



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**RELACIONES INDUSTRIALES:
APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A N :

**ALEJANDRA MARTÍNEZ GÓNZALEZ
JUAN PABLO NUÑEZ MICHAUS
RAÚL IRQUIDES GARCÍA**

ASESOR: L.A. GUILLERMO AGUILAR DORANTES

m. 346330



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
 ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
 ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Relaciones Industriales: aplicación del proceso administrativo".

que presenta el pasante: Raúl Urquides García
 con número de cuenta: 09506639-0 para obtener el título de:
 Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 6 de Abril de 2005

PRESIDENTE LAE. José Filemón Mondragón Domínguez

OCAL L.A. Regino Quiroz Solís

SECRETARIO L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

PRIMER SUPLENTE L.A. Yolanda Zamudio García

SEGUNDO SUPLENTE L.Ps. Miguel Rojas Vázquez



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

REPUBLICA NACIONAL
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
MEXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES - CUAUTITLAN



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

DEPARTAMENTO DE

EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Relaciones Industriales: aplicación del proceso administrativo".

que presenta la pasante: Alejandra Martínez González
con número de cuenta: 09507463-6 para obtener el título de :
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 6 de Abril de 2005

PRESIDENTE L.A. José Filemón Mondragón Domínguez

VOCAL L.A. Regino Quiroz Solís

SECRETARIO L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

PRIMER SUPLENTE L.A. Yolanda Zamudio García

SEGUNDO SUPLENTE L. Ps. Miguel Rojas Vázquez



REPUBLICA NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR

DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Relaciones Industriales: aplicación del proceso administrativo".

que presenta el pasante: Juan Pablo Núñez Michaus
con número de cuenta: 0985747-6 para obtener el título de :
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 6 de Abril de 2005

PRESIDENTE L.AE. José Filemón Mondragón Domínguez

VOCAL L.A. Regino Quiroz Solís

SECRETARIO L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

PRIMER SUPLENTE L.A. Yolanda Zamudio García

SEGUNDO SUPLENTE L.Ps. Miguel Rojas Vázquez

AGRADECIMIENTOS:

A DIOS

Por cuidar de mí y darme fuerzas para seguir adelante, por ser mi apoyo en los tiempos difíciles y por darme la dicha de disfrutar de la vida y contar con personas tan maravillosas como lo son mi familia y amigos.

A MI MADRE.

Por siempre alentarme a nunca rendirme, a ser alguien en la vida, por tener confianza en que su hijo sería alguien de provecho por los sacrificios realizó para que tuviera una vida más provechosa y sobre todo por haberme querido tanto. TE QUIERO MAMA

A MI PADRE.

Por siempre apoyarme en todo, por ese gran ejemplo de responsabilidad, respeto y confianza en mí mismo, por ese gran esfuerzo que realizo para dame una carrera, por estar conmigo cuando siempre lo necesitaba y sobre todo por el amor que me ha dado. " TE QUIERO MUCHO PAPIITO".

A HERMANA:

Por siempre haber cuidado de mí, por apoyarme en todo lo que necesitaba cuando estaba en la escuela, por siempre estar ahí cuando he tenido problemas, por creer que su hermano va a ser alguien en la vida, por haberme consentido tanto y cumplir mis caprichos por todo lo que me has dado esta tesis te la dedico con mucho cariño hermanita, "Gracias por quererme tanto" y recuerda que también te quiero mucho.

A TANIA.

Gracias por apoyarme en las buenas y en las malas, por demostrarme tu cariño como lo haces, por darme la confianza de seguir adelante, por alentarme a ser alguien mas en la vida y sobre todo por el amor, respeto y admiración que recibo de ti todos los días. " TE AMO MUCHO CORAZONCITO"

A JUANITO Y ALE.

Por la amistad que nos ha unido durante tanto tiempo, por esos momentos agradables que pasamos en la escuela, por el esfuerzo que pusimos para realizar este trabajo, por los contratiempos y enojos que pusimos en esta tesis, les quiero decir que son personas dignas de respeto y admiración, son persona que nunca olvidare en mi vida y sobre todo nunca olvidaré que son mis amigos MUCHAS GRACIAS sabrosos.

atte.: RAUL URQUIDES GARCIA.

Gracias.....

A Dios...

Por fidelidad, por llenarme de bendiciones durante toda mi vida, por permitirme finalizar uno de mis proyectos más importantes y por darme la oportunidad de seguir construyendo mi futuro.

A Mis Padres...

Por ser un ejemplo de que se puede salir adelante, gracias por todo su esfuerzo, gracias por procurar darme todo a manos llenas, gracias por apoyarme y siempre respetar mis decisiones, por darme libertad y por confiar siempre en mí.

Pero sobre todo gracias por el gran cariño y amor que me tienen, porque todo lo que soy se los debo a ustedes.

A UNAM y a mis amigos...

Gracias por ser mi casa durante más de 4 años y por ser el punto de encuentro con personas que han dejado huella en mi vida, aunque algunos están lejos, su recuerdo sigue intacto y siempre serán importantes.

Gracias a las personas que aunque no compartieron un aula conmigo, me han demostrado su cariño y apoyo.

A Raúl y Juan Pablo...

Gracias porque finalmente hemos concluido este proyecto a pesar de tantos obstáculos, por todos los momentos divertidos que hemos compartido (no importa que me encajuelen por apoyar a los pumas), por sus muestras de amistad, como cargarme para subir al 3° piso para tomar clase cuando tuve que usar muletas. De verdad gracias por realizar este sueño juntos los quiero.

A Tí...

Gracias porque durante este tiempo fuiste un gran apoyo y fuiste muy importante para poder llegar a este día, porque de ti aprendí muchas cosas que toda la vida recordare, por haberte alegrado y entristecido conmigo. Pero especialmente gracias porque estas aquí para compartir el final de un sueño que iniciamos juntos.

A Guillermo Aguilar Dorantes

Gracias por darnos la libertad de desarrollar este trabajo, por aceptar dirigirnos y por alentarnos a terminar esta tesis.

Alejandra Martínez González.

GRACIAS.

A DIOS.

Por permitirme saber más de él, por darme fortaleza, inteligencia y sabiduría para llegar a culminar con una parte de mis planes, por estar conmigo siempre y no dejarme, gracias por resplandecerme.

A MI MADRE.

