



UNIVERSIDAD DE SONORA
UNIDAD REGIONAL NORTE
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS

**RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE DIRECTIVOS
Y TRABAJADORES**

TESINA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA
MARYEL RENEE SALGADO CARRASCO

H. CABORCA, SONORA

MARZO DE 2007

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por haberme dado la familia que tengo, y que gracias a ti Señor y a mi familia pude haber logrado una meta mas en mi vida.

A MIS PADRES

Sergio Salgado y Francisca Carrasco Por estar siempre conmigo, por los ánimos y consejos que ustedes siempre me daban cuando me ponía nerviosa y decía: "No puedo hacerlo", por el amor y los cuidados que ustedes nos han dado, para que mi hermano y yo sigamos el camino correcto, este trabajo se los dedico a ustedes, para agradecerles de una manera muy humilde, todos los esfuerzos y sacrificios que ustedes hicieron por mí, para darme esta gran herencia que es mi carrera. ¡PAPIS LOS QUIERO MUCHO ;

A MI HERMANO

Niño te quiero mucho, muchas gracias por todo el apoyo y cariño que me has dado, por estar conmigo en todo momento ¡GRACIAS HERMANO!

A MI NANA

Chelita te quiero mucho, muchas gracias por todo el amor, y todos tus rezos que me han ayudado a lo largo de mi vida.

A MI FAMILIA

Gracias a todos ustedes por todo el amor y cariño que me dan, por poder contar con su apoyo incondicional en el momento que yo lo necesite, no

termino de agradecerle a Diosito la familia que me dio. ¡LOS QUIERO MUCHO!

A MI NOVIO

Isaías muchas gracias por todo el amor y comprensión que me has brindado a lo largo de nuestro noviazgo, y por todos los bellos momentos que has traído de felicidad a mi vida ¡TE AMO!

RECONOCIMIENTOS

A MI UNIVERSIDAD

Le doy gracias a mi Universidad, por haberme dado los conocimientos y herramientas para enfrentar mi vida y tener un futuro digno, así también como los momentos inolvidables que viví en ella.

A MIS MAESTROS

Les agradezco su paciencia y los conocimientos que con su experiencia me transmitieron a lo largo de mi carrera los cuales sabré aprovechar en el transcurso de mi vida, siempre los tendré presentes.

A MI MAESTRO ASESOR

Gracias maestro José Luis León Villa, por su apoyo el cual me sirvió para concluir una de las metas más importantes de mi vida.

INDICE

	PAGINA
CAPITULO I. INTRODUCCION	
1.1 Antecedentes.	1
1.2 Objetivos.	4
1.3 Justificación.	4
 CAPITULO II. VALORES Y POLITICAS DE LA EMPRESA	
2.1 Valores.	6
2.2 Valores en la organización.	7
2.3 Definición de los valores de una empresa.	8
2.4 Políticas de la empresa.	9
2.5 Requisitos que debe reunir una política.	10
2.6 Como cumplir las políticas.	11
 CAPITULO III. PROGRAMAS Y RPOCEDIMIENTOS PARA LOS EMPLEADOS	
3.1 Programas.	13
3.2 Procedimientos.	13
3.2.1 Importancia del manual de procedimientos.	15
3.3 Instructivo.	16
 CAPITULO IV. REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO	
4.1 Contenido de un Reglamento interior de trabajo.	17
 CAPITULO V. SISTEMAS DE QUEJAS Y SUGERENCIAS	
5.1 Sistemas de sugerencias.	20
5.2 Establecimiento del sistema de sugerencias.	21
5.3 Difusión del sistema de sugerencias.	22
5.4 Sistema de quejas.	22
5.4.1 Reglas recomendables para el establecimiento de un sistema de quejas.	23
 CAPITULO VI. SINDICATO	
6.1 Breve panorama actual del sindicalismo.	25
6.2 Contrato colectivo de trabajo.	25
6.3 Contenido del contrato colectivo de trabajo.	26
6.4 Negociación del contrato colectivo de trabajo.	26
6.5 Contrato definitivo.	27
6.6 Revisión, modificación y terminación.	27
	29
CONCLUSIONES	
	30
BIBLIOGRAFIA	

CAPITULO I

INTRODUCCION

Cuando un trabajador es contratado, ya sea como; obrero, oficinista, o ejecutivo, éstos van iniciar una serie de relaciones interpersonales entre ellos y la dirección que es de vital importancia para que se cumplan los objetivos de una organización y en ésta existen varios niveles que son: Operativos y directivos. En los que el primero mencionado tendrá que llevar a cabo con su fuerza de trabajo; los planes y tareas que los directivos pidan. Si éstos no tienen una buena relación no habrá una buena efectividad dentro de la empresa.

En la revisión bibliográfica que se presenta, se hace mención de algunos instrumentos administrativos y legales que regulan las relaciones interpersonales entre los trabajadores y directivos. También se hace referencia a los sindicatos que es el organismo de los trabajadores.

