

## RELACIONES INDIVIDUALES DE TRABAJO

### **¿Existe alguna diferencia entre un Contrato de Trabajo y una Relación de Trabajo?**

Para poder contestar esta pregunta, debemos remitirnos al artículo 20 de la LFT donde inexplicablemente confunde el concepto de contrato de trabajo con el de relación de trabajo, ya que maneja en ambos casos indistintamente que se trata de "...la prestación de un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario"

### **¿Cuáles son las diferencias existentes entre un contrato de trabajo y la propia relación de trabajo?**

Si hablamos de perfeccionamiento, el contrato de trabajo se perfecciona por el simple acuerdo de voluntades, mientras que, en la relación de trabajo, prácticamente se inicia hasta que se empieza a prestar el servicio en cuestión.

### **¿Puede haber un Contrato de Trabajo sin una Relación Laboral?**

Usted puede deducir que puede haber un contrato de trabajo sin una relación laboral, como cuando se contrata a una persona para que trabaje en una fecha posterior acordada. La relación de trabajo siempre implica la existencia de un contrato laboral, ya que, si este contrato escrito se omite, es imputable al patrón y porque entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe presume la existencia de un contrato de trabajo.

### **¿Es lo mismo un Contrato que un Convenio desde el punto de vista del Derecho Laboral?**

De ninguna manera, ya que el Convenio es el género y el Contrato es la especie. El Convenio crea, transmite, modifica y extingue derechos y obligaciones, en tanto que el Contrato sólo las crea y las transmite.

El contrato de trabajo nació en su forma más simple, en forma verbal, que todavía reconocía la legislación de 1931 en el caso de los servicios domésticos o de los trabajos por un periodo menor de 30 días.

El contrato individual de trabajo y el contrato verbal evolucionaron a su vez en un contrato individual escrito, para después convertirse en un contrato colectivo de trabajo y para finalmente ser lo que se conoce como Contrato-Ley.

### **¿Se debe considerar a los trabajadores como comisionistas?**

Definitivamente si, a menos que se encuentren establecidos y dispongan elementos propios para trabajar.

### **¿Cuál es la edad mínima para ser sujeto del Derecho del Trabajo?**

De acuerdo con el artículo 22 de la ley en la materia, prohíbe la utilización del trabajo de los menores de 14 años y de los mayores de esta edad y menores de 16, que no hayan terminado su educación obligatoria, salvo algunos casos de excepción. En muchas empresas, por protección, se le pide a los padres o tutores del menor su consentimiento por escrito; a falta de ellos, del sindicato al que pertenezcan o de la Junta de Conciliación y Arbitraje, del inspector del trabajo o bien de la autoridad política.

### **¿Es posible celebrar contratos de trabajo de manera verbal?**

No. La ausencia de un contrato escrito siempre será imputable al patrón y todo lo que afirme el trabajador se tendrá como cierto, salvo prueba en contrario.

Si nos remitimos al artículo 24 laboral, las condiciones de trabajo deben hacerse constar siempre por escrito.

Los contratos individuales no necesitan registrarse ante la JCA; simplemente basta que se hagan por duplicado, quedando un ejemplar en poder de cada parte, es decir Patrón y Trabajador.

### **¿Qué requisitos debe contener el contrato individual de trabajo?**

Con base en el artículo 25 laboral, deben contener:

- ↻ Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
- ↻ Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o en su caso indeterminado.
- ↻ El servicio que deba prestarse, mismo que deberá ser lo más preciso posible.
- ↻ El lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo.
- ↻ La duración de la jornada
- ↻ La forma y monto del salario
- ↻ El día y el lugar del pago del salario
- ↻ La indicación de que el trabajador será capacitado en los términos de los planes y programas establecidos por la empresa conforme a la ley.
- ↻ Cualquier otra condición de trabajo, como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y al patrón.

**¿Cuáles son las normas que debe ser observadas para la prestación de servicios de trabajadores mexicanos en el extranjero?**

Si nos apoyamos en el artículo 28 laboral, las condiciones deberán constar siempre por escrito y para que tengan validez debe cumplir con lo siguiente:

- ↻ Los requisitos del artículo 25
- ↻ Los gastos de transporte, repatriación, traslados, alimentación del trabajador y de su familia, gastos que se eroguen por cruzar las fronteras, cumplimiento de disposiciones migratorias. El trabajador percibirá íntegro el salario que le corresponda sin que se le descuenta cantidad alguna por los conceptos anteriores.
- ↻ El trabajador tendrá derecho a las prestaciones que otorguen las instituciones de seguridad y previsión social a los extranjeros en el país al que vaya a prestar sus servicios. En su caso, tendrá derecho a ser indemnizado por los riesgos de trabajo con una cantidad igual a la que señala la ley, por lo menos.

