el año 79, Relaciones Industriales pasa a depender de la Vice-presidencia de Planificación, *mientras que en los años anteriores dependía directamente de la Presidencia.*

En esta década, la función de Relaciones Industriales adquiere un grado de departamentalización mayor que el presentado en la década anterior; las áreas de actividades se encuentran más definidas y delimitadas y se puede observar que comienzan a especializarse más profundamente todas las funciones.

Se ve por lo tanto, que existe una nueva distribución del trabajo y se lleva a cabo una reorganización estructural y funcional en dicha área.

El grado de especialización que muestra esta estructura nos indica que el recurso humano que administra la Empresa se hace cada vez más complejo, así como el volumen de trabajadores y a los lineamientos de una política de personal que considera, que el recurso más valioso que posee la compañía es el elmento humano; por lo tanto, se van diseñando programas que vayan dirigidos a la satisfacción de las necesidades

del trabajador, tanto a nivel individual como colectivo.

Podríamos decir que la estructura mostrada responde a -- las características de un tipo de estructura modelo 2.

Daremos a conocer a continuación cuales eran las principales funciones que desarrollaban cada una de las unidades -- presentadas en el Organigrama del año 1979, haciendo la salvedad de que no se encontró ninguna información que nos detallara las principales atribuciones del Departamento de Administración de Nóminas ni de la Comisión Tripartista.-

.....

DIRECCION DE RELACIONES INDUSTRIALES:

Esta Dirección tendrá funciones de asesoramiento en materia de Relaciones Industriales, en el desarrollo de las actividades de personal.

Entre las funciones más importantes encontramos:

1.- Asistir a los jefes de las diferentes unidades organizativas, a los supervisores, a las oficinas de personal de las regiones, al presidente y a la junta directiva en todo lo relativo a: la aplicación de las políticas, normas, programas y procedimientos de personal, la resolución de problemas de orden laboral, la administración del presupuesto de los miembros de personal, la contratación colectiva, etc.

2.- Procesar, los diferentes movimientos de personal y mantener los controles y registros de los mismos.; así como las nóminas de empleados y obreros y atender las quejas y reclamos de los trabajadores en materia de remuneración.

3.- Organizar, asignar y distribuir las labores específicas de trabajo a los departamentos, servicios y secciones de personal adscritas a la gerencia y organizar los medios de trabajo de las unidades y estudiar el resultado de sus operaciones.

4.- Organizar y supervisar las actividades de servicios médicos para el personal y sus familiares, conforme a las normas y procedimientos y , de acuerdo con -- las cláusulas de los contratos de trabajo respectivos, en coordinación con los Seguros Sociales y o - tros Organismos similares.

5.- Atender, tramitar y preparar todo lo relativo a: -- Quejas y reclamos que en materia laboral presenten los representantes sindicales: informes y formula - rios exigidos por las autoridades del trabajo: prestaciones y beneficios que se establecen en los contratos de trabajo, relaciones humanas y laborales con el personal, sindicatos o asociaciones de empleados y obreros, etc.

6.- Adelantar todo lo relativo a programas de capacita - ción y adiestramiento en coordinación con el programa nacional de adiestramiento; registros, inscrip -- ciones y retiros del personal, así como los reclamos de reposos y reintegros por prestaciones médico-asistenciales ante el I.V.S.S.; los trámites para la - contratación de nuevo personal y atender igualmente los trámites de las liquidaciones por cesantían, jubilación, pensión y otros.

7.- Elaborar todo lo referente a la programación y el - presupuesto anual de la unidad, el informe mensual- y anual de las actividades realizadas, los siste -- mas de personal y manuales de procedimientos de per sonal, los programas de entrenamiento de la Empresa y que la coordinación de ésto se realice con el INCE y otros Organismos; así como velar por la implantación, administración y supervisión de los programas de selección; descripción y evaluación de cargos y- de eficiencia e inducción de personal.

8.- Revisar y controlar los movimientos de personal y - autorizar aquellos que por delegación le correspon- de ordenar.

9.- Desarrollar y aplicar métodos eficientes para reco- pilar, tabular e interpretar datos de personal, como base para recomendaciones sobre las normas y prácti cas de Relaciones Industriales.

.....

UNIDAD DE INVESTIGACION Y ESTUDIOS ESPECIALES:

Es una unidad asesora de toda la Dirección, depende directamente de la Oficina del Director de Relaciones Industriales, y bajo su supervisión tendrá las siguientes responsabilidades:

- Asesora al Director en la organización y reorganización de la función de personal y otras áreas de trabajo que le sean asignadas, incluyendo planes completos de desarrollo como: Preparación de cuadros funcionales y de organización, cuadros de cargos de personal; distribución de tareas; estudios y recomendaciones de sub-sistemas y programa de personal, formularios, determinación de costos, evaluación de los presupuestos de la Dirección y otros aspectos relacionados con las reformas administrativas de la Empresa.

CENTRO DE CAPACITACION TECNICA:

Esta unidad depende directamente de la Dirección de Relaciones Industriales y su autoridad es ejecutiva, en lo que se refiere a la administración del programa de aprendizaje, de sus recursos humanos internos y financieros.

Entre las funciones más importantes que realiza están:

1.- Asistir a la Dirección de Relaciones Industriales, en la proyección de las normas y políticas para realizar el programa de formación profesional, en cuanto al a

prendizaje se refiere.

2.- *Organizar todo lo referente a la ejecución de los* -- programas de aprendizaje, en combinación con perso - nal calificado del INCE.

3.- Mantener supervisión en las diferentes unidades orga nizativas de la Empresa, donde realicen pasantías -- los aprendices del Centro de Capacitación, para com - probar el cumplimiento del aprendizaje en servicio e igualmente mantener y desarrollar contactos con to - das las regiones de distribución y ventas y sistemas de producción de la Empresa, así como con aquellos - representativos de la comunidad que tiendan a estimu lar el contacto social, cultura y deportivo del Cen- tro hacia el medio externo.

4.- Elaborar la programación y presupuesto anual de la - unidad; el informe mensual de actividades realizadas y la memoria y cuenta anual de la misma.

5.- Cooperar y prestar las facilidades para la realiza - ción de eventos de formación profesional o especiali zación impartidos al personal adulto de la Empresa,- en las instalaciones del centro.

6.- Actualizar aquellos manuales de instrucción que per- mitan a los aprendices adecuar sus conocimientos a - las modernas tecnologías en el campo profesional don

de son formados.

DIVISION DE DESARROLLO DE PERSONAL:

Bajo supervisión general del Director de Relaciones Industriales, coordina, dirige y es responsable de las siguientes actividades:

1.- Planificar y coordinar con las Direcciones asesoras de líneas, las necesidades de personal en cuanto a volumen y calidad, considerándose las perspectivas presentes, de corto, mediano y largo plazo de la Empresa.

2.- Planificar y dirigir las actividades de reclutamiento y selección, tomando como base las necesidades y requisitos exigidos por la Empresa, en condiciones atractivas y competitivas, considerando las limitaciones presupuestarias.

3.- Conocer el mercado significativo de la oferta de trabajo, dentro y fuera de la Empresa y contribuir mediante la implementación de procedimientos de inducción, a reducir al mínimo, el período de adaptación a la Empresa por parte de los nuevos trabajadores.

DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION:

Está bajo la supervisión general del jefe de la División de Desarrollo de Personal y tendrá a su cargo las siguientes funciones:

1.- Asistir a la División en la organización del proceso de reclutamiento y selección, preparando el material necesario de prueba, procedimientos, formularios de evaluación, implementando planes y programas que incluyan avisos para reclutamientos, recepción de oferentes, entrevistas, evaluación de experiencia, educación, adiestramiento, antigüedad y otros, con la finalidad de preparar un buen registro de elegibles.

2.- Mantener contacto con los Directores, gerentes, jefes de División y/o Departamentos para conocer las necesidades futuras de personal.

DEPARTAMENTO DE ADIESTRAMIENTO:

Este departamento está bajo la supervisión general de la división de Desarrollo de Personal y tendrá a su cargo las siguientes funciones:

- Implementar, coordinar, administrar, organizar, realizar investigaciones, estudios y programas para determinar las necesidades de adiestramiento que requiere la Empresa; así como también, establece costos de cada subprograma de adiestramiento y los aspectos que se tomarán en cuenta para llevarlos a cabo, por ejemplo: profesores, participantes, horarios, etc.-

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL:

Esta unidad depende directamente de la Dirección de Rela

ciones Industriales y su autoridad es asesora en lo que se - refiere a la higiene y seguridad industrial, de las normas - que deben aplicarse en las unidades organizativas de la Empresa.

Entre sus funciones más importantes, se mencionan las - siguientes:

1.- Asistir al Director en la elaboración y aplicación de normas, procedimientos y programas nacionales de higiene y seguridad industrial de la Compañía, así como asesorar a todos los niveles de supervisión y unidades de la Empresa en todo lo relacionado con- la higiene y seguridad industrial.

2.- Adelantar los estudios, encuestas e investigacio - nes para la elaboración de políticas, normas, procedimientos, manuales relacionados con las condi - ciones de higiene y seguridad industrial que deban observarse en los distintos sitios de trabajo de - la Empresa; al igual que establecer cursos para todos los niveles de supervisión y para los trabajadores sobre las técnicas y controles de higiene y- seguridad industrial.

3.- Poner en ejecución el manual de higiene y seguridad industrial y supervisar la aplicación y cumplimiento del mismo, e igualmente promover y constituir comités en la misma rama, en escala nacional.

4.- Organizar un cuerpo de fiscalización que tendrá por-
misión, efectuar visitas periódicas a todas las uni-
dades de la Empresa, para velar por el correcto uso
de los implementos y equipos.

5.- Levantar estadísticas y mantener controles sobre los
accidentes de trabajo ocurridos en la Empresa, deter
minando sus costos, frecuencia y gravedad de los mis
mos.

6.- Elaborar el informe mensual de las actividades reali
zadas por la Unidad y organizar los medios de traba-
jo de la misma, así como estudiar el resultado de --
sus operaciones.

TRABAJO SOCIAL:

Bajo la supervisión general del jefe de la División de -
Desarrollo de Personal, tendrá a su cargo las siguientes fun-
ciones:

1.- Promover y fomentar planes sociales, recreacionales
y de expansión cultura de los trabajadores de la Em-
presa.

2.- Investiga, controla las solicitudes de anticipo de -
Prestaciones Sociales de jubilaciones y pensiones --
del personal.

3.- Asistir al jefe de la División y al Comité de Becas
en la elaboración de los programas y presupuestos --
de los mismos, selecciona los aspirantes, costos y -

gastos y todo lo referente a los requisitos necesa - rios para la administración del programa de becas.

DIVISION ADMINISTRACION DE PERSONAL:

Esta unidad depende directamente de la Dirección de Relaciones Industriales y su autoridad ejecutiva es, en lo que se refiere a la administración de gastos de personal.

Entre sus funciones más importantes se pueden mencionar:

1.- Asistir al Director en la organización y sistematización de los registros y controles de personal y administrativos, tales como el manejo de nóminas y gastos.

2.- Participar en las encuestas y estudios para la preparación e implementación de los nuevos sistemas y sus reformas periódicas, de las materias de registros, archivo, nóminas y controles de personal a nivel nacional.

3.- Vigilar la implementación y cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos de administración de personal, aprobados por la Empresa.

DEPARTAMENTO DE ASISTENCIA TECNICA:

Este departamento está bajo la supervisión general del - jefe de la División de Administración de Personal y tendrá a su cargo las siguientes responsabilidades:

1.- Organizar y coordinar la implementación de normas, -

procedimientos y programas de la Dirección de Relaciones Industriales.

2.- Impartir adiestramiento a los niveles operativos y de supervisión, en cuanto al uso y manejo de las normas, procedimientos y programas implantados por la Dirección de Relaciones Industriales, dentro de la Organización.

3.= Preparar informes técnicos en cuanto al desarrollo y cumplimiento de los programas implantados; vigilar su cumplimiento y evaluar objetivamente su funcionamiento, en cuanto a su integración con los objetivos propuestos; y proponer recomendaciones en relación a su compatibilidad o incompatibilidad con los objetivos señalados.

4.- Prestar asesoramiento a las diferentes unidades de la Empresa, que tengan a su cargo o participen en el proceso y desarrollo de estos programas.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS MEDICO ASISTENCIALES:

Bajo supervisión general del Jefe de la División de Administración de Personal, tendrá a su cargo las siguientes responsabilidades:

- Asistir a la División de Administración de Personal en la administración de los servicios médico-asistenciales, así como mantener los registros,controles, -

estadísticas y costos de los mismos y mantener contacto con el Seguro Social, hospitales, clínicas y laboratorios clínicos, contratados externamente para la prestación de servicios al personal y sus familiares, reconocidos en el contrato colectivo.

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS:

Este departamento está bajo la supervisión general del Jefe de la División de Administración de Personal, tendrá a su cargo las siguientes responsabilidades:

1.- Revisar las especificaciones de clases o instructivos para la clasificación y remuneración de los cargos a nivel nacional, y preparar los manuales de clasificación y remuneración, notificando los cambios que ocurran en las unidades respectivas.

2.- Atender las solicitudes y/o reclamacionnes de cambios de clasificación o remuneración de los cargos que han sufrido modificaciones en sus deberes, responsabilidades, etc ; y atender quejas y reclamos referentes a estas materias.

3.- Organizar los programas de clasificación o remuneración de cargos y asistir a las unidades de personal del interior, en el manejo y desarrollo de los mismos, en sus respectivas áreas.-

4.- Mantener los registros y archivos de remuneración y-clasificación: elaborar cuadros de personal, asistir a la Oficina de Personal Regional sobre estas materias y preparar informes generales y de trabajo del Departamento.

5.- Mantener los controles de clasificación y remuneración de cargos de la Empresa, estudiar la creación, -consolidación o eliminación de cargo, y cooperar en la revisión de los presupuestos de gastos de remuneración.

DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y SERVICIOS AL PERSONAL:

Bajo supervisión general del jefe de la División de Administración de Personal, tendrá a su cargo las siguientes responsabilidades:

1.- Organizar, tramitar y supervisar los movimientos de personal a nivel nacional, en cuanto al cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.

2.- Preparar y mantener registros, archivos y controles del personal y de estadísticas inherentes a los costos y gastos del personal, modificaciones y demás -- trámites del Seguro Social.

3.- Recibir, aprobar y suministrar información para la elaboración de nóminas de pago al personal (Sueldos,-

becas, jubilaciones, pensiones, personal eventual, - etc.)

DIVISION DE RELACIONES LABORALES:

Esta unidad depende directamente de la Dirección de Relaciones Industriales y su autoridad es ejecutiva en todo lo -- que se refiere a las relaciones con las organizaciones sindicales, profesionales y de personal.-

Entre las funciones más importantes que realiza, están:

1.- Asistir al Director de Relaciones Industriales en todo lo relativo a los asuntos laborales en escala nacional, especialmente en las sindicales, pertinentes a las Leyes y Reglamentos del trabajo.

2.- Elaborar manuales o instructivos sobre la interpretación y procedimientos que deban aplicarse en los aspectos más sobresalientes que integran el derecho -- del trabajo.

Asesorar a ejecutivos y supervisores en todos los niveles, sobre la mejor manera de aplicar las normas - legales, contractuales y de organización, que permitan un normal desenvolvimiento de las relaciones --- obrero-patronales y un eficiente manejo en las soluciones de las diferencias surgidas en el campo de -- las relaciones de trabajo.

3.- Uniformar métodos que hagan posible el trabajo en forma sistemática, ágil y eficáz, a fin de establecer un patrón o modelo administrativo-jurídico y bases para la introducción de mejoras e innovaciones.

4.- Llevar un registro de todos los casos laborales, el cual debe servir de fuente eficáz para obtener, conservar e impartir informaciones.

5.- Formar una jurisprudencia laboral propia de la Compañía, para tener estandarizado los procedimientos y normas a seguir en escala nacional.

6.- Mantener actualizado, en colaboración con la Consultoría Jurídica, una guía sobre la aplicación e interpretación de todas las cláusulas de cada uno de los Contratos Colectivos de trabajo.

7.- Promover la defensa de los intereses de la Compañía por ante la Comisión Tripartita.

8.- Efectuar los estudios a que haya lugar, a los fines de la discusión de la nueva contratación colectiva.

9.- Garantizar el desempeño eficáz de todas las tareas asignadas a su cargo, y de mantener confidencial todas las informaciones que obtenga y maneje en el desempeño de sus funciones.

DEPARTAMENTO DE ASESORIA LABORAL:

Este departamento está bajo la supervisión general del - Jefe de la División de Relaciones Laborales, y tendrá a su -- cargo las siguientes responsabilidades:

1.- Asesorar al jefe de la División y al Director de Relaciones Industriales, en el requerimiento administrativo legal de la interpretación y aplicación de - la Ley y contratos colectivos en escala nacinnal, así como establecer sistemas, normas y procedimientos, y defender los intereses de la Compañía por ante la- comisión Tripartita, además de efectuar reuniones a- fin de asesorar a la Empresa en la solución de los - problemas laborales planteados.

2.- Dirigir, planificar, organizar, controlar y coordinar todo lo referente al funcionamiento de la División.

3.- Guiar, orientar e inspeccionar a los gerentes re -- gionales de las distintas administraciones regionales en materia de Relaciones Laborales.-

DEPARTAMENTO DE TRAMITES LABORALES:

Bajo supervisión general del jefe de la División de Relaciones Laborales, tendrá a su cargo las siguientes responsabilidades:

1.- Asistir al jefe de la División en todo lo relativo a problemas laborales, sindicales, contractuales, pertinentes a la Ley del trabajo y su Reglamento, así como también los Contratos Colectivos de trabajo.

2.- Asesorar a ejecutivos y supervisores, en todo los niveles, a través de los canales correspondientes, sobre las mejores formas de aplicar las normas legales, contractuales y de organización, que permita un normal desenvolvimiento de las relaciones con las organizaciones sindicales y un eficiente manejo en las soluciones de las diferencias surgidas en el campo de las relaciones de trabajo.

3.- Entregar a la División un informe mensual, así como la programación del presupuesto anual que bajo su supervisión se elabora en el departamento, además de la memoria y cuenta anual.

4.- Realizar cualquier otra atribución o función que le sea encomendada por el jefe de la División.

5.- Garantizar el desempeño de las tareas asignadas a su cargo, y de mantener confidencial todas las informaciones que observe y maneje en el desempeño de sus funciones.

6.- Ordenar los contratos vigentes:

6.1.- Por administración.

6.2.- Por cláusulas.

a) Preparar los índices por orden alfabético y por materia.

b) Clasificar las cláusulas por orden alfabético y por materia.

c) Preparar los índices por concepto de cláusulas: Económicas, sociales, sindicales, administrativas y legales.

7.- Ordenar y clasificar las actas vigentes:

7.1.- Por administración.

7.2.- Por materia.

7.3.- Preparar los índices por orden alfabético y -- por clasificación de grandes grupos que son: económicas, sociales, sindicales, administrativas y legales.

8.- Ordenar leyes, reglamentos, normas, políticas, instructivos, usos, costumbres y jurisprudencia en asuntos laborables.

8.1.- Por administración.

8.2.- Por materia.

8.3.- Preparar los índices por orden alfabético, por materia y por clasificación de grandes grupos- que son: económicas, sociales, sindicales, ad-

ministrativas y legales.

9.- Consolidar la materia legal y contractual de los asuntos laborales.

9.1.- Preparar los índices por orden alfabético, por materia y por clasificación de grandes grupos: económicos, sociales, sindicales, administrativos y legales.

9.2.- Ordenar:

Preceptos Legales

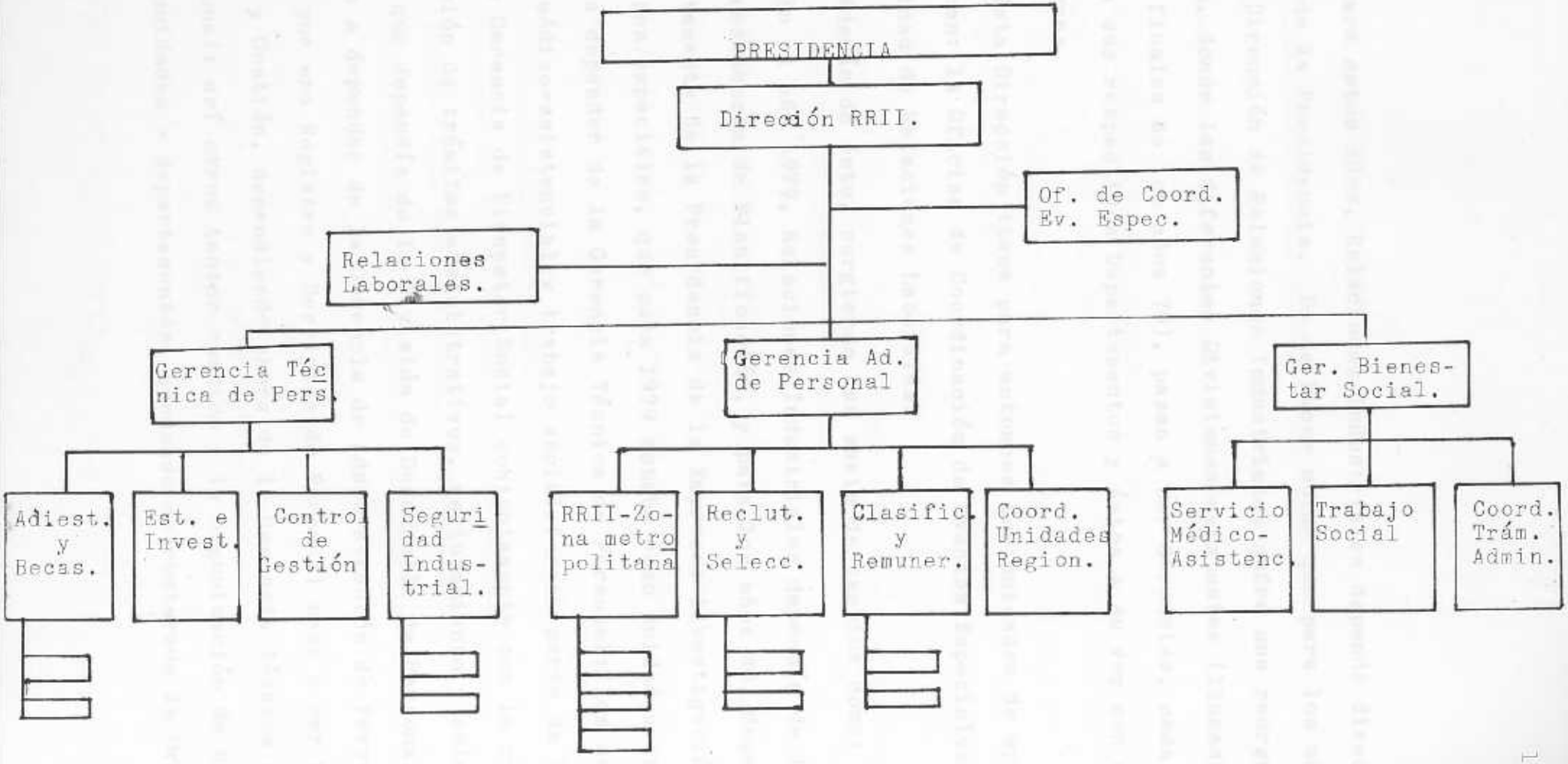
Claúsulas Contractuales.

Actas y Acuerdos.

Normas, Políticas, usos, costumbres, jurisprudencia, etc.

.....

DECADA DE LOS 80.


PRESIDENCIA
Dirección RRII.
Of. de Coord. Ev. Espec.
Relaciones Laborales.
Gerencia Técnica de Pers.
Gerencia Ad. de Personal
Ger. Bienestar Social.
Adiest. y Becas.
Est. e Invest.
Control de Gestión
Seguridad Industrial.
RRII-Zona metropolitana
Reclut. y Selecc.
Clasific. y Remuner.
Coord. Unidades Region.
Servicio Médico-Asistenc.
Trabajo Social
Coord. Trám. Admin.

Para estos años, Relaciones Industriales depende directamente de la Presidencia. Es de hacer notar que para los años 80 la Dirección de Relaciones Industriales sufre una reorganización, donde las diferentes Divisiones existentes (llamadas así a finales de los años 70), pasan a ser Gerencias, cada una con sus respectivos Departamentos y éstos a su vez con sus Secciones.

Esta Dirección tiene para entonces dos unidades de apoyo que eran: la Oficina de Coordinación de Eventos Especiales y la Unidad de Relaciones Laborales.

Además de ésto, surgieron una serie de cambios como:

En el año 1979, Relaciones Industriales dependía de la Vicepresidencia de Planificación, y para los años 80, depende directamente de la Presidencia de la Empresa; investigación y estudios especiales, que para 1979 estaba como unidad asesora, pasa a depender de la Gerencia Técnica de Personal; los servicios médico-asistencial y trabajo social forman parte de la nueva Gerencia de Bienestar Social conjuntamente con la coordinación de trámites administrativos, reclutamiento y selección que dependía de la División de Desarrollo de Personal, pasan a depender de la Gerencia de Administración de Personal y lo que era Registro y Servicios de Personal pasa a ser Control y Gestión, dependiendo ahora de la Gerencia Técnica de Personal; así otros tantos cambios y la organización de nuevas unidades o departamentos, quedando estructurada la Organi

zación de la siguiente manera:

La División de Relaciones Industriales tenía bajo su autoridad a tres (3) Gerencias básicas, cada una con sus respectivos departamentos y éstos con sus secciones.

La Gerencia Técnica de Personal tiene bajo su dependencia cuatro (4) departamentos como lo son: Adiestramiento y Becas, Estudio e Investigaciones, Control y Gestión y Seguridad Industrial.

Existe la Sección de Adiestramiento y la Sección de Becas que están bajo la dependencia directa del Departamento de Adiestramiento y Becas.

Además, surgen las secciones de Programación y Control, Coordinación de Seguridad Industrial Regional, que están bajo la dependencia directa del Departamento de Seguridad e Higiene.

La Gerencia de Administración de Personal tiene bajo su dependencia cuatro (4) departamentos: Relaciones Industriales Zona Metropolitana, Reclutamiento y Selección, Clasificación y Remuneración y la coordinación de Unidades Regionales.

Además; están las secciones de Registro y Control, Sección de Ingreso y la Sección de Nóminas, pertenecientes

al Departamento de Relaciones Industriales zona Metropolitana, las Secciones de Registro de Elegibles y Evaluación de pruebas, que dependen de Reclutamiento y Selección; - las Secciones de Análisis y Evaluación que dependen de - Clasificación y Remuneración.

La Gerencia de Bienestar Social tiene bajo su dependencia a los Departamentos de: Servicios Médico-Asistenciales, - Trabajo Social y Coordinación de Trámites Administrativos.

Se puede ver claramente que la función de Relaciones Industriales tiene, para estos años un alto grado de especialización, mucho más departamentalizada que la década anterior, las áreas están muy bien delimitadas y definidas y las funciones - están mucho más especializadas. Se puede deducir que existe - una distribución del trabajo bastante clara que hace posible - un mejor desempeño de las actividades dentro de la Organiza -- ción.

Podríamos decir que la estructura mostrada responde a las características de un tipo de estructura modelo 3, especializada, y de una Empresa grande en donde Relaciones Industriales - es vista como una función de línea de gran importancia para el alcance de los objetivos de la Compañía. Esta condición hace- que tenga una autonomía y autoridad bastante pronunciada den-- tro de la Empresa. Asi mismo, el nivel de requerimientos técnicos exigidos al recurso humano, la cantidad de personal que- administra y la naturaleza expansiva de sus actividades, hacen

que la función de Relaciones Industriales dentro de esta Em-- presa, adquiera la característica del modelo 3 (Desarrollo A- vanzado).