1.1 Antecedentes

Para poder entender mejor los complejos elementos y situaciones que implica del tema relación interpersonal entre trabajadores y directivos, se hace una breve reseña de las principales formas por las que ha atravesado el trabajo humano, ya que todas ellas, de un modo o de otro, influyen en estas relaciones, como son: ¹

Trabajo de apropiación. En las primeras etapas de la civilización humana, cuando no existían todavía Estados, sino solamente agrupaciones en forma de clanes o tribus, se adoptó una movilidad constante en busca de alimentos, clima y muchos otros factores. Se dio, por consiguiente, la situación de los pueblos nómadas. En esta situación, las familias se preocupaban por tener todo lo necesario,

¹ DESSLER, Gary, Administración de personal, Sexta Edición, Editorial Prentice Hall., México, 2000.

a fin de apropiarse de los elementos tal y como los encontraban en la naturaleza, los que principalmente se referían a lo indispensable para su sustento.

Agricultura y pastoreo. Con el avance de la civilización, y la aparición de las organizaciones más rudimentarias de la sociedad política, coincide en que los pueblos se hagan *sedentarios*, esto es, que se establezcan en un lugar, en vez de vagar constantemente en busca de los elementos que necesitan. En esta forma de vida, consiguientemente, va ligada al cultivo de las tierras por la agricultura, y a una intensificación de la ganadería, pues si bien las tribus llevan consigo ciertos ganados menores, es difícil un cultivo de grandes unidades pecuarias hasta que los pueblos se establecen en su sitio. La propiedad de estas tierras y ganados, suele ser familiar o comunal, y el trabajador se realiza también en forma comunitaria.

Esclavitud. Aparece principalmente en virtud de la situación de los prisioneros de guerra. Considerándose en aquella época lo que era natural, que al prisionero de guerra se le pueda matar, y aun de alguna manera se considera humanitario, cambiar esa muerte por la conservación de ese prisionero, con el fin de utilizarlo como esclavo. Esta situación fue, inclusive, reglamentada en derechos tan perfectos como el Derecho Romano y la Legislación Judía. Otras causas secundarias surgen después: el cobrarse, esclavizando una persona, una deuda que no puede pagar; el que los padres vendan a sus hijos que no pueden alimentar, en vez de abandonarlos.

Servidumbre. Esta situación, tan típica de la Edad Media, constituye una forma suavizada de la esclavitud, aunque los principios en que se inspira sean completamente distintos: los de la organización feudal de la sociedad. De acuerdo con ésta, que privó en todos los pueblos, al no existir Estados poderosos, los hombres, aunque libres, sienten la necesidad de agruparse alrededor de un señor que siente que posee elementos mayores para protegerlos. El señor feudal se compromete a proteger y a defender a los siervos y a sus familias, a cambio de la obligación de éstos de prestarles sus servicios.

Artesanos. Se caracteriza porque el productor es, al mismo tiempo, el que pone el trabajo y el propietario de los sencillos instrumentos, quien renta el local de producción, etc. Esta producción se realiza principalmente en forma familiar, y aun aquellos que intervienen de fuera de la familia, de hecho, pasan a vivir con el maestro, como si fueran familiares suyos. Los gremios o corporaciones de cada profesión, reglamentaban minuciosamente todas las características del trabajo, así como los niveles de aprendiz, oficial de segunda, oficial de primera y maestro, lo mismo que las condiciones para pasar de un rango al otro y las remuneraciones que se perciben. Puede decirse que en esta etapa surgen los primeros elementos de la división de capital y trabajo.

Maquinismo. Con la revolución industrial nace el moderno mundo de trabajo. Por la importancia que la maquina adquiere en la producción, se considera que el dueño de ella es el propietario y administrador de la unidad productiva y beneficios directo de las ganancias que se produzcan. Surge por consiguiente la total separación del empleador y el empleado; aquél contrata los servicios de los trabajadores por un salario prefijado, y, con ello, asume todo el riesgo de la producción, al mismo tiempo que adquiere la plena disposición y gestión dentro de la empresa; el trabajador, por su parte, no arriesga, ya que el salario lo recibe de inmediato, pero tampoco tiene derecho a reclamar una remuneración proporcional a las ganancias que se obtengan, ni intervenir para nada en la gestión de la empresa; su trabajo se realiza en virtud de un nuevo tipo de convenio, llamado contrato de trabajo.

Producción en serie. Muchos la consideran como “segunda guerra mundial”. No carece de razón este titulo, ya que, mientras se produce cada unidad individualmente, ni su costo, ni la rapidez y volumen de su producción, permiten hacerla llegar a un sector amplio de los consumidores, ni, consiguientemente, las utilidades del productor pueden ser muy altas, ya que solamente un alto volumen de ventas las permite.

Computación electrónica y perfeccionamiento de la comunicación. La invención de esta época produjo un nuevo impacto en las características de trabajo y en las relaciones entre los directivos y trabajadores.

Los impactos de estos avances en la naturaleza, forma y calidad de las relaciones de trabajo, son indiscutibles: beneficios, ciertamente en muchos aspectos, pero que plantean problemas no solo en el desplazamiento de los trabajadores, sino aun en la forma de trabajar.

1.2 Objetivo

Realizar una revisión bibliográfica sobre las relaciones interpersonales entre directivos y trabajadores en una organización con el propósito de expresar las ventajas que este conlleva a la mejora en el clima laboral.