- ↻ El patrón siempre señalará el domicilio dentro de México para todos efectos legales.
- ↻ El documento que contenga las condiciones de trabajo será sometido a la aprobación de la JCA de la jurisdicción en donde se celebra, la cual determinará la fianza o el depósito que considere suficiente para garantizar el cumplimiento de las obligaciones contraídas, debiendo hacerlo en el Banco de México o bien una institución bancaria que éste designe. El patrón siempre deberá comprobar ante la Junta el otorgamiento de la fianza o la constitución del depósito.
- ↻ El escrito deberá ser visado por el cónsul de la nación donde deban presentarse los servicios.
- ↻ Una vez que el patrón compruebe ante la Junta que ha cumplido con las obligaciones contraídas, se ordenará la cancelación de la fianza o la devolución del depósito.

### **¿Es necesario celebrar los convenios de trabajo ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje?**

No necesariamente. De acuerdo con el artículo 33, para que sea válido todo convenio o liquidación, bastará que se haga por escrito y que contenga una relación circunstanciada de los hechos que lo motiven y de los derechos comprendidos en él.

Siempre se recomienda que todo Convenio se haga y ratifique ante las Juntas para evitar cualquier problema posterior.

En cuanto a su duración, **¿Como pueden ser los contratos individuales de trabajo?**

Pueden ser celebrados por tiempo fijo, por tiempo indefinido y por obra determinada.

Las relaciones de trabajo pueden ser obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de estipulación expresa, la relación siempre será por tiempo indeterminado.

En el caso de que el contrato de trabajo se celebre por tiempo fijo, deberá precisarse con toda claridad la fecha de su terminación; pero si vence el término fijado y aún subsiste la materia de trabajo, la relación quedará prorrogada por todo el tiempo que perdure dicha circunstancia laboral.

Lo mismo sucede cuando la relación de trabajo es por obra determinada, en cuyo caso debe expresarse con toda claridad en qué consiste dicha obra, por ejemplo, si es promocional, si se trata de un período especial, y de ser así deberá registrarse la duración del mismo, la fecha probable de entrega, y todo lo concerniente.

¿Son aconsejables los contratos por tiempo fijo o bien por obra determinada?

En la práctica no se aconseja que se celebren contratos por tiempo fijo o por obra determinada, ya que, en caso de conflicto, las indemnizaciones son muy altas. Por ejemplo, si la relación de trabajo fuese por tiempo determinado menor a un año, deberá pagarse una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados, además de tres meses de salario más salarios vencidos.

Si la relación excede a un año, se deberá pagar una cantidad igual al importe de los salarios de seis meses por el primer año y de 20 días por cada uno de los años siguientes, además de la indemnización de tres meses y salarios vencidos.

La justificación de estas indemnizaciones tan elevadas se basa en que los trabajadores que celebran contratos por tiempo fijo calculan de antemano todas sus consecuencias e incluso se trasladan a otros lugares, por lo que debe resarcírseles mayormente por los perjuicios que se les causen si son despedidos injustificadamente. Por ejemplo, un ingeniero petrolero que deja la ciudad donde vive para irse a la mina con toda su familia, confiando en un largo contrato por tiempo fijo.

En el artículo 40 laboral señala que los trabajadores en ningún caso estarán obligados a prestar sus servicios por más de un año.

Se considera a nivel personal que esta disposición no es correcta, ya que, si se interpreta *a contrario sensu*, se tendría que concluir que los trabajadores si están obligados a prestar sus servicios por un lapso menor a un año, lo cual es falso, ya que a nadie se le puede obligar a trabajar, ni por un minuto sin su pleno consentimiento.