Por saber conducirme hasta estas alturas, por ser mi confidente, mi amiga, compañera y ser un impulso en mi vida, por inculcarme amor, cariño, sinceridad y honestidad en todo lo que emprendo, por ser mi brújula fiel e inseparable en mi camino y en mi vida, por eso y por lo que llegue a ser.... Mil gracias MADRE.

A MI BORREGA.

Por brindarme siempre su atención, compañía, amor, cuidados, consejos, en fin por ser mi motor día a día, por enseñarme a ser humilde, sencillo y noble, por enseñarme siempre a dar una sonrisa sin importar las circunstancias, por ser mi segunda mamá

y por amarme como a uno de sus hijos, por darme todo a cambio de nada.

A MI GENERAL.

Por orientarme y ser mi guía, por cubrir una ausencia que nunca fue notoria, al menos porque lo tuve de ejemplo y a mi lado, por compartir ese carácter duro, firme y que en el fondo resultaba ser más frágil de lo que demostraba, por enseñarme y contarme tantas anécdotas, porque me permitió vivir y seguir disfrutando a su lado.

A RICH.

Por enseñarme, por compartir, por complementar y estar siempre al pie del cañón en todo momento sin importar las circunstancias, sin esperar nada a cambio, por ser quien es en mi vida.

A MIS HERMANOS.

Ale, Maya, Ruilo y Chavita por aceptarme y brindarme algo de su cariño, confianza, corazón y por todas aquellas aventuras, tristezas, alegrías y triunfos que logramos juntos.

A GUILLERMO AGUILAR.

Por apoyarnos en todo momento, por ser nuestra guía en esta tesis y por alentarnos.

A LA UNAM

Por ser mi casa de estudios y permitirme vivir entre sus paredes los mejores años de mi vida.

Juan Pablo Nuñez
Michaus

ÍNDICE

OBJETIVO GENERAL

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 2

INTRODUCCION 3

CAPITULO 1. DEFINICIÓN, IMPORTANCIA, UBICACIÓN, APLICACIÓN Y PROPÓSITO DE LAS REALCIONES LABORALES.

1.1 Definición de las Relaciones Laborales	8
1.2 Importancia de la relaciones laborales	10
1.3 Ubicación de la función de las relaciones laborales dentro de la estructura organizacional	16
1.4 Las relaciones laborales una función que se aplica en todas las areas de la organización	24
1.5 La visión moderna de las relaciones laborales	27
1.6 Las relaciones laborales y el licenciado en administración	30

CAPITULO 2. PLANEACION DE LAS RELACIONES LABORALES 32

2.1 Diagnostico	32
2.1.1 Manual (políticas, procedimientos y anexos)	32
2.1.2 Caso práctico	32
2.2 Perfil	35
2.2.1 Manual (políticas, procedimiento y anexos)	36
2.2.2 Caso práctico	39
2.3 Plan laboral	40
2.3.1 Manual (políticas, procedimiento y anexos)	40
2.3.2 Caso práctico	44

CAPITULO 3. ORGANIZACIÓN DE LAS RELACIONES	45
LABORALES	
3.1 Reglamento interior de trabajo	46
3.1.1 Anatomía de un reglamento interior de trabajo	46
3.1.2 Manual (políticas, procedimiento y anexos)	58
3.1.3 Caso práctico	63
3.2 Terminación de la relación laboral	68
3.2.1 Manual (políticas, procedimientos y anexos)	71
3.2.2 Caso práctico	91
3.3 Contrato Colectivo de Trabajo	98
3.3.1 Manual (políticas, procedimientos y anexos)	99
3.3.2 Caso práctico	99

CAPITULO 4. INTEGRACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES	102
4.1 Funciones corporativas	104
4.1.1 Manual (políticas, procedimientos y anexos)	107
4.1.2 Caso práctico	110
4.2 Funciones operativas	115
4.2.1 Manual (políticas, procedimientos y anexos)	117
4.2.2 Caso práctico	120

CAPITULO 5. DIRECCIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES	124
5.1 Ambiente laboral	125
5.1.1 Manual (políticas, procedimientos y anexos)	125
5.1.2 Caso práctico	146

CAPITULO 6. CONTROL DE LAS RELACIONES LABORALES	158
6.1 Ausentismo de personal	159
6.1.1 Manual (políticas, procedimientos y anexos)	162
6.2 Rotación de personal	167
6.2.1 Manual (políticas, procedimientos y anexos)	174
6.3 Jornada de trabajo	177
6.3.1 Manual (políticas, procedimientos y anexos)	178
6.3.2 Caso práctico	180
6.4 Control de bajas	187
6.4.1 Manual (políticas, procedimientos y anexos)	190
6.5 Control de juicios laborales	193
6.5.1 Manual (políticas, procedimientos y anexos)	194

CONCLUSIONES	200
---------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	203
---------------------	-----

OBJETIVO GENERAL

Es la aplicación del proceso administrativo, ubicando y ordenando las actividades que componen las relaciones laborales dentro de cada una de las fases del proceso; teniendo como objetivo lograr una actitud positiva promoviendo la integración del personal con la empresa.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dar a conocer la esencia y el orden de las relaciones laborales. teniendo como objetivo fundamental el que se vea esta función con un enfoque positivo, ya que normalmente las relaciones laborales como actividad tienen una imagen negativa en la organización, siendo realmente una de las funciones y la principal para que el personal desarrolle en forma eficiente y adecuada su labor.

INTRODUCCIÓN

Para conocer el momento que vive una empresa, se debe tomar en cuenta entre otras cosas el análisis de los factores e indicadores que a continuación se mencionan:

- Rotación de personal
- Ausentismo del personal
- Jornada de trabajo
- Liderazgo que ejercen los niveles de mando
- Líneas de autoridad y responsabilidad
- Funciones corporativas
- Funciones operativas
- Diagnostico laboral
- Plan laboral
- Ambiente de Trabajo
- Dualidad de mando
- Duplicidad de funciones
- Necesidades de personal en las áreas
- Capacitación humanística
- Capacitación técnica
- Capacitación cívica
- Fijación, difusión y logro de objetivos
- Fijación, difusión y cumplimiento de políticas
- Fijación, difusión y cumplimiento de procedimientos
- Fijación, difusión y cumplimiento de programas de trabajo
- Disciplina del personal
- Puntualidad del personal
- Motivación en el trabajo
- Rumores
- Toma de decisiones

- Atención y solución de problemas
- Atención a los clientes internos y externos
- Conocimientos de los niveles de mando para planear, organizar, integrar, dirigir y controlar
- Conocimiento de parte de los ocupantes de cada uno de los puestos de sus responsabilidades, de acuerdo con la descripción del puesto que desempeñan
- Selección de personal
- Técnicas para remuneración del personal
- Reconocimiento al personal
- Amenazas al personal
- Trato al personal
- Valores inculcados a los trabajadores (honestidad y lealtad)

Si tenemos en cuenta que los resultados de una empresa son el producto de la actitud del personal hacia su trabajo, nos daremos cuenta que de acuerdo con el análisis de los factores e indicadores mencionados, el personal en suma posee una actitud mental que puede ser positiva o negativa, siendo el trabajo del personal acorde con su actitud.