1.3 Justificación

La relación que debe existir entre los trabajadores y directivos es muy importante, ya que, si existe algunas diferencias entre ellos, podría ocasionar frustraciones por parte de los trabajadores subordinados, lo cual no beneficiaría a la empresa que ya si éstos no trabajan a gusto, podría ocasionar fuga de empleados, y en algunas ocasiones estallamiento de huelga.

Las relaciones entre directivos y trabajadores se usan en las organizaciones tradicionales jerárquicas. Porque en algunas fábricas hoy en día ya existen los equipos de trabajo autodirigidos, los cuales no tienen jefes ni supervisores; todos los miembros se encargan de analizar los problemas y tomar las decisiones pertinentes. No obstante, siguen existiendo las relaciones entre los equipos, cada uno de sus miembros y la dirección.

En el trabajo de tesina pretendo describir que, al existir una buena relación entre directivos y trabajadores, esto beneficiaría a ambas partes debido a que, los trabajadores van a sentir que la organización los toma en cuenta, en cuanto a la

aportación de sugerencias de mejoras en el trabajo, haciéndolas fáciles y eficientes para ellos, también para la organización habría beneficios generales ya que una buena armonía laboral contribuye a la efectividad de la empresa.

CAPITULO 2

VALORES Y POLITICAS DE LA EMPRESA

2.1. Valores

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Porque los valores de la organización, son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. Las características de los valores son:

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado.

Los valores de una empresa son aquellos por los cuales se rigen sus normas de conducta en todos los niveles y la encaminan en la dirección al logro de su Visión, con el constante cumplimiento de su Misión.

Los valores son creencias bastante permanentes sobre lo que es apropiado y lo que no. Guían las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización.²

Los valores, normas y los patrones de comportamiento que necesitan ser aprendidos a través de la Socialización Organizacional son: Los medios para alcanzar un objetivo, y el objetivo en si, y las responsabilidades, patrones de comportamiento, y un conjunto de reglas y principios que aseguran el mantenimiento de la realidad y la integridad de la organización

² ANONIMO, Cultura y valores organizacionales, <http://html.rincondelvago.com/cultura-y-valores-organizacionales.html>, fecha de consulta 20 de febrero de 2007.

Los valores son de vital importancia para el desempeño de una empresa, Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo se hace el trabajo, también:

- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.
- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- Se logra una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Con ellos los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua.

Los valores deben estar relacionados con la identidad de la empresa. La identidad es un documento que recoge las variables principales de comportamiento de una organización, así como acontecimientos relevantes de la historia y la trayectoria de ésta.³

2.2 Los Valores en la organización

Ya se ha tocado en el marco de la cultura, algunos aspectos sobre los valores, de allí que se pudiera resumir que los valores son los principios-guías que orientan y comparten los miembros de una organización, son creencias que energizan o motivan al cumplimiento de acciones.

Los valores son factores, convicciones que agrupan, cohesionan y pueden lograr que una empresa sea más o menos competitiva.

³ANONIMO, valores en una empresa, http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm, fecha de consulta 14 de febrero de 2007.

Algunos valores organizacionales, tomado de empresas de diferentes culturas y características:

- El cliente es el centro del negocio.
- Producir con cero defectos.
- El recurso humano es la organización.
- Meta: No.1 del mercado mundial.
- La empresa es ecología (no daña al medio ambiente).
- La educación no puede interrumpirse.
- La participación y las sugerencias primero.
- El honor es la divisa.
- Limpieza, orden, moral, disciplina, seguridad.

2.3 Definición de los valores de una empresa

Lo que hay que hacer primero es establecer los valores fundamentales de la empresa entre el equipo directivo y con la mayor participación de los trabajadores posible. Se recomienda hacer una lista de entre tres y diez valores. Enseguida se deben imaginar diferentes situaciones en que se puede encontrar la empresa en los próximos cinco años y especificar cuál será el comportamiento en cada caso.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

En base a lo anterior definir nuevamente el grado de importancia de cada valor de la lista realizada y ordenarlos. Una vez que se han especificado los valores de la empresa, se debe actuar bajo los mismos como prioritarios. Y ante un conflicto se debe poder razonar de manera lógica y en base a la lista de valores.

Esta actitud hará que los valores sean congruentes con los de los clientes, trabajadores y nosotros mismos. Finalmente los valores que sobrevivan, serán

los de su empresa y con lo que será mucho más claro y fácil matizar su visión y misión.

2.4 Políticas de la empresa

Así como todas las empresas tienen sistemas de gestión - maneras de hacer las cosas -, también todas tienen políticas. Sin embargo:⁴

- Rara vez estas políticas están claramente definidas.
- Generalmente no son comunicadas a, ni entendidas por, los integrantes de la empresa.
- Con frecuencia no están alineadas con la visión de la empresa.
- No siempre se desprenden de ellas objetivos claros.
- En la mayoría de los casos no son revisadas periódicamente para adecuarlas a los cambios tanto internos como del contexto nacional e internacional.