### ¿En qué casos se puede suspender un contrato individual de trabajo?

De acuerdo con el artículo 42 laboral, son causas de suspensión temporal de las obligaciones de prestar el servicio y pagar un salario, sin responsabilidad al trabajador y el patrón, las siguientes:

- ↻ Enfermedad contagiosa del trabajador
- ↻ Incapacidad temporal por accidente que no constituya un riesgo de trabajo
- ↻ La prisión preventiva del trabajador seguida de una sentencia absolutoria. Si el trabajador obró en defensa de la persona o de los intereses del patrón, tendrá éste la obligación de pagar los salarios que hubiese dejado de percibir aquél.
- ↻ El arresto del trabajador
- ↻ El cumplimiento de los servicios y el desempeño de los cargos mencionados en el artículo 5º constitucional y de las obligaciones consignadas en el artículo 31, fracción III.
- ↻ La designación de los trabajadores como representantes ante los organismos estatales, JCA, Comisiones Nacionales y Regionales de los Salarios Mínimos, Comisión Nacional para la PTU y otros semejantes.
- ↻ La falta de documentos que exijan las leyes y reglamentos necesarios para la prestación del servicio, cuando sea imputable al trabajador.
- ↻ Si a un trabajador se le suspende del trabajo por parte del patrón sin autorización de la Junta, equivaldría a un despido injustificado. Jurisprudencia de la Cuarta Sala. Informe de la SCJ 1968, páginas 21-22.

### ¿Es lícito celebrar un contrato por tiempo indefinido con un periodo específico de prueba?

La LFT no regula los contratos individuales de prueba. La SCJ a fijado en criterio jurisprudencial de que los contratos de prueba, específicamente los de 28 y 30 días, carecen de cualquier relevancia jurídica, en virtud de que muchos patrones, resguardándose en dichos contratos, pretendían burlar a la ley laboral y así se presentaban casos en los que los trabajadores con más de 10 años de antigüedad, estaban todavía sujetos a un contrato de prueba de 28 días.

Es por demás considerar correcta interpretación del Alto Tribunal y por supuesto se dejaba abierta la puerta para permitir abusos de los patrones escudándose en dichos contratos.

Lo que sí puede hacerse, es celebrar un contrato por tiempo indefinido y establecer un período de prueba razonable, durante el cual el trabajador debe demostrar que tiene la capacidad y los conocimientos necesarios para desempeñar el trabajo estipulado. El período de prueba tiene que ajustarse estrictamente a la realidad y a las necesidades del puesto, ya que no sería procedente fijar un período de prueba de más de 30 días a un trabajador que no está calificado.

En el caso de un trabajador altamente especializado, el período de prueba podría aumentarse, según los requerimientos propios de trabajo.

Durante el período de prueba es conveniente se lleven a cabo las pruebas necesarias que efectivamente permitan calificar al trabajador.

**¿Puede obligarse a un empleado a que trabaje periodos de prueba sucesivos?**

Si se puede hacer sólo cuando desempeñen otros trabajos, como es el caso de que sea ascendido, situación en la cual se podrá otorgar otro período de prueba para el nuevo puesto y si no demostrara su capacidad para el mismo, entonces deberá regresársele al puesto anterior que ocupaba. El salario no puede ser disminuido a pesar regresar al puesto anterior.

**¿Cuáles son las causas que pueden dar origen a la terminación de las relaciones individuales de trabajo?**

Si los referimos al artículo 53 de la ley laboral, nos indica que son causas de terminación de relaciones de trabajo las siguientes:

- ◆ El mutuo consentimiento de las partes;
- ◆ La muerte del trabajador;
- ◆ La terminación de la obra o vencimiento del término o inversión de capital, de conformidad con los artículos 36, 37 y 38;
- ◆ La incapacidad física mental o inhabilidad manifiesta del trabajador que hagan posible la prestación del trabajo; de acuerdo con el artículo 54, si la incapacidad proviene de un riesgo no profesional, el trabajador tendrá

derecho a que se le pague un mes de salario, más 12 días por cada año de servicios, según el artículo 162, o bien, si así lo desea el trabajador, se le proporcione otro empleo compatible con sus aptitudes, independientemente de las prestaciones que correspondan de conformidad con la ley. Como sabemos la mayoría de los trabajadores prefieren ser indemnizados. La SCJN estableció jurisprudencia publicada en el Apéndice 1917/965 en sentido de que la indemnización fijada por el artículo 126, Fracción IX de la ley anterior, no procedía cuando el seguro social otorgaba la pensión de invalidez, que las regula los artículos 128 y 167 de la ley en la materia. Si en el juicio no comprueba el patrón las causas de terminación, el trabajador tendrá los derechos establecidos en el artículo 48, considerando la separación como despido injustificado.