La estructura de la función de Relaciones Industriales - presenta en forma clara la organización de un actor patrono - que mantiene relaciones especializadas, no solo con el traba- jador individual sino con el colectivo.

A continuación presentaremos las principales funciones - correspondientes a cada una de las unidades representadas en- el organigrama..

DIRECCION DE RELACIONES INDUSTRIALES:

Esta Dirección tiene una autoridad asesora y de control- en lo que se refiere a la formulación de políticas, normas, - procedimientos y programas de personal para los trabajadores- de la Empresa.

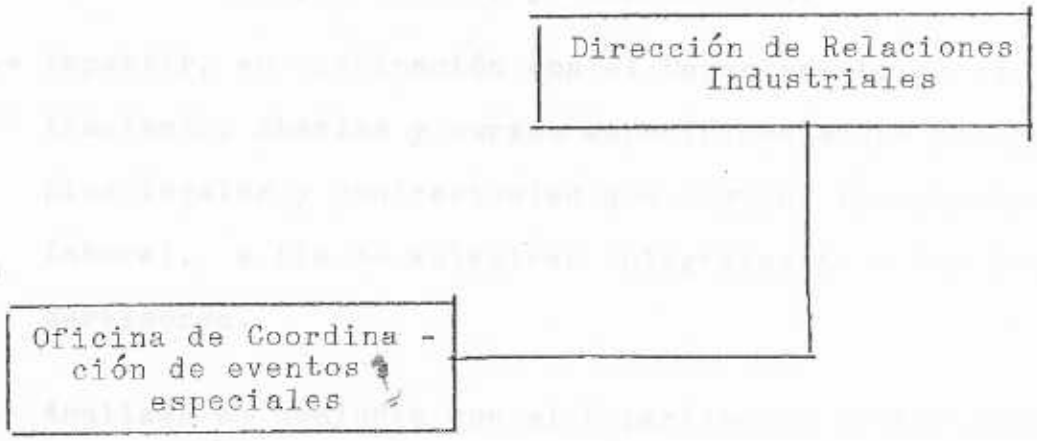
Su objetivo es desarrollar las operaciones de actividades relacionadas con los recursos humanos dela Empresa en materia de: Administración de Personal, Bienestar Social, Seguridad - Industrial y Desarrollo de Personal; manteniendo y mejorando- las relaciones entre aquellas y los sindicatos; establece po- líticas y normas generales de Relaciones Industriales.

OFICINA DE COORDINACION DE EVENTOS ESPECIALES:

Esta oficina está bajo la dependencia directa de la Dirección de Relaciones Industriales, con carácter de unidad asesora.

Sus funciones son las siguientes:

- Asistir a la Dirección en la planeación, organización y ejecución de actividades culturales, deportivas y sociales, así como la divulgación de información interna respecto a las Relaciones Industriales, con el fin de mantener informada a toda la Organización y sus componentes acerca de hechos relativos con la actividad laboral y por su intermedio, promover un mejor entendimiento en las comunicaciones internas.



RELACIONES LABORALES:

Esta oficina con nivel de Gerencia, está bajo la dependencia directa de la Dirección de Relaciones Industriales, con carácter de Unidad Asesora.

Sus principales funciones son las siguientes:

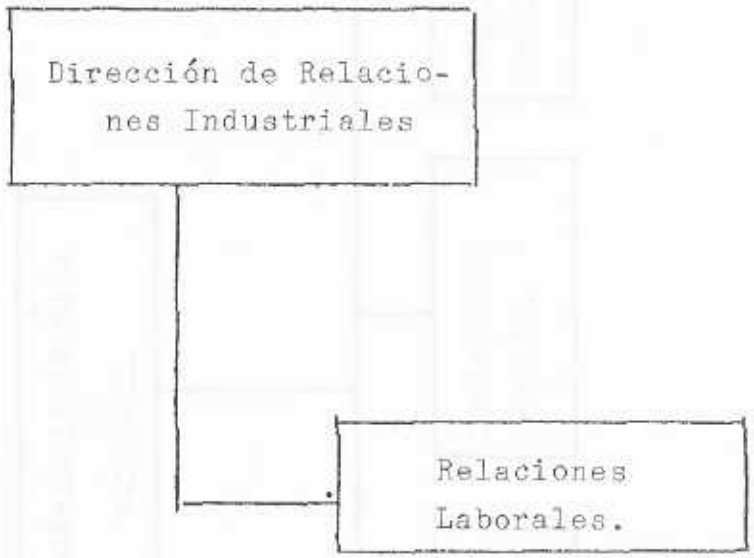
1.- Planificar y organizar los programas, estudios y análisis sobre la contratación colectiva y las relaciones con los organismos sindicales y de personal en general; así mismo atender reclamos sindicales y formular recomendaciones para la toma de decisiones.

2.- Asistir a la Dirección en todo lo relativo a las Leyes y Reglamentos del trabajo e igualmente sobre la aplicación e interpretación de los contratos colectivos de trabajo, actas y jurisprudencia.

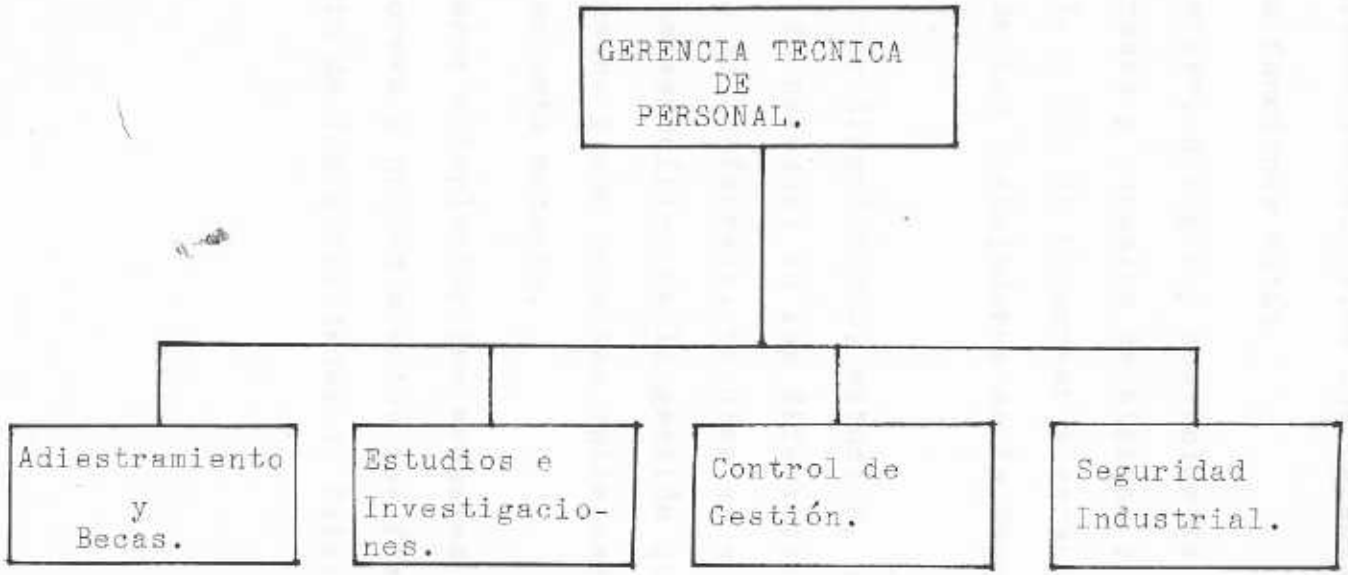
3.- Impartir, en combinación con el Departamento de Adiestramiento, charlas y cursos específicos sobre principios legales y contractuales que regulen la materia laboral, a fin de adiestrar integralmente a los Supervisores.

4.- Analizar en conjunto con el Departamento de Estudios e Investigaciones, información sobre el costo del -- Contrato Coelctivo de CADAFE, en relación a los ante

y los de otras Empresas y representar a la misma -- por ante las Autoridades del Trabajo y demás Orga - nismos Oficiales.



GERENCIA TECNICA DE PERSONAL



GERENCIA TECNICA DE PERSONAL:

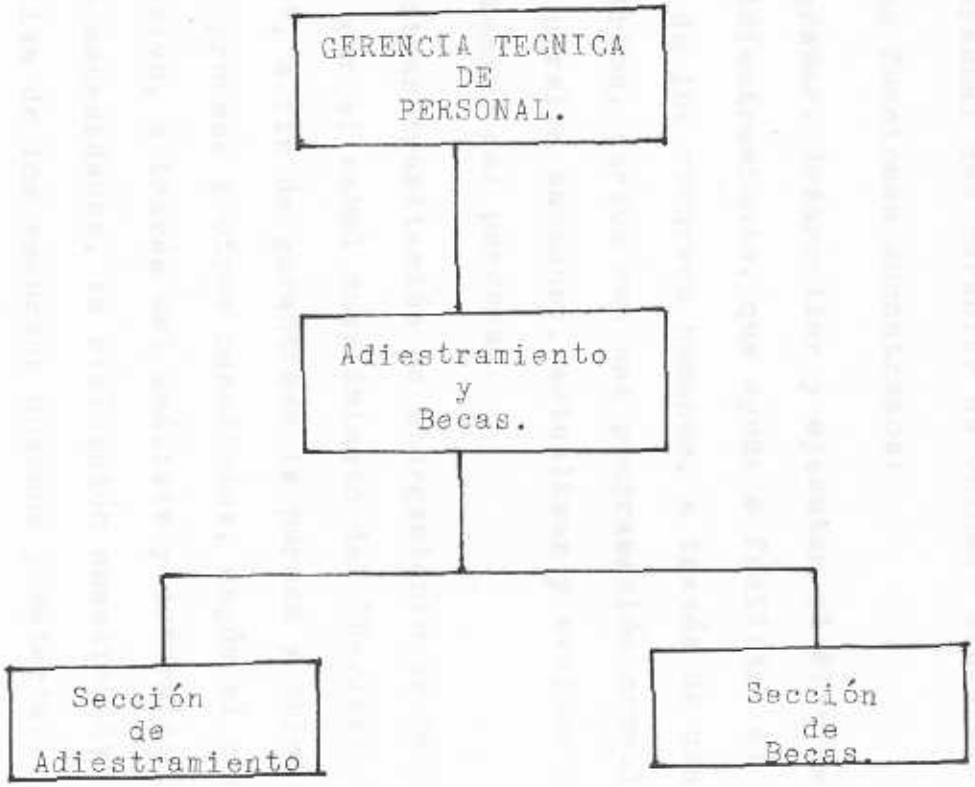
Esta unidad está bajo la dependencia directa de la Dirección de Relaciones Industriales con carácter líneo-funcional.

Entre sus funciones está:

1.- Organizar, dirigir y controlar la ejecución de los programas y manuales de higiene y seguridad industrial, a fin de preservar y garantizar la vida y calud de los trabajadores de la Empresa y terceras personas.

2.- Efectuar diagnósticos, estudios, análisis y auditorías de personal en las diferentes unidades organizativas de la Empresa, tendientes a obtener un conocimiento específico de la gestión que cumple el recurso humano y que permitan optimizar la toma de decisiones en esta materia.

3.- Elaborar e implantar los manuales de organización, de normas y procedimientos que faciliten el cumplimiento de las actividades de Relaciones Industriales.


GERENCIA TECNICA
DE
PERSONAL.
Adiestramiento
y
Becas.
Sección
de
Adiestramiento
Sección
de
Becas.

DEPARTAMENTO DE ADIESTRAMIENTO Y BECAS:

Departamento bajo la dependencia directa de la Gerencia-Técnica de Personal con carácter de Unidad líneo-funcional.

Entre sus funciones encontramos:

1.- *Programar, desarrollar y ejecutar el Plan Nacional-* de Adiestramiento, que ayude a facilitar el desarrollo de los recursos humanos, a través de charlas, seminarios, cursos con una programación cronológica -- que permita mantener, actualizar y evaluar los conocimientos del personal.

2.- Efectuar tramitación de otorgamiento de becas y velar por el cabal cumplimiento del "Reglamento de Becas", a fin de garantizar la pureza y objetividad -- del proceso y otros beneficios, según el contrato colectivo, a través del análisis y determinación de -- las necesidades, la evaluación cuantitativa y cualitativa de los recursos humanos y materiales conque - se cuenta y el establecimiento de las relaciones adecuadas con Organismos y Entidades que puedan cooperar con la formación y mejoramiento de los recursos humanos de la Empresa.

Sección de Adiestramiento: Unidad bajo la dependencia directa del Departamento de Adiestramiento con -

carácter líneo=funcional.

Entre sus funciones encontramos:

a) Ejecutar los programas de adiestramiento, de a - cuerdo a las necesidades que presenta la Organiza ción, es decir, velar por el cabal cumplimiento - del programa de inducción del personal nuevo.

b) Mantener un archivo de material de adiestramiento (filmoteca y otro material audiovisual) que ayude en la capacitación del personal de la Empresa.

c) Colaborar con la implementación del seguimiento - del personal adiestrado.

d) Asesorar y colaborar con el cuerpo de instructores en la utilización del material didáctico suministrado por el Departamento, para la mejor realización de sus funciones.

e) Coordinar y apoyar las unidades y centros de adiestramiento locales, con el fin de adecuar las necesidades de capacitación del personal de su área de influencia con los servicios ofrecidos.

f) Realizar cualquier otra actividad que por su naturaleza le corresponda y le sea encomendada por la Gerencia técnica.

Sección de Becas: Esta unidad está bajo la dependencia directa del Departamento de Adiestramiento con carácter líneo-funcional.