Las políticas son las líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos; estas permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación, compensando así la imposibilidad en que se halla la dirección para tratar con cada empleado. La política es, entonces, una guía que indica el camino para facilitar las decisiones. Las políticas constituyen una orden indirecta por medio de la cual los niveles superiores de la organización tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores.⁵

Definir las políticas no es difícil, el problema es cumplirlas. Pero sin ellas la empresa no controla su futuro. Sin ellas la empresa es un barco a la deriva, lo único que puede hacer es tratar de evitar el naufragio, capeando cada tormenta que se presenta con una tripulación pobremente coordinada que aplica su mejor

⁴ VAZQUEZ, Ana María, **Políticas de la Empresa: ¿para qué sirven?**, <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=375>, fecha de consulta 12 de febrero de 2007.

⁵ ARIAS, Galicia L. Fernando y Heredia Víctor, Administración de Recursos humanos, para el alto desempeño, Octava Edición, editorial Trillas, México 2000.

saber y entender, con un gran desperdicio de recursos y de esfuerzo individual y con un final previsible: el agotamiento y el desastre.

La política es el faro, todos en el barco lo miran y todos en el barco saben ahora hacia donde van, saben donde está el puerto. Y cuando lleguen volverán a partir, guiados por otro faro y hacia un nuevo puerto.

Siempre habrá tormentas, los oficiales coordinarán los esfuerzos y conocimientos de la tripulación, juntos decidirán como llegar al puerto y medirán día a día el avance corrigiendo inmediatamente los desvíos y eliminando sus causas.

2.5 Requisitos que debe reunir una política

Para que las políticas dentro de la empresa tengan los resultados deseados deben cumplir con ciertos requisitos:⁶

- **Estabilidad:** Se debe evitar los frecuentes cambios de criterio teniendo una orientación clara para los ejecutores.
- **Flexibilidad:** Se debe contar con esta característica, para adaptarse a las necesidades que demanden su modificación. Es de mayor importancia lograr los objetivos que el cumplimiento estricto de una política.
- **Inteligibilidad:** Esto señala que la política debe ser clara, para evitar las malas interpretaciones de los diferentes individuos que integran la organización.
- **Practicabilidad:** El personal de la organización debe advertir que la política fijada responde a las necesidades que están viviéndose.
- **Sinceridad:** Al no haber sinceridad en las personas que dictan las políticas, no solamente desprestigia la orden, sino la autoridad de quien la dicta; además si las acciones cotidianas contradicen las declaraciones, los miembros de la organización perciben esa desigualdad, y esto causa irritación y frustraciones.

⁶ ARIAS, Galicia L. Fernando y Heredia Víctor, Administración de Recursos humanos, para el alto desempeño, Octava Edición, editorial Trillas, México 2000.

- **Efectividad:** No se debe permitir que la línea observada en determinada política establecida, vaya quedando relegada a la condición de letra muerta debido a su reiterada inobservancia.
- **Participación en su elaboración:** Para que el personal este convencido de sus ventajas cumpliendo con las políticas, es recomendable hacerlos participar en la elaboración de éstas.

2.6 Como cumplir las políticas

Si bien puede parecer trivial, el primer requisito es definir políticas “cumplibles”. Para ello, al definir las políticas, es necesario identificar y analizar los factores internos y externos que inciden en el cumplimiento de las mismas. El análisis interno incluirá:⁷

- La cultura de la empresa
- Los recursos disponibles
- Otras debilidades y fortalezas de la empresa

Y el externo:

Las variables del entorno, tanto nacional como internacional

1. Económico.
2. Sociales.
3. Tecnológicas.
4. Político-legales.
5. La competencia.
6. Otras amenazas y oportunidades.

La necesidad de este análisis se hace evidente si se consideran factores como, por ejemplo, el tipo de cambio o las barreras arancelarias. La incidencia de estos factores sobre el éxito de políticas que apunten a la importación, exportación o sustitución de importaciones es por todos conocida.

⁷ VAZQUEZ, Ana María, **Políticas de la Empresa: ¿para qué sirven?**, <http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=375>, fecha de consulta 12 de febrero de 2007.

El entorno rápidamente cambiante en el cual la empresa se desenvuelve obliga a revisar y actualizar constantemente las políticas.

CAPITULO 3

PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LOS EMPLEADOS

3.1. Programas

Una vez que ya se decidió que hacer para alcanzar los objetivos y ya esta establecida la política, se elabora un programa; en este programa se fijan las prioridades, secuencias y se sincronizan los pasos a seguir para cumplir exitosamente las metas, en estos programas el factor tiempo también esta incluido.

El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de las necesidades y los objetivos de aprendizaje. En el contenido puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundara en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distara mucho del nivel optimo.⁸

3.2. Procedimientos

En un manual de procedimientos se anota la descripción de las actividades en la realización de las funciones de una empresa. Incluye además los puestos que intervienen describiendo su responsabilidad y participación de los empleados.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de la empresa, facilita las labores de los trabajadores,

⁸ WERTHER, William, B Jr. H, Heith Davis, Administración de personal y Recursos Humanos, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2001

las auditorias que se realicen a la empresa, la evaluación y el control interno y su vigilancia, la conciencia de los empleados y en sus jefes de que el trabajo se esta realizando o no adecuadamente.

La utilidad de los procedimientos en la empresa es:

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a [descripción](#) de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la [inducción](#) del puesto y al [adiestramiento](#) y capacitación del [personal](#) ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el [análisis](#) o revisión de los procedimientos de un [sistema](#).
- Interviene en la consulta de todo personal.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.