Uno de los problemas fundamentales en las organizaciones es la ausencia de valores en el personal, debido a la inexistencia de la capacitación humanística, se debe tomar en cuenta la implementación de esta capacitación misma que es básica y necesaria para el logro de los resultados.

El desarrollo organizacional de las empresas se debe fincar entre otras cosas en las siguientes técnicas, instrumentos y controles: reclutamiento, exámenes técnicos, exámenes psicométricos, entrevistas (inicial, técnica y final), plantilla de personal, organigramas, inducción, cultura de productividad, cultura de servicio, cultura de calidad, cultura de liderazgo, capacitación, adiestramiento, desarrollo, calidad humana, ambiente de trabajo, rotación, ausentismo, jornada de trabajo, análisis de puesto, valuación de puesto, tabulador de salario y evaluación al desempeño.

El área de recursos humanos y en especial el área de relaciones laborales debe ser vista como una función para satisfacer las necesidades del recurso humano, generando en el una actitud positiva.

La atención que se presta al recurso humano en la organización es fiel reflejo de la importancia y la jerarquía que este recurso representa para la empresa.

Se considera que el recurso humano es el más importante de todos los recursos, ya que a través de este se mueven todos los demás y se logran los objetivos; además se cumple con uno de los propósitos fundamentales de toda organización que es hacer a través de los demás, logrando los objetivos a través de los trabajadores; teniendo como consecuencia lógica el mejoramiento del nivel de vida del personal.

El propósito del presente trabajo es la aplicación del proceso administrativo ubicando y ordenando las actividades que componen las relaciones laborales dentro de cada una de las fases del proceso; teniendo como objetivo lograr una actitud positiva de los trabajadores hacia su trabajo consiguiendo que el personal se integre y quiera a su empresa.

A manera de exposición se da un panorama general de cada uno de los puntos que componen el trabajo presentado.

1. Definición, importancia, ubicación, aplicación y propósito de las relaciones laborales. En este punto se da a conocer la esencia y el orden de las relaciones laborales teniendo como objetivo fundamental el que se vea esta función con un enfoque positivo, ya que normalmente las relaciones laborales como actividad tiene una imagen negativa en la organización, siendo realmente una de las funciones y la principal para que el personal quiera desarrollar de manera adecuada y eficiente su labor.

2. Planeación de las relaciones laborales. En esta parte se identifica la situación que vive la empresa a través de un diagnóstico y se implementa el plan laboral a través del cual se corregirán las deficiencias y errores que se detectaron en la empresa; es decir si nos preguntamos **¿qué hacer?**, debemos primeramente identificar como estamos para de aquí planear lo necesario para la consecución de los objetivos.

3. Organización de las relaciones laborales. Esta fase de las relaciones laborales es enfocada hacia los instrumentos básicos bajo los cuales se rige el trabajo de toda organización como son: el reglamento interior de trabajo y el contrato colectivo de trabajo; mismos que nos van a dar la pauta para responder a la pregunta **¿cómo hacerlo?**, ya que a partir de estos instrumentos se ordenaran las actividades para lograr cumplir con ellos; acciones que por si solas ayudan a lograr los objetivos de la empresa.

4. Integración de las relaciones laborales. Este punto toca las necesidades en cuanto a recursos y su orden; integrando los recursos humanos de la organización para el desempeño de las funciones corporativas y operativas.

¿ Con que hacerlo ? cuando una empresa presupuesta los recursos para llevar a cabo una función debe ver la importancia de esta; en este caso el recurso humano para llevar a cabo la función de relaciones laborales, esta integrado en una función corporativa con personal del área de recursos humanos y en una función operativa con personal de todas las áreas, ya que la intención de las relaciones laborales es contar en cada una de las áreas con un líder que conozca y aplique adecuadamente esta función en su área; ya que la aplicación correcta de esta función ayudara al logro de los objetivos institucionales.

5. Dirección de las relaciones laborales. Esta fase contempla el hacer a través de los demás y como ya se menciona es importante que a través de los líderes se maneje eficientemente esta función; para **ver que se haga** la función de relaciones laborales a través y en todas las áreas de la organización se cuenta con el ambiente laboral, mismo que es un instrumento de validación y supervisión para verificar que en efecto el plan laboral se este cumpliendo y que sobre todo este cumplimiento éste sirviendo para lograr un buen ambiente laboral que a la postre se traduzca en resultados positivos para la organización y el logro de los objetivos de la empresa.

6. Control de las relaciones laborales. En este punto a través de instrumentos de control como son: Ausentismo, rotación, jornada de trabajo y juicios laborales; se esta verificando por medio del análisis de los indicadores de las relaciones laborales; o que esta función este cumpliendo con sus objetivos, manteniendo la disciplina en el personal, un ambiente de trabajo adecuado y una actitud positiva de los trabajadores para que lo anterior; genere el logro de los objetivos que la empresa fijo en la fase de planeación; cumpliendo así a la interrogante **¿cómo se hizo?**.

Como se observa este trabajo depende total y absolutamente de la aplicación que el recurso humano reciba de las técnicas e instrumentos mencionados; la base para el logro de los resultados planteados en este trabajo posee como cimiento el ambiente laboral; conformando la actitud del personal, el espíritu de obra para conseguir el desarrollo de la organización; siendo sus principales motivadores los trabajadores que la componen.