Entre sus principales funciones encontramos:

a) Colaborar con el Departamento en el establecimiento de políticas y normas sobre la materia y coordinar el proceso de solicitud y otorgamiento de becas.

b) Estudiar y someter a la consideración de la Gerencia, las asignaciones monetarias básicas y adicionales que se otorgarán a los becarios, de acuerdo a la cobertura económica de la beca, según su tipo.

c) Mantener un control ágil y confiable sobre el rendimiento de los becarios, coordinar el Comité de becas de la Empresa y coordinar esfuerzos con la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho, cuando así sea requerido.

d) Seleccionar las Universidades, Instituciones de enseñanza técnica, Entidades privadas y estatales especializadas en el campo de adiestramiento, a las cuales se enviarán a los becarios elegidos según los requerimientos en los estudios a realizar.

DEPARTAMENTO DE CONTROL DE GESTION:

Unidad bajo la dependencia directa de la Gerencia Técnica de Personal con carácter líneo-funcional.

Entre sus funciones encontramos:

1.- Elaborar e implantar manuales de organización, normas y procedimientos, colaborar con la gerencia en el establecimiento de las políticas de control de gestión de Relaciones Industriales, además de velar por el cabal cumplimiento de las mismas, para mejorar las actividades que desempeñan las dependencias de la Dirección y oficinas regionales de Relaciones Industriales.

2.- Colaborar y coordinar con la Dirección de Informátitica en el establecimiento del sistema de información de personal que por su naturaleza, volumen o complejidad, le sea encomendada.

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS E INVESTIGACION:

Esta unidad está bajo la dependencia directa de la Gerencia Técnica de Personal con carácter líneo-funcional.

Las atribuciones de esta unidad son las siguientes:

- Realizar en conjunto con la Oficina de Relacinnes Laborales, estudios específicos de costos de la contra-

tación colectiva, con el fin de facilitar la discusión de nuevos contratos, al igual que efectuar estudios referentes a: Rotación de personal; necesidades a corto plazo de recursos humanos para la Empresa; de motivación de personal de común acuerdo con los Departamentos de Adiestramiento, - Reclutamiento, Selección y Clasificación de remuneración.

DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL:

Unidades bajo la dependencia directa de la Dirección de Relaciones Industriales con carácter líneo-funcional.

Entre sus funciones encontramos:

1.- Elaborar estudios, encuestas y manuales de higiene y seguridad industrial, a fin de colaborar con la - Gerencia Técnica en la implementación de las políticas y normas, velar por su cabal cumplimiento a- fin de preservar y garantizar la vida y salud de -- los trabajadores y terceras personas.

2.- Colaborar con la formación de comités de higiene y seguridad industrial en escala nacional, con el -- fin de estructurar brigadas y optimizar los programas.

3.- Realizar cualquier otra actividad que por su naturaleza le corresponda y le sea encomendada por la

Gerencia.

Sección de programación y control: Unidad bajo la dependencia directa del Departamento de Seguridad Industrial con carácter líneo-funcional.

Sus principales atribuciones son las siguientes:

a) Colabora con el Departamento en: la implementación de políticas de Seguridad industrial; el establecimiento de normas en seguridad industrial a fin de eliminar los accidentes de trabajo; la elaboración de manuales de higiene, y primeros auxilios, manejo de materiales, técnicas de almacenamiento, prevención de incendios, control de riesgos, investigación y reportes de accidentes, etc.; la prevención de enfermedades profesionales conjuntamente con la Gerencia de Bienestar Social y el Departamento de Servicios Asistenciales.

b) Establece y mantiene relación con el Departamento de adiestramiento, a fin de coordinar las actividades de entrenamiento para dotar al personal de los conocimientos necesarios que faciliten la preservación de la seguridad personal.

c) Establecer normas para la selección, adquisición, distribución, instalación, uso y mantenimiento de-

los implementos, equipos y materiales de la Empresa; igualmente realiza estudios sobre investigación y reportes de accidentes para analizar frecuencia, severidad, costos, ausencia de accidentes, etc.,

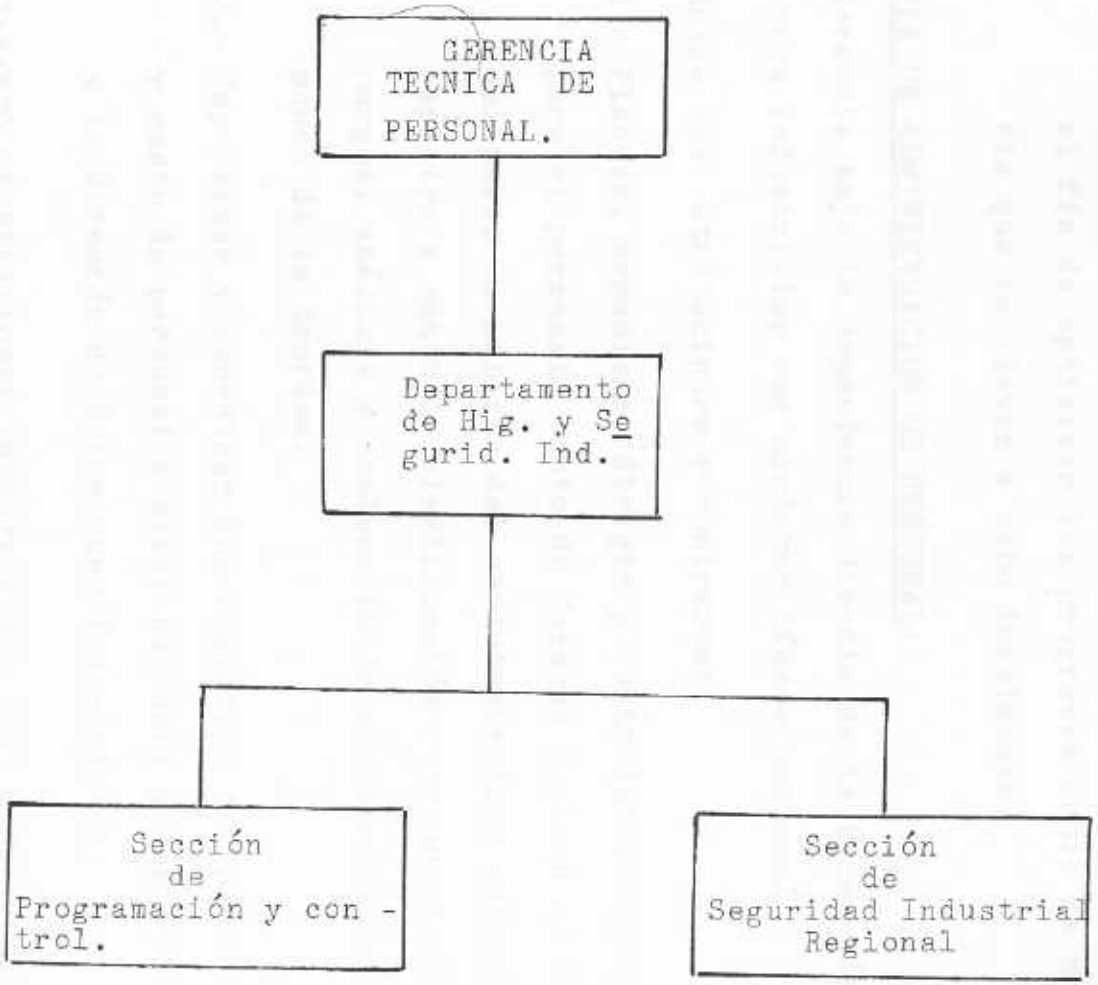
Sección de Coordinación de Seguridad Industrial Regionales: Unidad bajo la dependencia directa del Departamento de Seguridad Industrial con carácter líneo-funcional.

Entre sus funciones principales encontramos:

a) Asistir a todas las unidades regionales en los aspectos de seguridad industrial, promover la concietización sobre la materia y velar por el correcto desarrollo de los programas y su cabal cumplimiento, así como de las normas y procedimientos establecidos.

b) Tomar medidas preventivas en aquellos casos en que se detecten condiciones que puedan producir accidentes garantizando de esta manera seguridad en el trabajo.

c) Colaborar estrechamente con las distintas unidades de seguridad industrial, establecidas dentro de la estructura organizativa de los departamen -


GERENCIA TECNICA DE PERSONAL.
Departamento de Hig. y Segurid. Ind.
Sección de Programación y control.
Sección de Seguridad Industrial Regional

tos de Relaciones Industriales del interior, con-
el fin de optimizar los programas sobre la mate -
ria que se llevan a cabo localmente.

GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL:

Gerencia bajo la dependencia directa de la Dirección de-
Relaciones Industriales con carácter líneo-funcional.

Entre sus atribuciones encontramos:

1.- Planear, organizar, dirigir y controlar los programas para el personal, tanto de Caracas como en el resto-del pais, en materia de: reclutamiento y selección,-registro y control, clasificación y remuneración de cargos, análisis y evaluación de eficiencia del personal de la Empresa.

2.- Supervisar y coordinar los registros del presupuesto y gasto de personal a nivel nacional y los relativos a la Direción de Relaciones Industriales.

DEPARTAMENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES, ZONA METROPOLITANA:

Unidad bajo la dependencia directa de la Gerencia de Administración de Personal con carácter líneo-funcional.

Entre las atribuciones principales encontramos:

1.- Organizar, dirigir y supervisar la ejecución de los programas de administración de personal y bienestar

social relativos al área de la zona metropolitana.

2.- Velar por el cabal cumplimiento de lo establecido en los Manuales de Personal, aprobados por la Dirección y velar por el cumplimiento de los Servicios de asistencia médica y de Bienestar social en general que se prestan en la zona metropolitana.

3.- Coordinar todo lo relativo a la incorporación y desincorporación del personal de la zona metropolitana.

Sección de Registro y Control: Esta sección está bajo la dependencia del departamento de Relaciones Industriales zona metropolitana, con carácter de unidad líneo-funcional.

Sus principales funciones son:

a) Coordinar y ejecutar los programas sobre control de documentación durante la tramitación de los distintos movimientos de personal, mantener y actualizar los archivos, registros, controles y estadísticas de personal.

b) Colabora con el Departamento en la implantación de políticas y normas de registro y control de personal en la Empresa; además mantiene los registros, archivos y controles del personal de la

Oficina principal Caracas y los actualiza mediante procesamiento electrónico de datos, tarjetas, listados, etc., y suministra a las unidades organizativas que lo requieran la información pertinente para la realización de sus programas específicos, velando porque no se afecte el principio de confidencialidad que deberá ser observado estrictamente por todas las unidades de personal.

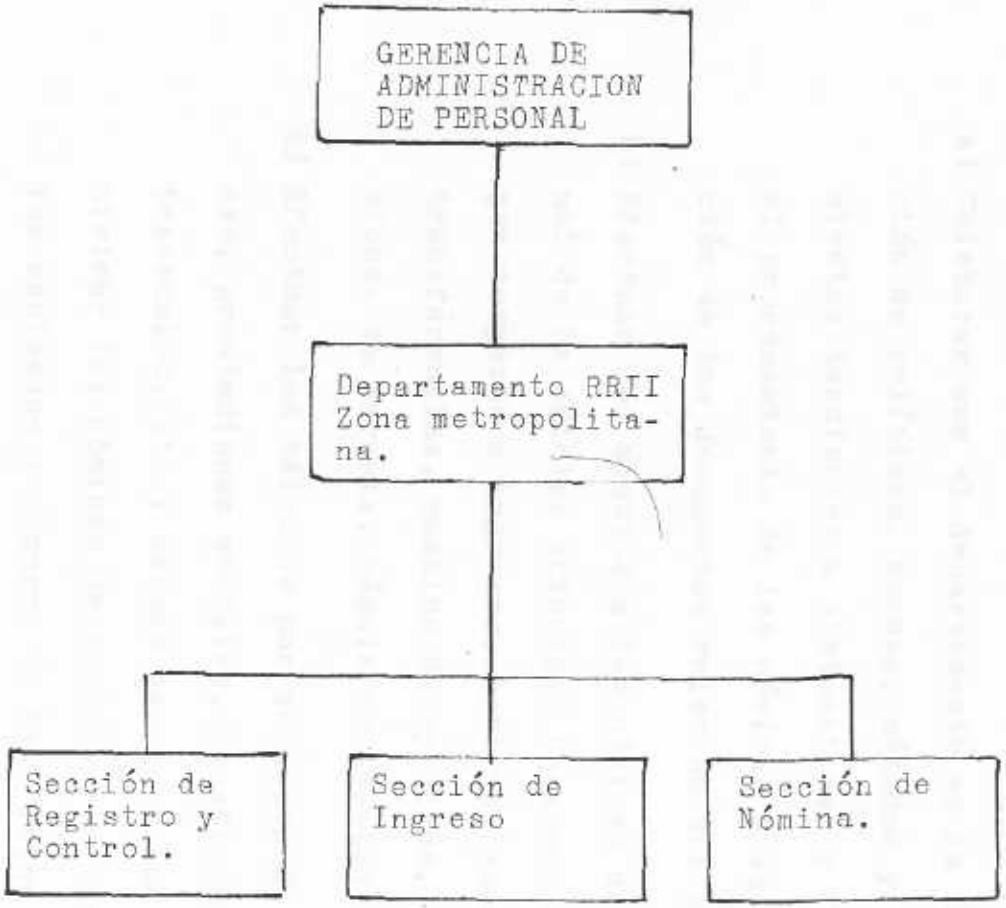
Sección de Ingresos: Esta unidad está bajo la dependencia directa del Departamento de Relaciones Industriales zona metropolitana con carácter líneo funcional.

Sus principales funciones son:

a) Colaborar con el Departamento en la implantación de normas para el ingreso del personal y realizar los trámites administrativos correspondientes al ingreso de personal.

b) Coordinar con el Departamento de Reclutamiento y selección lo concerniente a la búsqueda y selección del personal requerido para la Oficina principal, Caracas.

Sección de Nóminas: Esta unidad está bajo la de -


GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
Departamento RRII Zona metropolitana.
Sección de Registro y Control.
Sección de Ingreso
Sección de Nómina.

pendencia directa del Departamento de Relaciones Industriales zona metropolitana, con carácter -- líneo-funcional.