El contenido de cada Manual de Procedimientos es diferente, varía según su ámbito de aplicación y su alcance. No obstante, se recomienda adoptar, en su caso, el siguiente:

- Cubierta o portada.
- Portada interior o portadilla.
- Índice.
- Presentación.
- Objetivo General.
- Políticas.
- Sistema Operativo.
- Índice de Procedimientos:
 - a) Objetivo.
 - b) Descripción.
 - c) Diagramas.

- d) Simbología y Claves.
- e) Formatos e Instructivos:
 - Directorio.
 - Validación.
 - Créditos.

3.2.1 Importancia del manual de procedimientos

El Manual de Procedimientos constituye un documento básico para el logro de las metas y de los objetivos institucionales, toda vez que con éste las dependencias, organismos auxiliares y fideicomisos públicos podrán realizar sus actividades de una manera más ordenada y eficiente.

Un Manual de Procedimientos es una herramienta administrativa útil e indispensable para el mejor desempeño de las actividades de los empleados.

3.4. Instructivo

El instructivo es un medio de comunicación que dirige la organización a sus empleados. En el se establecen, paso por paso, los procedimientos a seguir, indicando los objetivos que persigue cada secuencia del procedimiento, las formas a utilizar, el trámite a seguir, etc.⁹

En el departamento de recursos humanos existen labores que afectan directamente a todo el personal de una empresa. Por ejemplo, en el reclutamiento y selección: cuando en un departamento se presenta una vacante, resulta evidente que el jefe de esa dependencia debe saber que hacer para cubrirla. ¿Una requisición de personal? ¿Quién la autoriza? ¿Cuánto debe pagarse en ese puesto?, etc. En una adecuada planeación de esta área deben establecerse los procedimientos que contesten todas las interrogantes de dicho jefe, de manera que se eviten no solo pérdida de tiempo en la solicitud de personal, sino, lo que es

⁹. ARIAS, Galicia L. Fernando y Heredia Víctor, Administración de Recursos humanos, para el alto desempeño, Octava Edición, editorial Trillas, México 2000.

mas importante las confusiones y molestias que esto ocasiona. Resulta pues de suma importancia tener un instructivo que exponga con claridad que debe hacerse.

Un instructivo debe de ser elaborado para todas y cada una de las funciones que afecten a la mayor parte del personal, pues esta es la forma más segura de que la comunicación resulte efectiva, de que se consiga fluidez en las operaciones. En los instructivos se indica la forma de resolver muchos de los problemas a los cuales los supervisores se enfrentan dentro de la administración de recursos humanos. En los instructivos, los niveles superiores tienen miedo de influencia muy poderoso para normar las relaciones con los miembros de la organización. Un instructivo debe ser concreto y preciso, claro, sencillo, entendible, de modo que no se pierda tiempo en estar descifrando lo que quiso decir.

CAPITULO 4

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

El reglamento interior de trabajo es un instrumento de origen jurídico que constituye gran ayuda para la administración de recursos humanos, puesto que contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tiende a normar el desarrollo de los trabajos dentro de la organización.

El reglamento interior de trabajo sirve para que tanto el patrón como los trabajadores sepan de antemano cuáles son las reglas que se deben seguir en el centro de trabajo, y las consecuencias que tiene su incumplimiento para cada uno.

El reglamento interior de trabajo se debe difundir en la empresa cuando sea oportuno y, en todo caso, antes de aprobar el proyecto de reglamento, el Departamento de Asesoría Externa indicado le dará audiencia al Comité Permanente de Trabajadores, proporcionándoles copia del proyecto de reglamento, para que se pronuncie sobre el mismo; de manera que los trabajadores puedan ejercer la defensa de sus derechos adquiridos, alegar posibles ilegalidades, supresión de beneficios, etc.¹⁰

4.1. Contenido de un Reglamento Interior de Trabajo¹¹

- I. Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para las comidas y periodos de reposo durante la jornada;
- II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo;

¹⁰ MINISTRA, "Reglamento interior de trabajo," www.ministrabajo.go.cr, fecha de consulta 19 de febrero de 2007.

¹¹ Ley Federal del trabajo, <http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab>, fecha de consulta 23 de febrero 2007.

- III. Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo; IV. Días y lugares de pago;
- V. Normas para el uso de los asientos o sillas a que se refiere el artículo 132, fracción v;
- VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios;
- VII. Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas;
- VIII. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades;
- IX. Permisos y licencias;
- X. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. la suspensión en el trabajo como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. el trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción; y
- XI. Las demás normas necesarias y convenientes de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

La forma del reglamento se observarán las normas siguientes:

- I. Se formulará por una comisión mixta de representantes de los trabajadores y del patrón;
- II. Si las partes se ponen de acuerdo, cualquiera de ellas, dentro de los ocho días siguientes a su firma, lo depositara ante la junta de conciliación y arbitraje;
- III. No producirán ningún efecto legal las disposiciones contrarias a esta ley, a sus reglamentos, y a los contratos colectivos y contratos-ley; y
- IV. Los trabajadores o el patrón, en cualquier tiempo, podrán solicitar de la junta se subsanen las omisiones del reglamento o se revisen sus disposiciones contrarias a esta ley y demás normas de trabajo.