1. DEFINICIÓN, IMPORTANCIA, UBICACIÓN, APLICACIÓN Y PROPÓSITO DE LAS RELACIONES LABORALES

1.1. DEFINICIÓN DE RELACIONES LABORALES.

Relaciones Laborales.- Es la función que se encuentra localizada dentro del área funcional de Recursos Humanos, cuya razón de ser dentro de una empresa es cumplir con el marco legal laboral (Ley Federal del Trabajo); ayudando a mantener un clima de equidad y justicia en todas las áreas de la organización y enfocando principalmente su atención a la satisfacción total de las necesidades de todos los trabajadores con que cuenta la compañía; para generar en el personal una actitud positiva.

La imagen que por mucho tiempo tuvo el área de relaciones laborales fue inadecuada de acuerdo con todo lo que se puede lograr alrededor de la misma.

Anteriormente la función de relaciones laborales se percibía en la mente de los trabajadores con temor, pues inmediatamente asociaban sus pensamientos al referirse a esta función con actividades como: despidos, renunciaciones, finiquitos, sanciones, problemas y revisión inadecuada del contrato colectivo de trabajo, entre otras.

En la actualidad es tiempo de proyectar al personal la verdadera imagen de la función de relaciones laborales; misma que esta dentro de una organización para lograr una actitud positiva de los trabajadores a través de la satisfacción total de las necesidades de éstos.

Si nos trasladamos mentalmente al origen de las necesidades, recordemos que todos los seres humanos somos interesados y debemos interesarnos genuinamente en satisfacer nuestras propias necesidades. Si nos preguntamos cuales son nuestras necesidades nos damos cuenta que abarcan todos nuestros roles:

- a). Trabajo,
- b). Pareja,
- c). Social,

- d). Familia, y
- e). Personal

En este modulo se podrá analizar exclusivamente el rol trabajo, a través del cual y con el mismo podemos satisfacer todas las necesidades (en cualquier escala):

1. Fisiológicas,
2. De seguridad,
3. Sociales,
4. De reconocimiento, y
5. De realización

¿Cuales serán las necesidades de los trabajadores?

Podemos decir que todo trabajador quisiera que en su empresa hubiera:

- Equidad en los salarios
- Justicia en el trato que se da al personal
- Reconocimiento de su supervisor
- Condiciones de trabajo adecuados
- Liderazgo en cada supervisor
- Limpieza en el trabajo
- Seguridad en el trabajo
- Ambiente de trabajo agradable
- Conocimiento de su trabajo
- Asesoramiento de su supervisor
- Conocimiento de los objetivos de la empresa y de su departamento
- Solución de problemas a través de su líder
- Colaboración de todo el personal para el logro de objetivos
- Material y equipo de trabajo adecuado y suficiente
- Prestaciones justas
- Jornada de trabajo legal y adecuada
- Promoción del personal

- Desarrollo del personal
- Calidad humana
- Cumplimiento oportuno y correcto de salarios y prestaciones
- Mejoramiento del trabajo a través de la capacitación
- Calidad en la labor
- Coordinación entre departamentos
- Conocimiento de programas de trabajo
- Incentivos económicos y morales
- Cumplimiento de la misión para la cual fue contratado el personal, a través del servicio.
- Productividad en todas las áreas

Si la función de relaciones laborales se dedicara a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores a través de:

- Conocerlas,
- Evaluarlas; y
- Satisfacerlas

Entonces tendremos dentro de la organización una función que de verdad genera una actitud positiva con calidad, productividad y servicio, a través de la satisfacción total de las necesidades del personal.

1.2. IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES LABORALES.

La función de relaciones laborales es de suma importancia en toda organización, ya que a través de su correcta y oportuna aplicación se logra generar en el personal una actitud positiva hacia la empresa.

Si las empresas se preguntaran ¿ **Qué me gustaría lograr con mi personal?** ; Se tendrían que responder con las actividades a desarrollar para lograr y mantener una actitud positiva en todos los trabajadores y dentro de las respuestas a la cuestión planteada, se plantean como las más importantes las siguientes:

1. **Ambiente de trabajo adecuado.**- A través de la aplicación del ambiente laboral se detectan y corrigen situaciones que de no hacerlo influirían para que el personal mantuviera una actitud negativa; siendo las principales áreas a revisar las siguientes:

- Relaciones entre los trabajadores
- Relaciones entre los jefes
- Relaciones entre jefes y trabajadores
- Distribución de cargas de trabajo
- Definición y conocimiento de responsabilidades
- Definición y conocimiento de objetivos departamentales y empresariales
- Dualidad de mando
- Duplicidad de funciones
- Detección de necesidades de capacitación
- Cumplimiento del programa de capacitación
- Capacitación inadecuada
- Condiciones inadecuadas de trabajo
- Insuficiencia de materiales y equipo de trabajo
- Materiales y equipo de trabajo inadecuado
- Liderazgo en las líneas de mando
- Trato que se da al personal
- Reconocimiento que se da al personal
- Solución de problemas del personal
- Equidad y justicia en los sueldos y prestaciones

2. **Disciplina, equidad y justicia.-** Estos son tres términos primordiales para lograr en el personal una actitud positiva. para lo cual se definirá cada concepto.

Disciplina.- Conjunto de normas que rigen el comportamiento de un individuo en su trabajo.

Equidad.- Tratar de la misma manera a todo el personal.

Justicia.- Otorgar a cada trabajador lo que con su actuación a conseguido.

Lo anterior se cumple con una estricta aplicación del Reglamento Interior de Trabajo, ya que este es el conjunto de disposiciones obligatorias para patrones y trabajadores en el desarrollo del trabajo; mismo que tiene que ser efectivo para crear y promover de manera armónica las relaciones de trabajo entre el personal.

La forma de impulsar y mantener una disciplina deberá ser siempre de manera positiva; es decir a través de estímulos y premios, recurriendo excepcionalmente y en ultima instancia a castigos y despidos, mismos que deberán ser regidos por lo dispuesto en el Reglamento Interior de Trabajo y en la Ley Federal del Trabajo; por lo anterior se dice que mientras menos se aplique el Reglamento Interior de Trabajo quiere decir que se cuenta con una mayor disciplina entre el personal.