Entre sus principales funciones encontramos:

a) Colaborar con el departamento en la implantación de políticas, normas, métodos y procedimientos tendientes a sistematizar y facilitar el procesamiento de las nóminas y la tramitación de los documentos relacionados con ella.

b) Efectuar los ajustes a las nóminas del personal de la oficina principal Caracas, en lo -- que respecta a ingresos, retiros, aumentos, - transferencias, cambios de apellido, correc - ciones de carnets, cédula de identidad, etc.

c) Efectuar los cálculos por concepto de vacaciones, prestaciones sociales, beneficios con -- tractuales, etc.; además de controlar y admi - nistrar las nóminas de sueldos y salarios para los empleados y obreros de la Oficina princi - pal Caracas.

d) Efectuar los trámites relacionados con la incorporación y desincorporación de los trabajadores al I.V.S.S. en calidad de beneficiarios,

al igual que establecer relaciones con el -- I.V.S.S. a fin de coordinar la solución de - los problemas, que por su naturaleza le co - rresponda atender.

e) Calcular los montos de los pagos relacionados con las prestaciones sociales y atender reclamos y consultas de personal, especialmente -- los relacionados con pago de asignaciones y - deducciones efectuados por nómina.

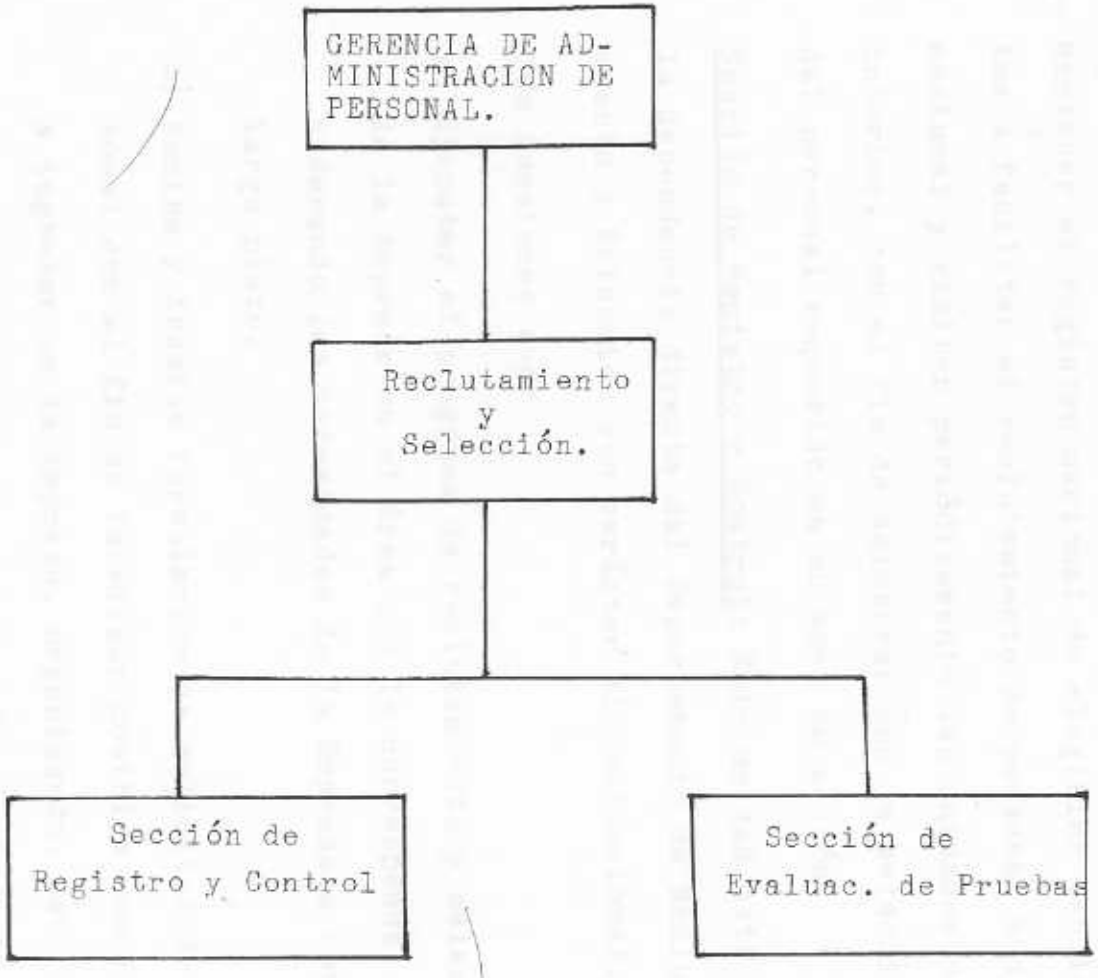
DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION:

Este Departamento está bajo la dependencia directa de - la Gerencia de Administración de Personal con carácter de unidad líneo-funcional.

Entre sus funciones se encuentran:

1.- Colaborar con la Gerencia en la elaboración, implementación y sistematización de todo el proceso de - contratación de personal a nivel nacional.

2.- Elaborar y adquirir el material necesario para la - realización de las pruebas psicotécnicas, exámenes de capacitación, etc.; a fin de optimizar el proceso de selección para la correcta escogencia del personal idóneo a los cargos a ocupar y reclutar al -- personal en función de las necesidades de la Empre-


GERENCIA DE AD-
MINISTRACION DE
PERSONAL.
Reclutamiento
y
Selección.
Sección de
Registro y Control
Sección de
Evaluac. de Pruebas

sa a corto y largo plazo y de acuerdo con las normas establecidas.

3.- Mantener el registro nacional de elegibles tendientes a facilitar el reclutamiento de personal a nivel nacional y visitar periódicamente las unidades del interior, con el fin de colaborar con la selección del personal requerido en su zona de acción.

Sección de Registro y Control: Esta unidad está bajo la dependencia directa del Departamento de Reclutamiento y Selección con carácter líneo-funcional.

Sus funciones son:

a) Ejecutar el programa de reclutamiento y selección de la Empresa en el área que le corresponda, considerando las necesidades de la Empresa a corto y largo plazo.

b) Recibe y tramita formularios de solicitud de personal con el fin de localizar posibles candidatos a ingresar en la Empresa, organizando, manteniendo y actualizando el registro de elegidos.

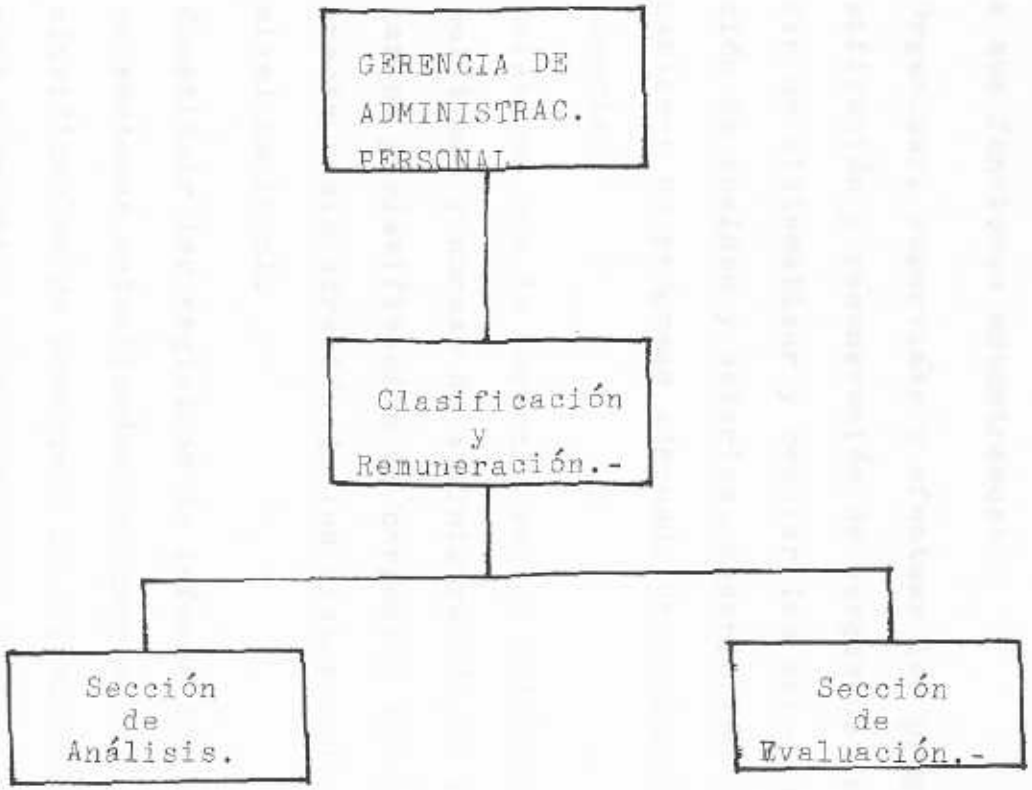
Sección de evaluación de Pruebas: Esta sección está bajo la dependencia directa del Departamento de Reclutamiento y Selección de personal, con carácter de unidad líneo-funcional.

Sus funciones son las siguientes:

a) Colaborar con la Gerencia en la implantación de políticas, normas, sistemas y procedimientos sobre la selección y evaluación del personal de la Empresa y ejecutar el programa de los exámenes, administrar y corregir pruebas de selección e integrar los resultados.

b) Velar por la cabal aplicación de los manuales de reclutamiento y selección, efectuar la face de recepción de aspirantes y realizar las entrevistas y otros trámites para la preparación del registro elegible.

.....


GERENCIA DE
ADMINISTRAC.
PERSONAL.
Clasificación
y
Remuneración.-
Sección
de
Análisis.
Sección
de
Evaluación.-

DEPARTAMENTO DE CLASIFICACION Y REMUNERACION:

Esta unidad está bajo la dependencia directa de la Gerencia de Administración de Personal con carácter líneo-funcional.

Entre sus funciones encontramos:

1.- Organizar, supervisar y efectuar los programas de clasificación y remuneración de cargos de la Empresa; a fin de sistematizar y regular los aspectos de asignación de sueldos y salarios, descripción de cargos y mantener un programa adecuado de evaluación de eficiencia.

2.- Colaborar con la Gerencia en el establecimiento de políticas y normas de administración de sueldos y salarios y clasificación de cargos; y velar por la correcta administración de los sistemas de personal a nivel nacional.

3.- Constituir los registros de información de cargos para mantener actualizados los cargos de la Empresa y clasificarlos de acuerdo a lo establecido en el manual respectivo y colaborar con el Departamento de Estudios e investigaciones sobre todos aquellos estudios relativos a sueldos y salarios o compensaciones adicionales.

Sección de Análisis: Esta unidad está bajo la dependencia directa del Departamento de Clasificación y remuneración con carácter líneo-funcional.

Sus funciones más importantes son:

a) Colaborar con la Gerencia en la implantación de políticas de clasificación y remuneración de cargos de la Empresa y en la elaboración del Manual de descripción de cargos de la Empresa; además colabora con la Dirección cuando se trate de estudiar los aspectos de sueldos y salarios en el nuevo contrato colectivo.

b) Ejecutar los programas sobre la implantación, mantenimiento y supervisión de los Sistemas de evaluación y el Registro Nacional de cargos de la Empresa, al igual que realiza encuestas de sueldos y salarios en Empresas similares que operen en las diferentes regiones del pais a fin de colaborar con la Dirección en la toma de decisiones sobre la materia.

Sección de Evaluación: Esta unidad está bajo la dependencia directa del Departamento de Clasificación y remuneración con carácter líneo-funcional.

Sus atribuciones son las siguientes:

a) Colabora con la Gerencia en la implantación de políticas y normas sobre la evaluación de eficiencia del personal de la Empresa; y con las auditorías de personal para garantizar la correcta evaluación de eficiencia.

b) Colabora igualmente con la evaluación de las solicitudes de reclasificación, aumento, ascensos, transferencias, ajustes de sueldos, cambios de clasificación y vela por el cumplimiento de normas y procedimientos relativos a su área de competencia.

DEPARTAMENTO DE COORDINACION DE UNIDADES REGIONALES:

Unidad bajo la dependencia directa de la Gerencia de Administración de Personal con carácter líneo-funcional.

Sus funciones son las siguientes:

1.- Colabora con la Gerencia en la implantación y aplicación de políticas y normas de personal y con las unidades del interior en la implementación de normas y procedimientos de personal, emanadas de la Dirección Central.

2.- Coordinar las suplencias de personal de nivel super-

visorio en las unidades locales de Relaciones Industriales y coordinar las solicitudes de personal que no se consiguen en una zona determinada.

3.- Programar visitas a todas las unidades regionales de personal a fin de ayudarlos en la resolución de problemas y en la ejecución de sus actividades.

GERENCIA DE BIENESTAR SOCIAL:

Adscrita a la Dirección de Relaciones Industriales, tiene autoridad ejecutva y entre sus funciones principales encontramos:

1.- Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de los programas de servicios médico-asistenciales y de bienestar social que la Empresa ha concedido en beneficio de sus trabajadores.

2.- Colaborar con la Dirección en la elaboración, implementación y seguimiento de filosofías, políticas y normas de bienestar social y administración de los servicios médico-asistenciales en la Empresa, además de tramitar la documentación por concepto de gastos médico-asistenciales y administrar la póliza del seguro de hospitalización, cirugía y maternidad.