- ◆ Los casos referidos en el artículo 434, que fueron adicionados por la Cámara de Diputados, que se refieren a causas de fuerza mayor, el caso fortuito no imputable al patrón, la incosteabilidad de explotación, el agotamiento de la materia prima, y la quiebra o cierre total de la negociación. También en algunos casos, el fallecimiento del patrón puede ser causa de la terminación de la relación laboral.

¿Qué diferencia hay entre rescisión y terminación de la relación de trabajo?

La diferencia es que, en la terminación, se considera como una forma normal de extinguir los derechos y obligaciones pactadas. La **rescisión es una forma patológica**, ya que implica el **incumplimiento** de alguna de las partes.

¿En qué casos el patrón puede despedir un trabajador sin ninguna responsabilidad?

De acuerdo con el artículo 47 de la ley laboral, este tipo de casos se da por:

- Que el trabajador engañe al patrón, o bien, que el sindicato hubiera recomendado al trabajador con certificados falsos, o con referencias que le atribuyen al trabajador capacidad para el trabajo que desempeño, aptitudes o facultades de las que carezca. Estas formas de engaño son causas de rescisión, y es precisamente con esta causa que dejará de tener efecto después de 30 días de prestar sus servicios el trabajador.



- Incurrir durante sus labores en falta de probidad y honradez, en actos de violencia, amagos, injurias, o malos tratos contra el patrón, su familia, o del personal directivo o administrativo de la empresa, salvo que medie la provocación o que se obre en defensa propia.
- ¿Es lo mismo amenaza que amago?  
No. La **amenaza es mucho más grave que el amago**, ya que lleva implícita la intención de dañar, a diferencia del amago, con el cual sólo se pretende intimidar o asustar. Amenaza y amago de acuerdo con el Diccionario de Sinónimos es lo mismo, al igual que intimidación, reto y ultimátum. Sin embargo, **un simple “amago” no es causal de rescisión**  
¿Qué significa probidad? De acuerdo con la SCJN significa rectitud de ánimo, hombría de bien, integridad y honradez en el obrar (Amparo directo 4453/55). NOM035 Estrés – **salud laboral octubre 2019**
- ¿Existen grados en la probidad? No. Ya que simplemente se es probo o no se es. Puedo despedir a un empleado que se roba un peso o bien que se roba un millón de dólares.
- Cometer en contra de alguno de sus compañeros de trabajo cualquiera de los actos mencionados anteriormente, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en el que se desempeña el trabajo.
- Fuera de servicio, que el trabajador cometa en contra del patrón, sus familiares, personal directivo o administrativo, alguno de los actos a que se refiere la fracción II si son de tal manera graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo;
- El trabajador ocasione intencionalmente perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con trabajo;
- Ocasionar perjuicios mencionados anteriormente siempre que sean graves, sin dolo, pero con tal negligencia que ella sea la causa única del perjuicio;
- Que por su imprudencia o descuido inexcusable el trabajador comprometa la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentran en él.

- Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo.
- Que revele secretos de fabricación o bien que dé a conocer asuntos de carácter reservado que redunden en perjuicio de la empresa.
- Tener más de tres faltas de asistencia en un lapso de 30 días, sin permiso del patrón o bien sin causa fijada;
- ¿Cómo se deben calcular las tres faltas, si son dos días en un mes y uno en otro, o si solo son días hábiles, etcétera?

De deben computar en días calendario y no necesariamente deben ser en un mes determinado, sino que deben acumularse, obviamente sin permiso de la empresa y sin ninguna causa justificada, según la fracción X del artículo 47 y de Ley laboral. ¿Cuántas son más de tres faltas? Más de 3 faltas son tres faltas y media, ya que la Ley no lo distingue y cuando la Ley no lo distingue no se debe distinguir. La razón de lo anterior es que la SCJN sostuvo en el Amparo Directo 5379/69 de la Radiodifusora XEFJ que *“cuando la jornada se desarrolla en etapas discontinuas, a falta de asistencia a una de esas partes debe computarse como “media falta” que puede ser sumada a otras medias faltas o con otras faltas de asistencia completas, para integrar la causal de rescisión”* Más de 3 faltas, son tres faltas y media, ya que el trabajador solo asistiría a uno de dos turnos fraccionados, lo cual hace que incurra en media falta de asistencia, por lo tanto se concluye que siete medias faltas son más de 3 faltas.