3. **Conservar al personal en la empresa.-** Una de las metas que debe perseguir toda organización es el mantener por mucho tiempo a personal comprometido, leal y honesto, motivo por el cual se debe tener un control eficaz de la rotación del personal; mismo que debe contemplar lo siguiente:

- Renuncias voluntarias
- Terminaciones de contrato
- Rescisiones de contrato
- Personal al inicio del mes
- Personal al final del mes
- Altas
- Bajas
- Índice de rotación

Este control nos indica el porcentaje de personal que esta causando baja de la empresa; situación que debe ser analizada ya que una rotación inadecuada lleva consigo gastos innecesarios e impacto negativo en las relaciones de trabajo, por lo cual se debe tener como meta que el porcentaje del personal que se retira de la empresa sea adecuado, para que no impacte negativamente en las erogaciones y en las relaciones interpersonales.

4. **Mantener la fuerza laboral necesaria trabajando.**- Las plantillas de personal con las que cuenta toda empresa son elaboradas con base en los requerimientos que se tienen en cada área de trabajo, motivo por el cual el personal debe entender que es necesaria su presencia en forma puntual todos los días laborables.

Por lo anterior expuesto es claro que se debe mantener un estricto control del ausentismo del personal mismo que debe contemplar lo siguiente:

- Faltas injustificadas
- Incapacidades
- Suspensiones
- Permisos
- Vacaciones

- Días hombre hábiles
- Índice de ausentismo

Este control nos indica el número de días laborables que no es aprovechado por cada área de trabajo; es por ello que se debe analizar por renglón cada ausentismo, con el fin de encontrar solución a cada tipo de ausentismo, debiendo fijarnos como objetivo disminuir el número de días que se ausentan los trabajadores: evitando con esto gastos innecesarios y baja de la moral del personal en la organización.

5. **Productividad.**- Este debe ser un ingrediente con que cuente el personal y por lo cual tiene que ser aprovechado a lo máximo; motivo por el cual debe vigilarse que existan jornadas de trabajo legales y adecuadas.

Es importante puntualizar que las jornadas de trabajo con exceso producen cansancio, errores y disminución de calidad. por lo cual es necesario un estricta vigilancia de las jornadas laborales, para que las mismas no generen errores, ausentismo, accidentes y mermen la calidad.

La medición de la eficiencia del personal a través de estándares de desempeño ha ayudado a que las empresas logren la productividad deseada; sin embargo lo anterior ha tenido tan buenos resultados que las empresas en muchas ocasiones se han dado a la tarea de poner tanto énfasis en esto que lo desembocan en un hostigamiento continuo y desgastante hacia el personal; la función de relaciones laborales debe ser quien se encargue de que en este renglón no se deterioren las relaciones de trabajo a través de la aplicación y vigilancia de la disciplina, equidad y justicia.

6. **Evitar violaciones al marco legal.**- Las relaciones de trabajo entre empresa y trabajadores son regidas por la Ley Federal del Trabajo, misma que en ocasiones es violada y como consecuencia la empresa es dañada; por lo tanto a través de la función de relaciones laborales se debe vigilar que se cumpla con los ordenamientos legales con el fin de evitar deterioros económicos y morales a la organización por no cumplir con actividades entre otras como:

- Contratos de trabajo
- Rescisión de las relaciones de trabajo
- Terminación de las relaciones de trabajo
- Jornada de trabajo
- Días de descanso
- Vacaciones
- Salario (cumplimiento y normas protectoras del mismo)
- Participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa
- Derechos y obligaciones de la empresa
- Derechos y obligaciones de los trabajadores
- Habitaciones para los trabajadores
- Capacitación y adiestramiento
- Reglamento interior de trabajo

Es importante que estos puntos sean verificados de manera periódica a través de una revisión que efectúe la función de relaciones laborales; así mismo que se corrijan las actividades que no se lleven adecuadamente y que se cumpla con los preceptos legales que cuenten con alguna omisión.

El lograr en el personal y mantener en su mente y comportamiento: un ambiente de trabajo adecuado; disciplina , equidad y justicia; conservarlo dentro de la organización; mantener una fuerza laboral trabajando; hacer al personal productivo y evitar las violaciones al marco legal; nos proporciona en suma el lograr en el personal una actitud positiva.

Si se toma en cuenta que todo lo anterior es posible lograrlo a través de una implementación adecuada de la función de relaciones laborales. en ese momento se están visualizando las relaciones laborales como una función indispensable para que una empresa pueda lograr la calidad, productividad y servicio a través de su personal y en todas las áreas que la conforman

1.3. UBICACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RELACIONES LABORALES DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Tradicionalmente en nuestro país cuando se iniciaba la función de recursos humanos como tal, se dedicaba exclusivamente a ser un departamento de control, efectuando labores básicas como las que a continuación se mencionan:

- a). Nomina,
- b). Obligaciones fiscales (IMSS, INFONAVIT E ISPT),
- c). Contratación de personal, y
- d). Bajas de personal (renuncias y finiquitos),

Con estas funciones en la mayoría de las empresas se le ubicaba dependiendo de finanzas, lo cual restaba importancia a la labor de recursos humanos.

Una empresa requiere del área de **FINANZAS** básicamente para administrar sus activos; También necesita del área de **PRODUCCIÓN U OPERACIÓN** básicamente para elaborar un producto o prestar un servicio; Así mismo debe contar con el área de **MERCADOTECNIA** básicamente para comercializar un producto o un servicio; Es importante que una organización cuente con el área de **INFORMÁTICA** básicamente para sistematizar y contar con información que nos permita tomar decisiones. Debemos entender también que en una organización es primordial que se cuente con el área de **RECURSOS HUMANOS** misma que servirá para que a través de ella y con el compromiso de

todas las áreas se tenga en la empresa personal que sea efectivo en tres características:

- a). Personal que pueda,
- b). Personal que sepa, y
- c). Personal que quiera

A. **PERSONAL QUE PUEDA.-** Para que esta característica se logre se cuenta con las funciones de reclutamiento y selección, mismas que se encargaran (a través de sus técnicas e instrumentos) de asegurarse que el personal que ingrese a una compañía pueda mental y físicamente efectuar una labor con eficacia.

B. **PERSONAL QUE SEPA.-** Las actividades de adiestramiento, capacitación y desarrollo son las encargadas de asegurarse que una empresa tenga personas que sepan de manera integral (es decir en forma técnica, cívica y humana) cumplir con eficacia sus funciones.