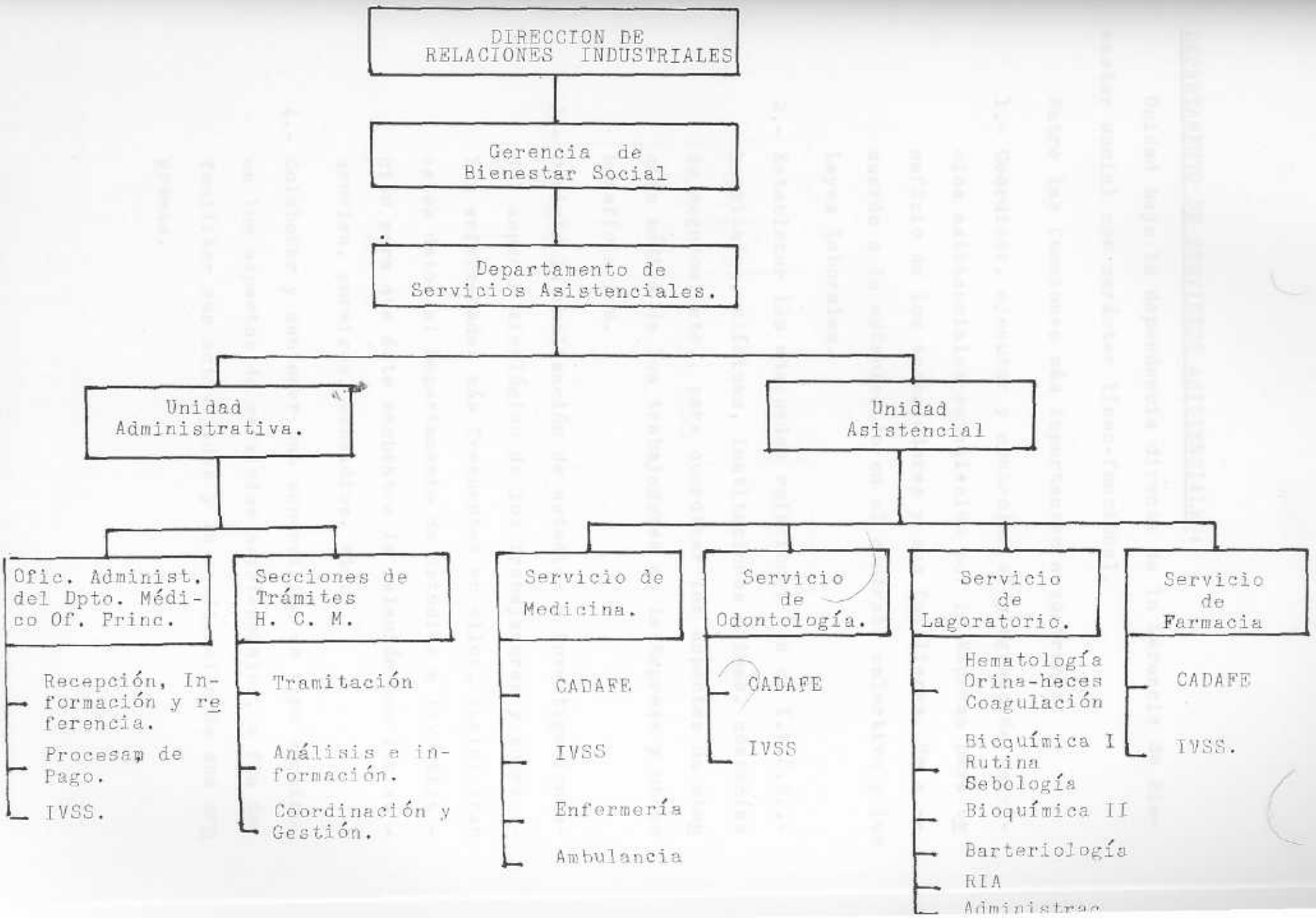
3.- Promover la realización de estudios sobre los aspec -

tos económicos, físicos, ambientales y psico-socia - les que inciden directamente en el comportamiento y - rendimiento de los trabajadores.

4.- Estructurar un cuerpo de estadística de común acuerdo con el Departamento de Estudios e Investigaciones, que permita asesorar a la Dirección en la toma de decisiones en materia de bienestar social, e igualmente realizar y coordinar los estudios socialales requeridos para la jubilación de los trabajadores.

5.- Desarrollar e implementar programas educativos, recreacionales, etc. que contribuyen a la satisfacción de - las aspiraciones sociales de los trabajadores.-

.....


DIRECCION DE RELACIONES INDUSTRIALES
Gerencia de Bienestar Social
Departamento de Servicios Asistenciales.
Unidad Administrativa.
Unidad Asistencial
Ofic. Administ. del Dpto. Médico Of. Princ.
Recepción, Información y referencia.
Procesam de Pago.
IVSS.
Secciones de Trámites H. C. M.
Tramitación
Análisis e información.
Coordinación y Gestión.
Servicio de Medicina.
CADAFE
IVSS
Enfermería
Ambulancia
Servicio de Odontología.
CADAFE
IVSS
Servicio de Lagoratorio.
Hematología Orina-heces Coagulación
Bioquímica I Rutina Sebología
Bioquímica II
Barteriología
RIA
Administrac
Servicio de Farmacia
CADAFE
IVSS.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ASISTENCIALES:

Unidad bajo la dependencia directa de la Gerencia de Bienestar social con carácter líneo-funcional.

Entre las funciones más importantes encontramos:

1.- Coordinar, ejecutar y controlar el programa de servicios asistenciales establecido por la Empresa para beneficio de los trabajadores y sus familiares, de a -- cuerdo a lo establecido en el contrato colectivo y las Leyes laborales.

2.- Establecer las adecuadas relaciones con el I.V.S.S.,- hospitales, clínicas, instituciones afines, compañías de seguros, etc., para coordinar los aspectos de atención médica de los trabajadores de la Empresa y otros beneficiarios.

3.- Dirigir la realización de estudios e investigaciones- del aspecto sicológico de los trabajadores y sobre -- las enfermedades más frecuentes en ellos, suministrar estos datos al Departamento de Estudios e Investigación para que éste encuentre la relación con las ausencias, permisos, subsidios, etc.

4.- Colaborar y mantener una supervisión de tipo técnico- en los aspectos de servicios asistenciales, a fin de- facilitar sus actividades y la realización de sus programas.

GERENCIA
DE
BIENESTAR SOCIAL
Departamento de
Trabajos Sociales

DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL:

Unidad bajo la dependencia directa de la Gerencia de Bienestar Social con carácter líneo-funcional.

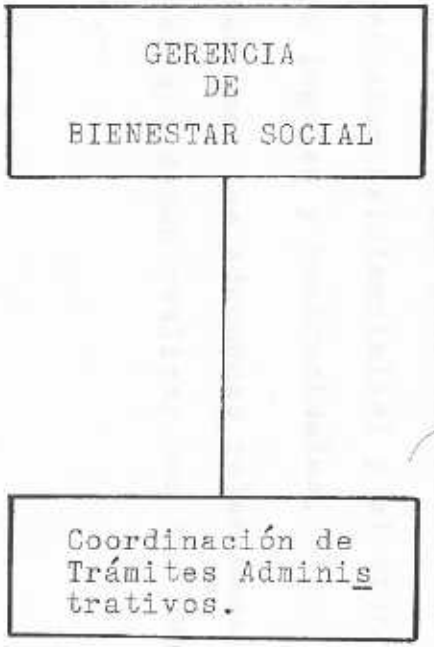
Entre las funciones más importantes están:

1.- Coordinar y efectuar el programa de trabajo social de la Empresa y realizar estudios sobre todos los aspectos sociales y psico-sociales de los trabajadores, en sus relaciones inter personales, familiares con la -- Institución.

2.- Ejecutar los programas y actividades de prestaciones-sociales, planes de beneficios al personal, planes recreativos y comités para la adquisición y distribu -- ción de juguetes para los hijos de los trabajadores,- de incentivos habitacionales, de subsidio, etc. y o-- tros factores que puedan afectar el comportamiento humano y su relación específica con CADAFE.

3.- Analizar y estudiar individualmente las solicitudes - de jubilación del personal, que amerite ese beneficio.

4.- Realizar cualquier otra actividad que por su naturaleza le corresponda y le sea encomendada por la Geren - cia.


GERENCIA
DE
BIENESTAR SOCIAL
Coordinación de
Trámites Adminis
trativos.

DEPARTAMENTO DE COORDINACION DE TRAMITES ADMINISTRATIVOS:

Unidad bajo la dependencia directa de la Gerencia de Bienestar Social con carácter líneo-funcional.

Entre sus funciones encontramos:

1.- Coordinar, organizar y efectuar los trámites y gestiones administrativas en todo lo referente a reintegro- por gastos efectuados por los trabajadores en concepto de honorarios médicos, facturas de medicamentos -- (Servicios Asistenciales) y el otorgamiento de beneficios legales y contractuales, etc.

2.- Establecer las adecuadas relaciones, controles y trámites que deban realizar con las compañías aseguradoras.-

.....

C O N C L U S I O N E S

La presente investigación nos ha permitido conocer el desarrollo histórico de la función de Relaciones Industriales en una Compañía de electricidad, denominada COMPAÑIA ANONIMA DE ADMINISTRACION Y FOMENTO ELECTRICO (CADAFE) .

A través de dicha investigación hemos visto, como la función de Relaciones Industriales se departamentalizó y se especializó cada día más. y suponemos que cada día irá especializándose más, según las exigencias tanto de factores externos, como la sociedad, como los factores internos, como el requerimiento de personal cada vez más capacitado y especializado.

Ahora bien, tomando como punto de partida nuestro marco teórico y los tres (3) modelos tipo de estructuras posibles para la función de Relaciones Industriales, pasaremos a exponer algunas conclusiones, quizás las más resaltantes sobre el presente estudio.

- A través de su proceso de desarrollo histórico, la función de Relaciones Industriales ha presentado las características correspondientes a los tres (3) modelos tipo de estructura; es a partir del período de los años 60 cuando aparece la estructura del Departamento de Relaciones Industriales. Dicha estructura tiene características del modelo 1. Es a mediados de la década de los 70 cuando la estructura de la función de Relaciones Industriales pre-

senta características de un tipo de modelo II, debido a - ésto, quizás a la reorganización que sufre la Empresa, donde las áreas empiezan a tener un cierto grado de especialización y departamentalización mayor que los años anteriores y es ya para el año 1979 que Relaciones Industriales pasa de ser Gerencia a Dirección y las Divisiones, en el año 80, pasan a ser Gerencia. Es para el año 1980 cuando se consolida un modelo III.

Entonces, podemos concluir, que la función de Relaciones Industriales dentro de la organización básica de la Empresa - caso de estudio - ha ocupado principalmente dos - niveles organizacionales: Gerencia - Dirección.

-- La estructura de Relaciones Industriales, a través de su desarrollo histórico en la Empresa, ha estado determinada por: La complejidad creciente de sus recursos humanos, -- los procesos de expansión y crecimiento que ha sufrido -- tanto las actividades como las funciones de la Empresa; y los cambios económicos, sociales y políticos que ha experimentado el mercado de trabajo. Este crecimiento, quizás, puede explicar el desarrollo y la especialización de Relaciones Industriales.

--- La función de Relaciones Industriales se ha caracterizado por ser una unidad de línea en la organización básica de -

la Empresa, decimos ésto, por cuanto la ubicación de la - misma en los diferentes organigramas, no nos muestran una posición staff para dicha función. La misma tenía y tiene capacidad ejecutiva para tomar decisiones en materia - de Relaciones Industriales, pero a su vez es un soporte a las diferentes unidades de la línea, a quienes presta servicios de asesoría, control, planificación y servicios de personal.

---- En cuanto a los cambios funcionales podemos agregar, que- dentro de cada unidad componente de Relaciones Industriales, a través de los años, sus funciones cada día fueron haciéndose más complejas, con mayores requerimientos- y responsabilidades, por lo que se necesita de personas - capaces, aptas y con un alto grado, tanto de experiencia- como de profesionalidad, para poder llevar a cabo el cabal cumplimiento de dichas funciones. Creemos que éste - es uno de los factores que contribuye al crecimiento que- ha tenido el personal dentro de la Compañía, presentado - éste en el capitulo denominado Unidad de Análisis.

.....

A N E X O S

ANEXO N° 1.

ACTA CONSTITUTIVA Y ESTATUTOS DE CADAFE.

Caracas, 1958.-

CAPITULO I.

DEL NOMBRE, OBJETO, DOMICILIO Y DURACION:

ARTICULO 1.- La compañía se denominará C.A. de Administración y Fomento Eléctrico.

ARTICULO 2.- El objeto de la Compañía es la generación, distribución y venta de energía eléctrica, el uso de dicha energía en aplicaciones industriales -- subsidiarias, la explotación de los negocios originados dependientes o conexos con los fines mencionados, y la prestación de servicios a o -- tras Empresas eléctricas establecidas en el pais en materia de Control Administrativo, asesora - miento y supervisión técnica.

ARTICULO 3.- La Compañía tendrá su domicilio en la ciudad de Caracas, pero previo acuerdo de la Junta Directiva se podrán establecer sucursales, agencias o domicilios especiales en el interior del pais.

ARTICULO 4.- La duración de la sociedad será de 100 años, contados a partir de la fecha en que quede legal - mente constituida, pudiendo ser disuelta anticipadamente o prorrogada su duración de acuerdo - con la Ley.

CAPITULO II
DEL CAPITAL Y ACCIONES

ARTICULO 5.- El capital social es de un millon de bolívares- (1.000.000,oo) dividido en mil (1.000) acciones- normativas, con un valor nominal de un mil bolí vares (1.000.oo) cada una. Las acciones son - indivisibles y confieren a sus propietarios i-- guales derechos y obligaciones.

El capital social ha sido totalmente suscrito y enterado en caja el 20% del mismo en la siguien te forma: La Organización Venezolana de Fomento ha suscrito novecientos noventa y nueve (999)- acciones, y ha enterado en caja el 20% del va - lor de las mismas, o sea, la cantidad de Ciento noventa y nueve mil ochocientos bolívares ----- (199.800,oo) y el Dr. Luis Eduardo Galarios ha- suscrito una acción y ha enterado en caja el -- 20% del valor de la misma, o sea, la cantidad - de doscientos bolívares (200.oo). El pago del- 80% restante será hecho por los accionistas en la forma y oportunidad en que lo disponga la -- junta directiva de la Compañía.