- ¿Es lo mismo retraso que falta?  
No. El retraso es cuando llego tarde y la falta cuando no asisto.
- Entonces ¿Se incurre en la falta de asistencia de un empleado que llega 5 horas tarde o bien que se va a su casa 5 minutos antes de la salida?

No. Un retardo es porque llega tarde, a menos que el Reglamento Interior de Trabajo de la empresa en particular estipule que los retardos posteriores al período de tolerancia se considerarán como faltas injustificadas, para todos los efectos legales a que hubiere lugar.

- ¿Si un trabajador con más de 20 años de servicios falta más de tres veces injustificadas sus labores, o que llegue en estado de embriaguez, o que se robe algo, se le puede despedir?

No, a menos desea reincidente basados en el artículo 161 de la ley laboral, que señala que sólo se le puede despedir por causa grave o que haga imposible la continuación del trabajo. Si el trabajador se presenta a trabajar por primera vez en estado de embriaguez en 20 años, tampoco se le puede despedir. Si el robo da en cualquier momento y por cualquier cantidad si se le debe despedir, ya que como quedó asentado la probidad no tiene grados.

- Desobedecer el trabajador las indicaciones del patrón o de sus representantes, sin una causa justificada, siempre que se trate de trabajo contratado.
- ¿Es causal de despido cualquier desobediencia por parte del trabajador, inclusive las llamadas desobediencias técnicas?

NO. A menos que dicha desobediencia sea sobre el trabajo pactado, ya que la facultad de mandar y la obligación de obedecer tiene dos limitaciones: a) Debe referirse al trabajo expresamente pactado y b) la orden debe darse dentro de la jornada establecida. Las llamadas desobediencias técnicas tampoco son causales de rescisión, pero el trabajador debe acreditarlas.

- Que el trabajador se niegue a llevar a cabo medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados tendientes a evitar accidentes o enfermedades;
- Asistir a sus labores en estado de embriaguez, o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en este último caso exista prescripción médica. En este sentido, antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá informar al patrón y presentar la prescripción médica.

- ¿Si el trabajador llegara con aliento alcohólico sería esto causal de despido?

No. Debe forzosamente haber embriaguez, lo cual ya no tiene que ser certificado por un médico, solo basta que haya testigos.

- La sentencia ejecutoriada imponga el trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo; y
- Las análogas a las establecidas anteriormente, de igual manera graves y de consecuencias semejantes.
- El patrón deberá dar al trabajador aviso por escrito de la fecha y de la(s) causa(s) de la rescisión. Dicho aviso deberá hacerse del conocimiento del trabajador y en caso de que éste se negaba a recibirlo, el patrón, dentro de los cinco días siguientes a la fecha de rescisión, deberá hacer del conocimiento de la Junta respectiva, proporcionando a ésta el domicilio que tenga registrado y solicitando su notificación al trabajador. La falta de aviso al trabajador o bien a la Junta, bastará para considerar que el despido fue injustificado.

- ¿Qué debe hacerse para que tenga aplicación la fracción I el artículo 47 de la Ley?

Se necesita probar que hubo engaño, de lo contrario resultaría improcedente invocar su aplicación.

- ¿Es causal de despido la riña o pelea?

Si. Siempre que se acredite y que se altere la disciplina en el lugar del trabajo, lo cual también debe ser probado.

- ¿El patrón puede despedir sin ninguna responsabilidad para él, a un trabajador que cometa un acto inmoral fuera del trabajo?

Si. Siempre y cuando se acredite fehacientemente la inmoralidad del acto.

- ¿Si un trabajador revela secretos de fabricación de la empresa puede ser despedido?

Si, según el artículo 47, fracción IX que sea en perjuicio de la empresa.

- ¿Qué sucedería si no se acredita que la revelación de secretos fue con perjuicio para la empresa?

Si éste fuera el caso, el despido se podría fundar en la fracción II por falta de probidad, relacionándola con la fracción XV, relativa a causas análogas.