C. **PERSONAL QUE QUIERA.-** Para lograr esta característica se necesita cumplir con los siguientes objetivos:

C.1). Calidad.- Es el resultado de la actitud de los trabajadores, traducido en la producción de buenos o malos productos o servicios.

C.2). Servicio.- Es la esencia de las labores del personal; dentro de una organización y fuera de ella todos tenemos a alguien a quien servir (nuestro cliente interno o externo); debiendo servir con espíritu de obra, mismo que realiza las labores que se desempeñan en cada puesto.

C.3). Liderazgo.- Se debe contar en cada puesto de supervisión con un líder que: resuelva problemas, satisfaga necesidades y ponga en la mente de sus subordinados una estrella (objetivos) que alcanzar, ayudándolos con su colaboración, labor y ejemplo a obtener resultados positivos.

La función principal del líder es transformar a su personal y esto lo conseguirá aplicando lo arriba descrito: logrando con esto gente de calidad, productiva y con una actitud de servicio.

C.4). Productividad.- Se debe medir la labor del trabajador a través de un estándar para conocer la eficacia de este en el desempeño de su trabajo; la labor de un trabajador será efectiva únicamente si se efectúa bajo los parámetros establecidos y ayuda a conseguir los objetivos.

C.5). Ausentismo, Rotación, Jornada laboral y Aplicación del Reglamento Interior de Trabajo.- A través de estos instrumentos de control que pertenecen a la función de relaciones laborales se detectan las desviaciones que no permiten que en la empresa se cuente con:

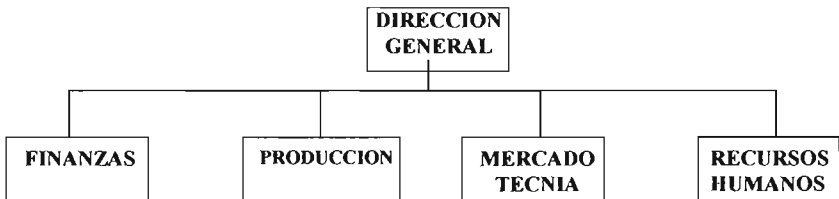
- a). Personal laborando en forma diaria,
- b). Personal con arraigo en la organización,
- c). Calidad y Productividad , y
- d). Disciplina, equidad y justicia

C.6). Ambiente laboral.- Para que los puntos arriba mencionados funcionen es necesario contar con un clima laboral adecuado, ya que sin este ninguno de los puntos enunciados funcionarían; a través de este instrumento se mide por área de trabajo si se cuenta en cada una de estas con un adecuado ambiente para desempeñar la labor; el ambiente laboral es el cimiento para que en el se pueda construir: el servicio, la calidad, el liderazgo, la productividad, el arraigo del personal en la organización, la disciplina, la equidad, la justicia y el mantenimiento de la fuerza de trabajo requerida

laborando; siendo la suma de todo lo anterior el lograr una actitud positiva de los trabajadores misma que se traduce en que el personal quiera efectuar su labor con calidad, servicio y productividad.

Lo expuesto en este punto se logra a través de la función de relaciones laborales y un papel muy importante lo desempeña el ambiente laboral mismo que mide entre otras cosas: relaciones entre trabajadores, relaciones entre jefes y trabajadores, condiciones de trabajo, herramientas de trabajo, equipo de trabajo, liderazgo del nivel de supervisión, equidad en sueldos y prestaciones, cumplimiento de la capacitación, organización en las áreas y conocimiento de los objetivos. Siendo como se demuestran, que las relaciones laborales y el ambiente laboral son una función y un instrumento indispensable para lograr que el personal quiera.

Las tres características mencionadas (**que pueda, que sepa y que quiera**), deben estar involucradas en todas las áreas funcionales de la empresa (finanzas, producción y mercadotecnia) para cumplir con los objetivos fijados; es por ello que para implementar y dar seguimiento a lo expuesto se requiere del área funcional de recursos humanos y que esta se ubique en el organigrama al mismo nivel que las áreas funcionales enunciadas, dándoles a todas la misma jerarquía.



Bases de funcionamiento:

1. La Dirección General debe recibir en forma correcta y oportuna la información sobre el personal (ambiente laboral, liderazgo, disciplina, equidad, justicia, calidad, productividad, servicio, rotación, ausentismo, cubrimiento de plantilla, desarrollo de personal, gastos de personal, etc.) para tomar decisiones.
2. Recursos Humanos debe actuar en todos los departamentos con el objetivo de que en cada nivel de mando se cuente con un supervisor de recursos humanos; para lo cual todo supervisor debe contar con las siguientes características: Tener liderazgo con su personal, Ser congruente con lo que piensa, dice y hace; pues se debe predicar el ejemplo, Contar con los conocimientos técnicos suficientes para supervisar su área. Crear en su departamento una actitud de servicio, productividad y calidad.
Todo lo anterior es de primordial importancia y se mide a través de la función de relaciones laborales, misma que detecta los errores y desviaciones en los puntos expuestos.
3. Recursos Humanos es la función encargada de verificar el grado de cumplimiento de los objetivos fijados.
4. A través de los círculos de calidad y su supervisión (efectuado por recursos humanos) debe vigilarse que en los mismos se resuelvan los problemas, para que esto ayude a que el grado de eficacia en el cumplimiento de objetivos sea siempre mejor; lo anterior contempla la participación de todos los trabajadores en la administración de una organización, lo cual se logra si se cuenta con un elemento indispensable que es un adecuado ambiente de trabajo, mismo que es medido a través de un instrumento por el área de relaciones laborales y que sirve como plataforma para el buen funcionamiento de los círculos de calidad.

5. Debe implementarse a través de recursos humanos una cultura organizacional de calidad que interactúen en todas las áreas; de acuerdo con el siguiente esquema:

FASE 1: Educación

- Liderazgo
- Hábitos y ritos
- Desarrollo organizacional
- Calidad humana
- Ambiente laboral
- Cultura de equipos de trabajo
- Cultura de servicio

FASE 2: Racional

- Métodos y procedimientos
- Sistemas
- Administración por resultados
- Descripciones de puestos y responsabilidades
- Solución de problemas
- Controles
- Costo beneficio
- Detección de necesidades de capacitación

FASE 3: Mantenimiento y desarrollo

- Equipos de mejora continua
- Cultura estadística
- Programas
- Técnicas de capacitación
- Plan de verificación permanente

Como se puede observar es importante que recursos humanos en toda empresa cumpla con su misión o sea que realmente haga lo que sea necesario para que la empresa logre:

- Una cultura (con servicio, calidad y productividad),
- Liderazgo en todos los mandos,
- Administrar por resultados,
- Logro de objetivos,
- Cumplimiento de programas, y
- Desarrollar el potencial del personal.