ARTICULO 6.- El capital de la Compañía podrá ser aumentado o disminuido conforme a la Ley.

En el primer caso tendrán derecho proporcional-preferente en la suscripción, los poseedores de acciones y en el segundo éstos serán afectados-proporcionalmente.

ARTICULO 7.- Las acciones de la Compañía serán representadas por títulos equivalentes a una o más acciones,- las cuales deberán ser firmadas por el Presidente ejecutivo y dos miembros de la directiva.

ARTICULO 8.- La propiedad de las acciones se establece con-la correspondiente inscripción en el libro de - accionistas.

ARTICULO 9.- La Compañía llevará un libro de accionistas en-el cual figurará cada uno de ellos con el número de acciones que tenga y en todo caso se anotarán los traspasos, gravámenes y limitaciones-que recaigan sobre las acciones.

El traspaso de acciones en propiedad debe ser - hecho en el libro de accionistas por el cedente, por el cesionario y por el Presidente Ejecutivo de la Compañía.

Toda cesión debe ser anotada al dorso de los títulos certificados; y el presidente Ejecutivo - firmará la nota correspondiente.

ARTICULO 10.- Las acciones son indivisibles con respecto a la sociedad, que solo reconoce un propietario para cada acción, teniéndose como tal a la persona - que aparezca como dueña en el libro de accionistas. Cada acción representa un voto en las A - sambleas.

ARTICULO 11.- El traspaso de acciones comprenderá los dividendos cobrables no percibidos, a menos que el cedente se reserve este derecho en forma expresa; el traspaso comprenderá también la parte even - tual en el fondo de reservas y en cualquier o-- tro fondo que se forme.

.....

CAPITULO III
DE LA ADMINISTRACION DE LA COMPAÑIA

ARTICULO 12.- La Sociedad será administrada por una junta directiva compuesta de 7 Miembros, accionistas o no, elegidos cada 3 años por la Asamble General Ordinaria de accionistas. En la misma oportunidad de designarán las fallas absolutas o temporales de los principales. Los miembros suplentes serán elegidos para el mismo período de los principales.

ARTICULO 13.- La Junta directiva nombrará de su seno un presidente ejecutivo y hasta dos funcionarios a tiempo completo cuando lo consideren necesario.

Parágrafo único: Las ausencias temporales del Presidente ejecutivo serán suplidas por los Directores en el orden de su elección.

ARTICULO 14.- Las personas que tengan entre si parentesco -- dentro del 4° grado de consanguinidad o 2° de afinidad o que el uno sea mandatario del otro, no podrán formar parte de la junta directiva.

ARTICULO 16.- La Junta directiva tiene los más ámplios poderes de administración y disposición que no estén reservados a la asamblea y ejerce además --

las atribuciones siguientes:

a) Elaborar y ejecutar el presupuesto anual de ingresos y egresos de la Compañía;

b) vigilar la ejecución del presupuesto;

c) nombrar y remover el personal de la Empresa y fijarles la correspondiente remuneración, pudiendo delegar esta función en el Presidente Ejecutivo y en aquellos funcionarios a quienes consideren convenientes atribuir tal función para la buena marcha de la administración de la Empresa;

d) determinar el monto de la caución que deben prestar aquellos funcionarios de la Empresa que a juicio de la junta directiva, deban constituirla;

e) Someter a la consideración de la asamblea de accionistas los proyectos de expansión de la Empresa y el presupuesto pormenorizado de las obras a ejecutarse;

f) Conocer sobre la forma, términos y condiciones de los contratos que vaya a celebrar la Compañía y decidir en definitiva acerca de la aprobación de los mismos;

g) ordenar tanteos de caja por lo menos una vez cada mes, pero podrán verificarse los aludidos tanteos en caja en cada ocasión que lo estime conveniente;

h) autorizar al presidente Ejecutivo para conferir poderes generales o especiales para la representación de la Empresa, lo mismo que para revocarlos cuando lo juzgue necesario;

i) cumplir las decisiones y acuerdos de la Asamblea general de Accionistas;

j) elaborar una memoria o informe anual sobre su gestión administrativa, exponiendo también en el aludido informe los problemas y perspectivas de la Compañía, con el fin de ser sometidos a la consideración de la Asamblea general de Accionistas y obtener de ésta un dictamen correspondiente;

k) Presentar a la Asamblea General ordinaria un balance de la Empresa acompañado del informe del comisario.

DEL PRESIDENTE EJECUTIVO:

ARTICULO 17.- El Presidente Ejecutivo será un funcionario a -

tiempo completo, se deberá ocupar exclusivamente de los deberes inherentes a su cargo.

ARTICULO 18.- Antes de entrar en ejercicio de sus funciones, el Presidente Ejecutivo deberá depositar una acción de la Compañía y prestar caución auténtica, real o personal, por la cantidad de Cien mil bolívares (100.000,oo).

ARTICULO 19.- Son atribuciones del Presidente Ejecutivo:

a) Presidir las reuniones de las juntas directivas y convocar dichas reuniones por iniciativa propia o a solicitud de un miembro de la directiva;

b) ejercer la representación de la Compañía ante terceras personas naturales o jurídicas;

c) convocar a las asambleas generales y ordinarias y a las extraordinarias;

d) coordinar las actividades de la Empresa en las materias administrativas y técnicas;

e) delegar en funciones de la Compañía que consideren necesarias aquellas atribuciones que así se requiera para el ágil y eficiente desarrollo de trabajo.

.....

ARTICULO IV

DE LAS ASAMBLEAS.

ARTICULO 20.- La Suprema Dirección de la Sociedad corresponden a los accionistas reunidos en asamblea general, con el quorum y en las condiciones que estos estatutos y la Ley establecen y representana la Compañía sin limitación alguna.

ARTICULO 21.- Las Asambleas son ordinarias o extraordinarias. Ambas se reunirán previa convocatoria publicada por la prensa con cinco (5) días de anticipación por lo menos.

La convocatoria indicará el objeto, lugar, dia- y hora de reunión, cualquier deliberación sobre asunto no expresado en la convocatoria es nulo.

ARTICULO 22.- Las asambleas ordinarias o extra ordinarias no- podrán considerarse constituidas para deliberar si no se halla representado en ella un número- de accionistas que representen más de la mitad del capital social.

Si convocada la asamblea ordinaria no hubiere - número sufiente de accionistas con la representa- ción ya determinada, la asamblea se reunirá tres (3) dias después sin necesidad de nueva convocatoria: y si tampoco lo hubiere, se hará nueva - convocatoria con cinco (5) dias de anticipación,

por lo menos y con expresión del motivo de - ella, y esta asamblea quedará constituida -- sea cual fuere el número y representación de los socios que asistan, expresándose así en- las convocatorias.

Cuando a la asamblea ordinaria no asistiere- número suficiente de accionistas se hará se- gunda convocatoria con cinco (5) días de an- ticipación, por lo menos, y con expresión -- del motivo de ella; y esta asamblea quedará- constituida fuera cual fuere el número y re - presentación de los socios que asistan, ex - presándose así en la convocatoria.

En los casos a que se refiere el artículo -- 280 del vigente código de comercio, se segui rá el procedimiento pautado por esta disposi ción y por el artículo 281 del mismo código.

ARTICULO 23.- Los accionistas podrán concurrir por sí o por - medio de representantes y en este caso lo parti ciparán al Presidente Ejecutivo por vía postal- o telegráfica estableciendo la representación.

ARTICULO 24.- Los accionistas o sus representantes acreditarán su condición de tales ante el Presidente Ejecu

tivo.

ARTICULO 25.- No se admite ni es válida la representación de los accionistas por los miembros de la junta directiva, quien tampoco tendrán derecho a voto en la aprobación del balance y cuenta, ni en los debates con respecto a sus responsabilidades.

ARTICULO 26.- Las asambleas, tanto ordinarias como extraordinarias, serán presididas por el presidente de la junta directiva.

ARTICULO 27.- Las asambleas ordinarias se reunirán una vez al año, dentro de los noventa (90) dias siguientes al término de cada ejercicio anual. Las asambleas extraordinarias serán convocadas por el Presidente Ejecutivo cuando así lo haya resuelto la junta directiva o cuando lo haya pedido los accionistas que representan por lo menos el 20% del capital. También podrán convocarlas el comisario conforme a la Ley.

ARTICULO 28.- Son atribuciones de la asamblea:

a) Nombrar y remover a los miembros de la junta directiva y sus suplentes, fijar la remunera

ción del Presidente Ejecutivo y de los Di -- rectores de la Empresa;

b) reformar los estatutos de la Sociedad;

c) nombrar el comisariato y fijarle su remuneración:

d) aumentar o disminuir el capital de la Compañía;

e) autorizar la venta de los activos de la Em - presa;

f) decidir el traspaso, fusión, disolución, liquidación o cambio del objeto de la Sociedad;

g) resolver acerca de los programas y obras de- expansión de las actividades de la Compañía;

h) considerar el informe del comisario y apro - bar o improbar el balance general anual;

i) acomodar en el balance de cierre las sumas - que deben repartirse por concepto de dividendos y fijar las reservas que deben hacerse;

j) nombrar las liquidaciones de la Compañía llegado el caso;

k) conocer aquellos asuntos que le sean sometidos especialmente.

CAPITULO V

DEL COMISARIO.

ARTICULO 29.- La asamblea general ordinaria de la Compañía -- nombrará un comisario y suplente quienes dura - rán un año en el ejercicio de sus funciones, pu diendo ser reelegidos.

ARTICULO 30.- Las funciones del comisario son aquellas que ex presamentedetermina el Código de Comercio.

CAPITULO VI

DEL BALANCE Y LA CONTABILIDAD

ARTICULO 31.- El ejercicio económico de la Empresa comenzará el 1° de enero y terminará el 31 de diciembre - de cada año y el balance será formulado de a -- cuerdo con lo dispuesto en el artículo 39 del - Código de Comercio.

Anualmente se separará de los beneficios líqui- dos una cuota de 5% para formar un fondo de re- serva, hasta que este fondo alcance el 10% del- capital social.

ARTICULO 32.- El balance, así como sus comprobantes y los li- bros de contabilidad se pondrán a disposición - del comisario con 30 dias de anticipación por - lo menos, al dia fijado para la correspondiente

a asamblea ordinaria que ha de discutirlo.

CAPITULO VII

DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 33.- La asamblea, mediante el voto favorable de accionistas que representen la mayoría establecida en el artículo 280 del Código de Comercio,- podrá resolver la liquidación anticipada de la- Compañía.

Resuelta la liquidación o si ella resultare o-- bligatoria por disposición de la Ley o por vencimiento del término de la Compañía, la Asam -- blea nombrará los liquidadores y dará a éstos - los poderes que juzgue convenientes, señalándoles su remuneración.

ARTICULO 34.- Durante la liquidación, la asamblea de accionistas se reunirá cuando la convoquen los liquidadores, quienes estarán obligados a convocarla - cuando así lo soliciten los accionistas que re - presenten por lo menos el 20% del capital so - cial.

Sobre la forma de la convocatoria, quorum y demás condiciones de la Asamblea, regirá lo dis - puesto en los artículo representativos de estos

estatutos.

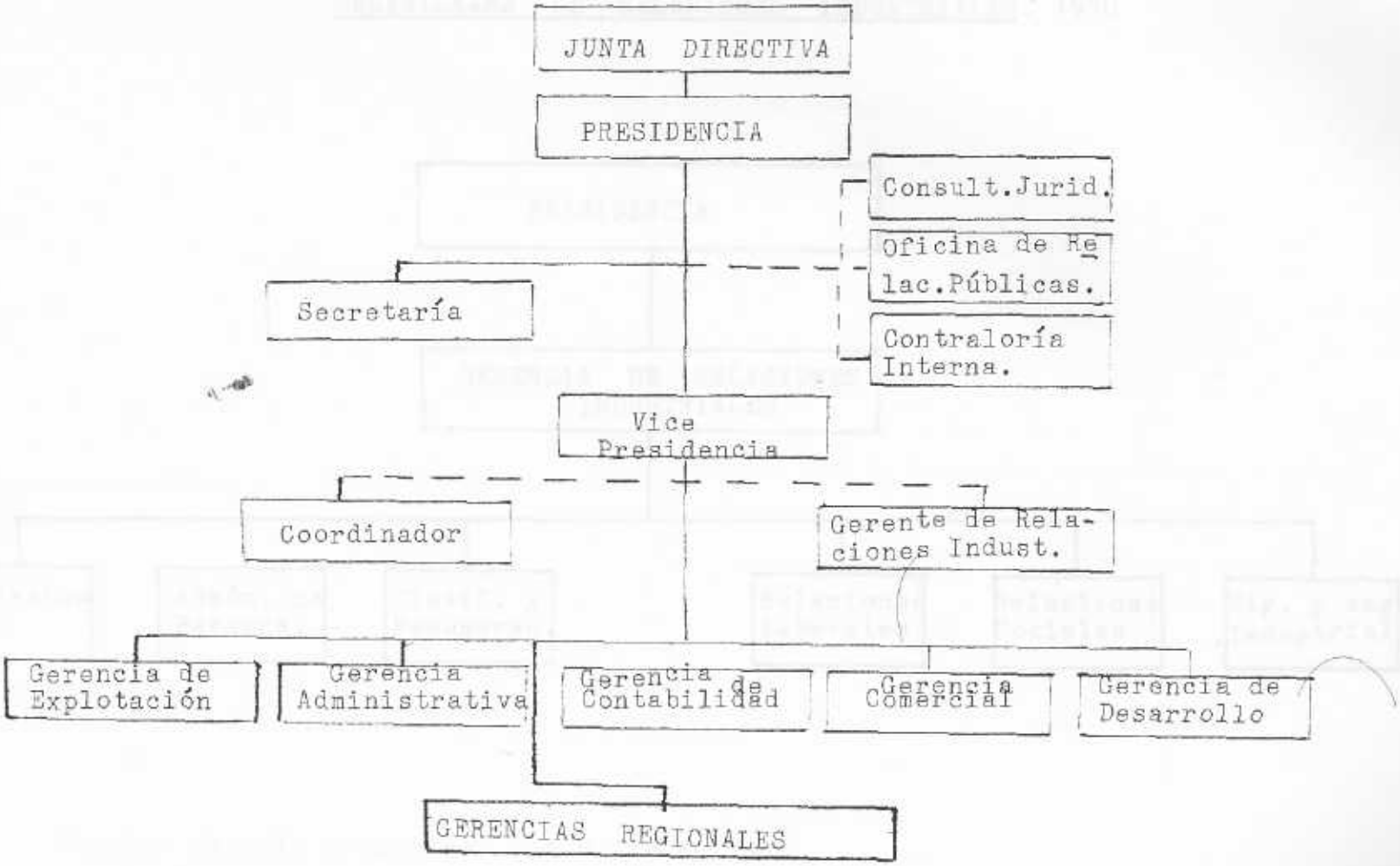
ARTICULO 35.- El producto de la liquidación, una vez pagados los acreedores de la Compañía, se distribuirá entre los accionistas.