Como quiera que el reglamento interior de trabajo es obligatorio para los trabajadores y para el patrón, resulta conveniente y obligatorio imprimir dicho reglamento y dotar a todos los representantes del patrón y a todos los trabajadores, de un ejemplar del mismo, además fijarlo en los lugares mas visibles del establecimiento, normalmente en vitrinas especiales para ello.

Lo anteriormente dicho tiene su origen en el artículo 425 de la Ley Federal del Trabajo, que asienta:

El reglamento surtirá efectos a partir de la fecha de su depósito. Deberá imprimirse y repartirse entre los trabajadores y se fijara en los lugares más visibles del establecimiento.¹²

Además de lo ya mencionado, conviene que se haga conocer el contenido del reglamento al personal de supervisión, mediante conferencias informativas que comprendan, además, la interpretación y el alcance jurídico de lo estudiado.

¹² Ley Federal del trabajo, <http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab>, fecha de consulta 23 de febrero 2007.

CAPITULO 5

SISTEMA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

Dar y recibir información es uno de los elementos más importantes para la autorrealización del individuo en la organización. Dentro de la organización existen dos tipos de comunicación que son: la ascendente y la descendente; la comunicación descendente es la que va de los directivos a los trabajadores, algunos ejemplos de ésta comunicación son: Las ordenes, las instrucciones, los manuales, el periódico de la empresa, etc. La comunicación ascendente es la que va de los trabajadores hacia los directivos, algunos ejemplos de ésta comunicación son: los reportes, los informes, las sugerencias y las quejas. En este capítulo se enfoca a las sugerencias y a las quejas, ya que las primeras se refieren primordialmente a aspectos técnicos de trabajo.

5.1. Sistema de sugerencias

Este sistema de sugerencias no solamente beneficia a la empresa, sino también al trabajador, porque tiende a enfocar su atención y su interés y lo hace consiente de que la compañía de que la empresa se preocupa por las tareas que ellos realizan y que también la empresa esta dispuesta a recompensarlos por aportar sugerencias y mediante ellas mejorar los métodos de trabajo. El éxito de este sistema de sugerencias dependerá del apoyo de los directivos, de modo que las sugerencias sean reconocidas y apreciadas cuidadosamente. Si una sugerencia no puede usarse de la forma en que el trabajador la presento, puede hacerse una cierta modificación.

Para la efectividad de este sistema de sugerencias es conveniente instruir a los supervisores (ya que éstos son el nivel representativo de la dirección y estos están más familiarizados con los procedimientos y el trabajo de sus subordinados)

acerca de los procedimientos que se habrán de seguir para asesorar a los trabajadores con el fin de que ellos puedan presentar sus sugerencias.

5.2. Establecimiento del sistema de sugerencias

El sistema de sugerencias más conocido es el “de buzón”, para su establecimiento se debe de formar un comité por los directivos de la empresa (con el objeto de que el análisis de las sugerencias pueda lograr objetividad e imparcialidad en las decisiones); este comité es el que pondrá dicho buzón, en el trabajador somete su sugerencia por escrito empleando las formas impresas que debe haber en existencia en un recipiente colocado cerca del buzón. Este buzón debe ser abierto todos los días en busca de las sugerencias que éste contenga, con el objeto de mantener el programa dentro del ritmo dinámico que requiere su operación; pues se debe tener en cuenta que dar una pronta atención a las sugerencias recibidas incrementa el interés del programa. Las sugerencias dadas se pueden dividir en dos grandes grupos: las de valor calculado y las generales. Dentro del grupo de las primeras van todas aquellas que representan un ahorro de alguna forma para la operación de la empresa.; y en el grupo de las generales, van todas aquellas que cuyo ahorro, si es que lo hay, no es calculable o bien representan solamente mejores condiciones de trabajo. Debe de tenerse en cuenta que el sistema de sugerencias tiende a ayudar a la satisfacción del aspecto psicológico del trabajador; por tanto, quien someta una sugerencia, espera un reconocimiento por ella, cuando menos la información de la causa por la cual su sugerencia no fue aprobada. El sistema de sugerencias es oportunidad para que los miembros de la empresa que no tienen funciones de supervisión participen en la dirección y administración de la misma.

5.3. Difusión del sistema de sugerencias

Para que el sistema de sugerencias de resultados debe ser ampliamente difundido. Tanto los trabajadores como los supervisores deben estar perfectamente bien enterados de los objetivos, de la forma en que ellos pueden

participar y de los beneficios que tendrán al presentar una sugerencia a dicho sistema. Para que el sistema de sugerencias inspire confianza, debe excluirse la participación de directivos, sugerentes, inclusive hasta el supervisor de línea; la razón de todo esto es que los antes mencionados están en mejores condiciones para proponer mejoras a la operación de la empresa, y en cuyo caso estarán cumpliendo simplemente con u obligación, y por otra parte, podrían, hacer pensar que tienen, cierta influencia en el comité que selecciona las sugerencias.