Se hace hincapié que todo lo expuesto sería imposible lograrlo si no se cuenta con un adecuado ambiente de trabajo y con la función de relaciones laborales dentro de la organización dependiendo esta del área funcional de recursos humanos; Estando ciertos que a través de lo expuesto se asegura que el personal realmente se comprometa y cumpla con lo que se le encomienda de acuerdo con la posición que tenga dentro de la estructura organizacional, siendo la función de relaciones laborales tan necesaria e importante como las demás funciones que pertenecen a recursos humanos y el área de recursos humanos vital para la organización de igual forma que producción, mercadotecnia y finanzas



Las funciones contenidas en este organigrama de recursos humanos están compuestas por actividades, siendo las mas importantes entre otras las siguientes:

Selección de personal.- Para que el personal **pueda** desempeñar su puesto, esta función contempla las siguientes actividades: el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción y la calidad humana.

Nominas y obligaciones fiscales.- Para que el personal **quiera** desempeñar su puesto, esta función contempla las siguientes actividades: la nomina, ISPT, INFONAVIT, IMSS, control estadístico, vicirrecord de personal y expedientes de personal.

Sueldos y prestaciones.- Para que el personal **quiera** desempeñar su puesto, esta función contempla las siguientes actividades: descripción de puestos, valuación de puestos, tabuladores de salarios, prestaciones, encuestas de sueldos y prestaciones y el presupuesto de gastos de personal.

Capacitación y desarrollo.- Para que el personal **sepa** desempeñar su puesto, esta función contempla las siguientes actividades: adiestramiento, capacitación, desarrollo, liderazgo, círculos de calidad, cultura de calidad, cultura de productividad y cultura de servicio.

Relaciones laborales.- Para que el personal **quiera** desempeñar su puesto, esta función contempla las siguientes actividades: ambiente laboral, ausentismo, rotación, jornada de trabajo, aplicación del reglamento interior de trabajo, cumplimiento de la ley federal del trabajo, plan laboral, diagnóstico laboral, revisión del contrato colectivo de trabajo, cumplimiento del contrato colectivo de trabajo, administración del contrato colectivo de trabajo, evaluación de pliego de peticiones y terminación de la relación laboral.

1.4 LAS RELACIONES LABORALES UNA FUNCIÓN QUE SE APLICA EN TODAS LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN.

La función de relaciones laborales (así como todas las funciones que pertenecen a el área funcional de recursos humanos) es una función a través de la cual en forma directa no se produce el bien o servicio que da origen al giro de la organización.

Por lo anterior expuesto se considera a la función de relaciones laborales una función de servicio, misma que contribuye para lograr la producción o servicio final por medio del mantenimiento de una adecuada relación laboral entre todos los trabajadores que forman parte de una organización, siendo el clima laboral adecuado la plataforma y cimiento que sostienen las relaciones de trabajo. mismas a través de las cuales se cumplen con los objetivos fijados para cada área de la organización.

Como departamento de servicio cuenta con un cliente en cada una de las funciones de la organización, siendo su misión principal la satisfacción total de cada uno de sus clientes, lo cual es factible de lograr entre otras actividades o practicas a través de las siguientes:

1. Tener en cada jefe a un líder.
2. Tener en cada departamento a un líder comprometido con la función de relaciones laborales.
3. Tener en cada departamento a un líder que logre la satisfacción total de las necesidades de sus subordinados.
4. Tener en cada departamento a un líder que resuelva en forma oportuna los problemas que se presenten en su departamento.
5. Tener en cada departamento a un líder que tome decisiones.
6. Tener las condiciones de trabajo adecuadas de acuerdo con los requerimientos del puesto.

7. Tener las herramientas de trabajo suficientes y necesarias de acuerdo con los requerimientos del puesto.
8. Tener el equipo de trabajo suficiente y necesario de acuerdo con los requerimientos del puesto.
9. Lograr que todo el personal conozca sus responsabilidades.
10. Lograr que exista comunicación formal e informal entre el personal y sus supervisores.
11. Tener el material de trabajo suficiente y necesario de acuerdo con los requerimientos del puesto.
12. Cumplir con la capacitación, de acuerdo con un programa objetivo,
13. Lograr que el grado de frecuencia y calidad de supervisión de los jefes a sus trabajadores sea el adecuado.
14. Distribuir de manera legal y adecuada la jornada de trabajo.
15. Verificar la equidad de los salarios y las prestaciones de acuerdo con la labor que desempeñan los trabajadores en cada puesto; así como el grado de satisfacción de los trabajadores por concepto de su remuneración.
16. Supervisar que el pago de los salarios y las prestaciones se efectúe en forma correcta y oportuna.
17. Conocer la opinión que los trabajadores tienen de su jefe inmediato.
18. Verificar que los trabajadores conozcan los objetivos de sus departamentos así como los de la organización.
19. Conocer el porcentaje de mejora de los resultados debido a la capacitación.
20. Fomentar una buena relación entre jefes y trabajadores.
21. Mantener un adecuado grado de satisfacción del personal con respecto a sus jefes.
22. Verificar la coordinación entre las áreas para satisfacer a nuestros clientes externos.
23. Identificar las áreas más conflictivas y las causas que producen los conflictos.

24. Asegurarse de que existan soluciones oportunas a los problemas que se presenten.
25. Conocer si el sistema de incentivos económicos a ayudado a mejorar los resultados.
26. Verificar el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los objetivos de su departamento y de su empresa.
27. Conocimiento por parte de los trabajadores de los programas de trabajo de su departamento.
28. Conocimiento por parte de los trabajadores de las políticas y procedimientos de su departamento.
29. Cumplimiento de la ley federal del trabajo.
30. Aplicación del reglamento interior de trabajo.
31. Mantener un índice de rotación adecuado, y
32. Mantener un índice de ausentismo adecuado.