ARTICULO 36.- Todo lo no previsto en estos estatutos se regirá por las disposiciones del Código de Comercio vigente.

ARTICULO 37.- Para regir la Compañía en el primer trienio, ha sido elegida la siguiente Junta Directiva:
Principales: Dr. Luis Eduardo Galavís, Dr. Carlos Anglades, Dr. Reinhold Pedersen, Dr. Luis E. Branger, Dr. Alfredo Montaubant, Dr. Blas Lamberti y Dr. Otto Perret Gentil.-
Suplentes: Dr. Rafael de León, Dr. Ricargo De Sola, Dr. Amílcar Soriano , Dr. Melchor Centeno Vallenilla, Dr. Federico Rivero, Dr. Pedro Pablo Azpúrua y Dr. Silvestr Tovar.

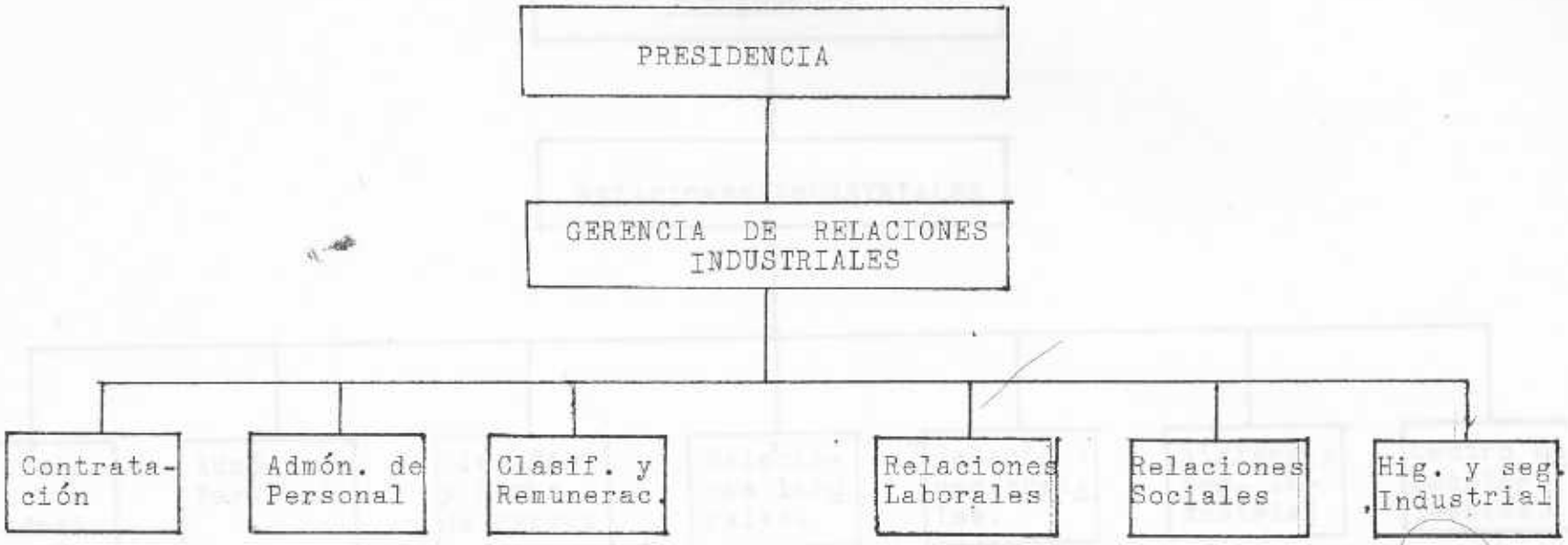
Ha sido designado comisario de la Compañía el Sr. Ramón Granadillo y como suplente del mismo el Dr. Jesús E. Salazar, ambos contadores, mayores de edad y de este domicilio.

ORGANIGRAMA GENERAL. 1966



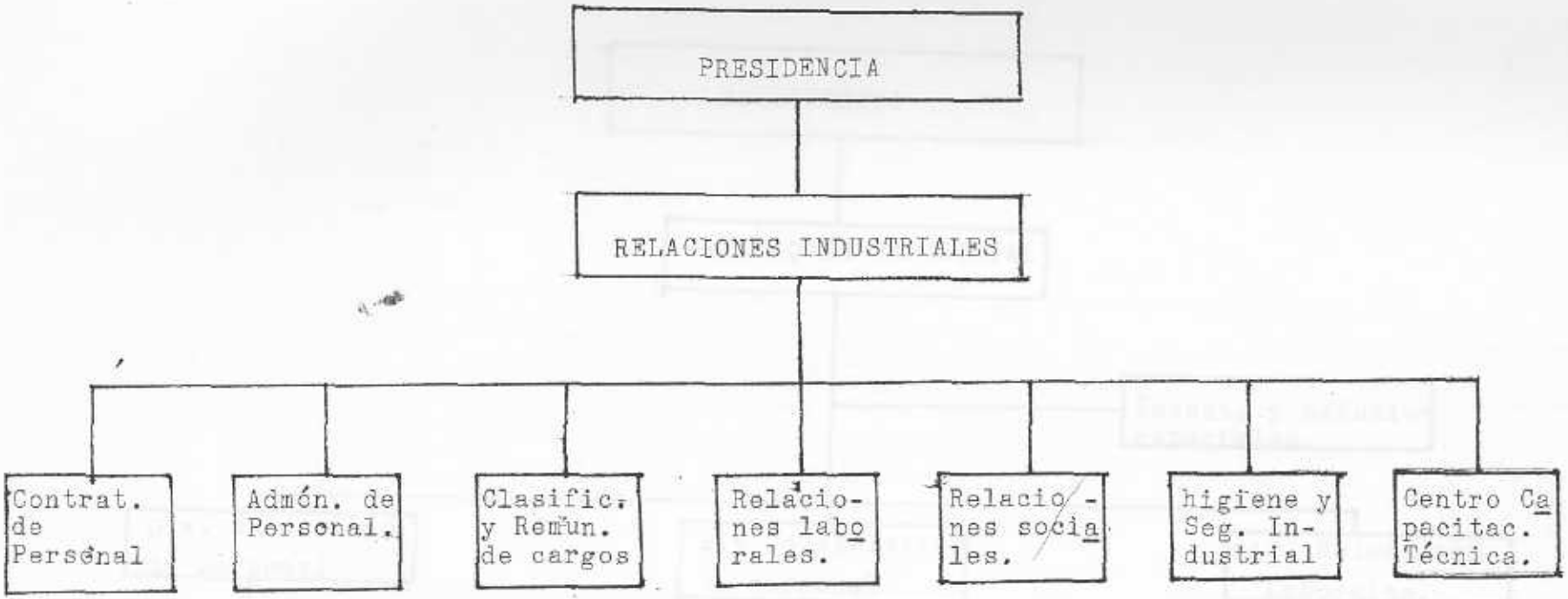
FUENTE: *Memoria y cuentas. C.A.D.A.F.E. 1966.*

ORGANIGRAMA DE RELACIONES INDUSTRIALES. 1970



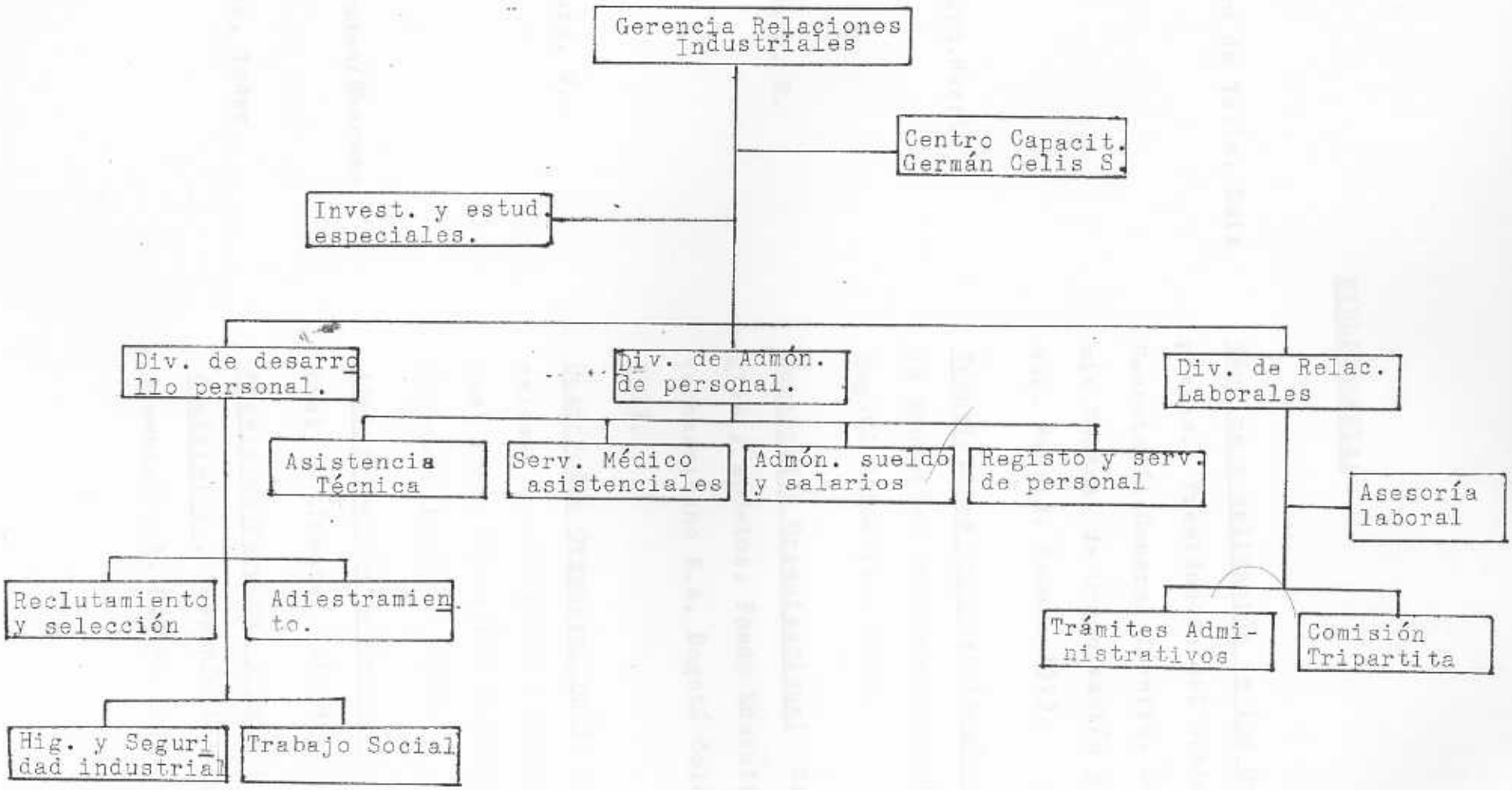
Fuente: Memoria y cuentas. C.A.D.A.F.E. 1970

ORGANIGRAMA DE RELACIONES INDUSTRIALES - AÑO 71.



Fuente: Memeorias y Cuentas. C.A.D.A.F.E. 1971

ORGANIGRAMA DE RELACIONES INDUSTRIALES. AÑO 1975



BIBLIOGRAFIA:

Blanco de Tella, Luis — Técnica y aplicación de los Organigramas. Presidencia del Gobierno.- Secretaría General Técnica. Servicio Central de Organización y Métodos. Madrid, España 1973.

Bekhard.Harris — Transiciones Organizacionales. Fondo Educativo Interamericano S. A. - Bogotá Colombia - 1980.

Bekhard, R. — Desarrollo Organizacional: Estrategias y modelos. Fondo Educativo Interamericano S.A. Bogotá Colombia - 1973.

Bennis, W. — Desarrollo Organizacional: Su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. Fondo Educativo Interamericano Bogotá Colombia - 1973.

Chruden/Sherman — Administración de Personal.- Editorial Continental S.A. México 1981.

Dale, Yoder — Manejo de Personal y Relaciones Industriales . Compañía Editorial Continental S.A. México 1979.

Dessler, Gary — Organización y administración: Enfoque situacional. Editorial Prentice Hall Internacional. Colombia 1979.

Dunlop, John — Sistema de Relaciones Industriales. Ediciones Península. Barcelona España 1978.

Melinkoff, Ramón — La Estructura de la Organización: - Los organigramas. U.C.V. 1974.

Lawrence/ Lorsch — Desarrollo de Organizaciones: Diagnóstico y acción. Fondo Educativo = Interamericano, S.A. Bogotá Colombia = 1973.

Selltiz, Wrightsman, Cook. — Métodos de Investigación en las Relacinnes Sociales. Ediciones Rialp, S.A. Madrid - España. 1980.

OTRAS PUBLICACIONES CONSULTADAS

Memorias y Cuentas de C.A. de Administración y Fomento Eléctrico.

Informe anual de actividades. CADAFE.

Manuales de Organización y Procedimientos. CADAFE.