Hay dos tipos de sugerencias las de valor calculado y las generales. Es recomendable que los premios para las sugerencias de valor calculado representen un porcentaje razonable del ahorro que se obtendrá con la implementación de la sugerencia, además de un reconocimiento tanto por escrito como públicamente. En el caso de las sugerencias generales, es frecuente que se fijen premios, en efectivo o en especie además de un reconocimiento por escrito y publico.

5.4. Sistema de quejas

La queja es la manifestación de un estado de inconformidad por parte de un trabajador, causado por otro empleado o por uno o varios supervisores o por una condición de insatisfacción con alguno o algunos de los servicios que recibe por parte de la organización.¹³

Es conveniente establecer formalmente un procedimiento para captar las quejas y comentarios y en su caso, en su caso resolverlas porque, si no, se propiciarán chismes y esto puede lesionar el funcionamiento de la organización (las quejas pueden presentarse en forma oral y escrita).

La queja puede ser un elemento que bien manejado ayuda a evitar o a reducir en mucho a los abusos de cualquier índole, también le ayuda a la dirección a que

¹³ HELLRIEGEL, Slocum, Woodman, Comportamiento organizacional, Octava edición, Editorial Soluciones empresariales, México,1999.

conozca aquellos puntos en los cuales esta fallando. Para el establecimiento de un sistema de quejas, es necesario tener en cuenta que las quejas pueden ser:¹⁴

- a) Objetivas: (pueden comprobarse)
- b) Subjetivas: (no pueden comprobarse)
- c) Mixtas: (tienen posibilidad de comprobación)

5.4.1. Reglas recomendables para el establecimiento de un sistema de quejas.

La queja debe presentarse dentro de la “línea” y se aconseja que ahí mismo se solucione. Se aconseja:

- La primera presentación debe de ser normalmente oral.
- Debe presentarse ante el jefe inmediato superior, si este fuera el causante, ante el jefe del el o bien ante el departamento de Recursos Humanos.
- Si la queja oral no fuera atendida, deberá formularse por escrito.
- De no resolverse en primera instancia, podrá ser entonces manejada por el sindicato; quien la someterá al departamento de personal y si no existiera este, al nivel inmediato superior.
- El personal no sindicalizado se presentará ante el departamento de personal, o en su defecto al nivel superior.
- Una queja debe investigarse ampliamente.

La investigación comprenderá los siguientes pasos:

- a) Oír por separado a los interesados.
- b) Presentar un proyecto de resolución.
- c) Notificar al jefe correspondiente.
- d) Decidir sobre la solución a la queja e implementar dicha solución.

¹⁴ARIAS, Galicia L. Fernando y Heredia Víctor, Administración de Recursos humanos, para el alto desempeño, Octava Edición, editorial Trillas, México 2000.

El mejor y más usado método para prevenir las quejas, consiste sencillamente en fomentar y mantener una disciplina positiva de trabajo fomentada en el respeto mutuo entre trabajadores y entre sus supervisores.

CAPITULO 6

SINDICATO

Un sindicato es una asociación integrada por [trabajadores](#) en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral o con respecto al centro de producción (fábrica, taller, empresa) o al [empleador](#) con el que están relacionados contractualmente.¹⁵

6.1. Breve panorama actual del sindicalismo

Pese a que en México se cuenta con una larga tradición laboral, cabe la hipótesis de que en términos generales, los obreros no tienen una bien definida conciencia sindical. En la actualidad los sindicatos son considerados por muchos como la oportunidad de establecer comunicación con los representantes de las empresas.

La forma mas moderna del sindicalismo debe implicar un espíritu de cooperación con la empresa (siempre y cuando esta ofrezca el mismo espíritu de cooperación). El resultado debe ser un aumento en la productividad par beneficio tanto obrero como empresario.¹⁶

6.2. Contrato colectivo de trabajo

Es un tipo peculiar de [contrato](#) celebrado entre un [sindicato](#) o grupo de sindicatos y uno o varios empleadores, o un sindicato o grupo de sindicatos y una organización o varias representativas de los empleadores. También, en caso que no exista un sindicato, puede ser celebrado por representantes de los

¹⁵ ANONIMO, Sindicato, <http://es.wikipedia.org/wiki/Sindicato>, fecha de consulta 15 febrero 2007

¹⁶ ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Trillas, octava edición, Editorial Trillas, México, 2000.

Trabajadores interesados, debidamente elegidos y autorizados por estos últimos, de acuerdo con la legislación nacional.¹⁷

Solo los sindicatos pueden negociar contratos con los patrones. Los contratos colectivos cubren a todos los trabajadores de una empresa incluyendo a los gerentes y personal de confianza, salvo que el contrato colectivo mismo estipule lo contrario

6.3. Contenido del contrato colectivo¹⁸

El contrato colectivo de trabajo contendrá:

- I. Los nombres y domicilios de los contratantes;
- II. Las empresas y establecimientos que abarque;
- III. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada;
- IV. Las jornadas de trabajo;
- V. Los días de descanso y vacaciones;
- VI. El monto de los salarios;
- VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda;
- VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento;
- IX. Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo con esta ley; y,
- X. Las demás estipulaciones que convengan las partes.