■ ¿En materia de Derecho Laboral y en otras ramas del Derecho se habla de Analogía, entonces cómo debemos entenderla?

Se usa para “extender” un caso no previsto en la regulación legal en cuestión, establecida para otra, por razones similares o semejantes.

■ ¿Qué requisitos debe contener el aviso que se dé a la Junta de rescisión de algún contrato individual de trabajo?

- El que dé aviso tiene que acreditar fehacientemente su personalidad jurídica, por ejemplo, poder notarial.
- En el aviso debe asentarse que el trabajador se negó a recibirlo y acreditar tal situación con un acta circunstancia, con cuando menos dos testigos.
- En dicha acta deberá relatarse sucintamente en qué se fundamentó el despido, a fin de que el trabajador pueda preparar su defensa.
- Es indispensable señalar el domicilio del trabajador para que se le notifique, utilizando la dirección para efectos del alta en el seguro social.

■ ¿Qué prestaciones puede demandar un trabajador que considere que se le despidió injustificadamente?

- Puede demandar la indemnización de ley (tres meses de sueldo, 20 días por año, prima de antigüedad con ciertos requisitos, finiquito con partes proporcionales con PTU, vacaciones, prima vacacional, etcétera,)
- o bien el cumplimiento de su contrato y consecuentemente la reinstalación en su empleo.
- Los años se calculan por año cumplido, es decir, en la indemnización no se calculan partes proporcionales.

■ ¿Procede el pago de los 20 días por año por motivo de conflicto de orden económico?

Si. En el artículo 439 señala que “cuando se trate de la implantación de maquinaria o de nuevos procedimientos de trabajo, que traigan como consecuencia la reducción de personal, a la falta de convenio, el patrón deberá obtener la autorización de la Junta de Conciliación y Arbitraje. Los trabajadores reajustados tendrán derecho una indemnización de 4 meses, más 20 días por cada año completo de trabajo, más la prima de antigüedad. En la práctica, las

empresas liquidan a los empleados, ya que solo les pagan 3 meses y lo demás, pero se ahorran por cada uno un mes, ya que no pagan los 4 meses.

■ ¿Es posible que un trabajador exija la llamada Reinstalación Obligatoria?

Si en teoría, pero no en la práctica, ya que las obligaciones “de hacer” no son de ejecución forzada y su violación se traduce automáticamente en el pago de daños y perjuicios.

■ ¿Cómo se maneja en el Derecho Comparado la Reinstalación Obligatoria?

- En Argentina y en Italia, se garantiza únicamente a los empleados públicos y bancarios.
- En Brasil, solo se da para los trabajadores de más de diez años de antigüedad.
- En España sólo para las empresas con más de 50 trabajadores.
- En Turquía, al trabajador que se le va a despedir, se le concede durante dos meses, dos horas diarias para que busque trabajo.
- En Estados Unidos al trabajador que se le va a despedir, sólo se le avisa con 15 días de anticipación.
- En China nunca se despide a los trabajadores, solo se les “reeducan”.

➤ Nom 035

➤ Casos prácticos

- tipo outsourcing,
- Starbucks,
- despidos,
- sindicatos,
- empleados conflictivos,
- programas de inserción femenina para puestos directivos.
- Test **DISC** = Dominante Influencer Sereno Cauteloso
- Evaluación SMART Es que lo que utilizo para determinar un objetivo alcanzable.

■ SMART

- Specific
- Measurable

- Achievable
  - Realistic
  - Time Bound (tiempo definido)
  - Objetivo
  - Descripción
  - Categoría,
  - Soporte
  - Fecha Fatal
  - Status
  - Key Performance Indicator Índice de desempeño es ≠ diferente a una evaluación.
- La evaluación se define por el resultado alcanzado de los objetivos.
  - Las Métricas nos sirven para indicar como termómetro del 0 al 100 como voy en mi trabajo.
  - Se determinan objetivos medibles y cuantificables.
  - Permite conocer la brecha entre lo que hago y lo esperado.
  - Me dice el progreso hacia la consecución de las metas programadas-
  - Metodología de mejora continua. Herramientas
  - Ishikawa y 8D (investigar)
  - 5 porqués con causa, Gantt y fechas.
- Método **K A I Z E N** Estrategia de gestión empresarial para los procesos organizacionales en todos los niveles de jerarquía.