6.4. Negociación del contrato colectivo de trabajo

Cuando un sindicato es reconocido y certificado como agente de negociación para sus empleados, una compañía debe tener que usar el tiempo que previamente

¹⁷ WERTHER, William, B Jr. H, Heith Davis, Administración de personal y Recursos Humanos, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2001

¹⁸ Ley Federal del trabajo, <http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab>, fecha de consulta 23 de febrero 2007.

dedicaba a otras funciones de personal, para negociar el contrato de trabajo y discutir problemas y quejas con los representantes del sindicato, relativas a su administración. Puede también necesitar llevar registros adicionales y más precisos de personal, con objeto de apoyar la posición de la compañía durante la negociación del contrato. También la compañía deberá tener mayor cuidado en desarrollar y poner en vigor las políticas y reglamentos del personal, debido a que los sindicatos están prestos cualquier injusticia.

6.5. Contrato definitivo

Una vez puestas de acuerdo las partes, se da lectura a todo lo convenido y se procede a la firma del contrato, el cual surtirá sus efectos a partir del momento en que se deposite ante las autoridades. El contrato definitivo deberá imprimirse, publicarse y hacerse llegar a todos y cada uno de los trabajadores.

6.6. Revisión, modificación y terminación

La revisión del contrato colectivo debe realizarse al término de la vigencia del mismo, y a solicitud de cualquiera de las partes mediante aviso anticipado, dando un plazo previo a la fecha propuesta para la revisión y normalmente mediante el llamado “pliego petitorio”.¹⁹

Las modificaciones del contrato colectivo pueden llevarse a cabo cuando ambas partes estén de acuerdo en hacerlo así, o bien en el momento que la legislación modifique o anule alguna o algunas de las cláusulas del mismo, en cuyo caso se acatara lo dispuesto por la ley, a partir del momento de iniciación de la misma. El contrato colectivo de trabajo termina:²⁰

- Mutuo consentimiento;
- Renuncia escrita del trabajador;
- Por quiebra;

¹⁹ ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Trillas, octava edición, Editorial Trillas, México, 2000.

²⁰ Ley Federal del trabajo, <http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab>, fecha de consulta 23 de febrero 2007.

- Por muerte del trabajador;
- Terminación de la obra; y
- Incapacidad permanente del trabajador física o mental que le impida el desempeño de sus labores.

CONCLUSIONES

Uno de los motores mas importantes para una organización son sus empleados, ya que éstos con su fuerza de trabajo llevan acabo los planes y tareas que los directivos solicitan. Si no hay una buena relación entre directivos y trabajadores, podría afectar el rendimiento del trabajador y por lo cual la productividad de la empresa.

Una organización que utiliza instrumentos administrativos y legales y estos a su vez, regulen las relaciones entre directivos y trabajadores, creara una buena relación entre ellos, y con esto abra beneficios para ambas partes, por que debido a que los empleados al sentir que la organización los toma en cuenta, ellos serán mucho mas productivos en su trabajo y, esto, traerá beneficios generales a la empresa pues al haber una buena armonía laboral contribuye a la efectividad de la empresa.

Además considerando que estamos en un mundo globalizado donde las empresas formulan sus estrategias enfocadas en los clientes, parte fundamental es su capital humano, el cual a diferencia de practicas tradicionales hoy en día las organizaciones deben de reconocer lo valioso de sus recursos humanos de tal manera que sus actividades también tienen que centrarse en su personal y buscar la forma de convertirlo en una ventaja competitiva mediante su participación en la formulación de esas estrategias y la capacitación y el entrenamiento constante.

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS, Galicia L. Fernando y Heredia Víctor, Administración de Recursos humanos, para el alto desempeño, Octava Edición, Editorial Trillas, México, 2000.
- DESSLER, Gary, Administración de personal, Sexta Edición, Editorial Prentice, México, 2000.
- DOUGLAS, Mc Gregory, El aspecto humano de las empresas, Editorial McGraw Hill, Primera Edición, México, 1981
- HELLRIEGEL, Slocum, Woodman, Comportamiento organizacional, Editorial soluciones empresariales, Octava edición, México, 1999.
- REYES, Ponce Agustín, Administración de Personal, Relaciones humanas, Editorial Limusa, Primera parte, 1998.
- WERTHER, William, B Jr. H, Heith Davis, Administración de personal y Recursos Humanos, Quinta Edición, Editorial McGraw Hill, México, 2001

PAGINAS DE INTERNET

- ANONIMO, Sindicato, <http://es.wikipedia.org/wiki/Sindicato>, fecha de consulta 15 febrero 2007.
- ANONIMO, Cultura y valores organizacionales, <http://html.rincondelvago.com/cultura-y-valores-organizacionales.html>, fecha de consulta 20 de febrero de 2007.
- ANONIMO, "Valores de una empresa"
http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm, fecha de consulta 19 de febrero del 2007.
- Ley Federal del trabajo, <http://info4.juridicas.unam.mx/juslab/leylab>, fecha de consulta 23 de febrero 2007.
- MINISTRA, "Reglamento interior de trabajo, "www.ministrabajo.go.cr , fecha de consulta 19 de febrero de 2007.
- VAZQUEZ, Ana María, Políticas de la Empresa: ¿para qué sirven?,
<http://www.estrucplan.com.ar/articulos/verarticulo.asp?IDArticulo=375>, fecha de consulta 12 de febrero de 2007.