A través de la implementación de un plan laboral que contemple la aplicación de lo mencionado en este punto se debe lograr la satisfacción total de los clientes de la función de relaciones laborales que son localizados en todas las áreas de la organización; puntualizando que esta satisfacción se da como base principal a través del mantenimiento de un adecuado ambiente de trabajo.

Por lo antes expuesto queda entendido que el área de relaciones laborales, participa en todos los departamentos de la organización, jugando un papel muy importante en cada uno de éstos para la consecución de los objetivos y su buena marcha.

Debe quedar entendido que para el logro de los objetivos y la implementación de las actividades y prácticas en todos los departamentos que conforman la empresa es necesario que el área de relaciones laborales interactúe de manera frecuente con todas las áreas; es decir, las actividades de relaciones laborales no se desempeñan en esta área, se llevan a cabo en toda la organización.

De acuerdo con lo expuesto la responsabilidad de los objetivos, actividades y practicas mencionadas recaen de manera conjunta en la función de relaciones laborales y el jefe del departamento.

El papel que juega el jefe del departamento en esta responsabilidad es de manera integral y en forma operativa, ya que el tiene la decisión de efectuar o no las actividades contempladas en el plan laboral.

La función de relaciones laborales es de verificación para que en todas las áreas se lleve a cabo el plan laboral, jugando esta función un papel de supervisión y asesoría.

Como se ve la autoridad la tiene el jefe en cada uno de los de departamentos y la función de relaciones laborales se convierte en supervisor y asesor de todas las áreas de la organización; contemplándose dentro del plan laboral el dar la autoridad suficiente a relaciones laborales para tomar decisiones en todas las áreas de la organización, cuando algún jefe no quiera, no sepa o no pueda llevar a cabo las indicaciones mencionadas en el plan laboral.

1.5. LA VISIÓN MODERNA DE LAS RELACIONES LABORALES.

Como ya se menciona, cuando se implemento la función de relaciones laborales en las empresas; esta se diseño como una función que afectaba el clima laboral principalmente con: las bajas de personal y las suspensiones al personal, deteriorando como dijimos el ambiente de trabajo, percibiendo los trabajadores a la función de relaciones laborales como una función que creaba terrorismo, incertidumbre, miedo, desmotivación, desinterés en el trabajo y en general un clima de trabajo desagradable.

En la actualidad la función de relaciones laborales debe ser vista primeramente como una área neutral, es decir no esta de parte de los trabajadores ni de la empresa; por lo tanto no puede dar a los trabajadores ni de mas ni de menos, ya que si da de mas puede llevar a la empresa a la quiebra y si da de menos la

llevaría al descontento, motivo por el cual esta función debe obrar con equidad y justicia.

Ahora la función de relaciones laborales debe ser identificada por los trabajadores como una área que les inspire la confianza suficiente para que estos expongan sus problemas, sabiendo que serán escuchados y que a través de esta función por medio de sus jefes sus problemas serán resueltos; dando la oportunidad a relaciones laborales de localizar los problemas en todas las áreas.

Relaciones laborales debe ser una área a través de la cual se identifiquen los problemas, localizando las áreas y el personal conflictivo; con la mentalidad siempre de solucionar oportunamente los problemas y tratar de conservar hasta donde sea posible el recurso humano en la organización; siendo el último paso el prescindir de los servicios de los trabajadores; tomando esta decisión cuando algún trabajador actúe con deslealtad hacia la empresa o bien que desprestigie a ésta.

En estos tiempos la función de relaciones laborales debe proporcionar a la organización los medios para que se cumpla con el marco legal, respetándose la Ley Federal del Trabajo, aplicándose el Reglamento Interior de Trabajo y contando en la empresa con los respaldos legales que eviten incurrir en violaciones u omisiones al marco legal; cabe puntualizar que una actividad primordial de la función de relaciones laborales es la de vigilar que en todas las áreas de la organización se cumpla con el marco legal. La empresa a su vez debe dotar a relaciones laborales de la suficiente autoridad para tomar decisiones y corregir los errores u omisiones localizados.

La empresa requiere tener una productividad adecuada en todas las funciones que se desarrollan dentro de ésta; un aspecto fundamental para lograr lo anterior es

que para toda actividad se cuente con el material, la maquinaria, la herramienta y el equipo de trabajo necesario, funcional, en buen estado y suficiente para que toda actividad que se efectúe en la empresa lleve integralmente la productividad fijada.

La función a través de la cual se localiza el grado de cumplimiento de lo expuesto es la función de relaciones laborales, ya que esta se encarga a través de la aplicación del instrumento: ambiente laboral, de verificar que se cuente en todas las áreas con lo necesario para lograr el objetivo de productividad.

Un aspecto fundamental para lograr los objetivos fijados por la empresa es la motivación del personal; relaciones laborales es la función que se encarga de elevar la moral de los trabajadores, logrando esto a través de actividades y practicas, mismas que mencionamos entre otras las siguientes:

- a) Disminuir la rotación significa el conservar el mayor tiempo posible al personal dentro de la organización.
- b) Disminuir el ausentismo es el contar en forma diaria con el personal requerido para las operaciones de la empresa.
- c) El fomentar las buenas relaciones (formales e informales) entre el jefe y los trabajadores nos dotan de la comunicación que se requiere para la buena marcha en los departamentos.
- d) La solución oportuna de los problemas a través de los jefes hacen que el nivel de satisfacción de los trabajadores sea cada vez mayor.

Un clima laboral adecuado da la oportunidad a la organización de ver logrado sus objetivos ya que este es el inicio y termino de una labor con calidad, servicio y productividad; toda empresa debe estar consiente que esto se logra cuando se cuenta con una visión moderna del área de relaciones laborales misma que tiene como actividad principal que el personal quiera hacer las cosas.

1.6 LAS RELACIONES LABORALES Y EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

El L.A.E. **Manuel Arce y Rincón** en su obra “**El Licenciado en Administración de Empresas**” nos menciona lo siguiente:

El Licenciado en Administración de empresas recibe como parte de su formación

I. PLANEACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

Así como todas las funciones en una empresa deben de tener una adecuada planeación, relaciones laborales no es la excepción; debe planearse buscando como objetivo tener un adecuado ambiente de trabajo, donde exista disciplina, equidad y justicia.

Esta fase esta enfocada a lograr hacer posible que una organización realmente cuente con un buen ambiente de trabajo a través de la aplicación de técnicas como:

- a). Definición de los objetivos de la organización; relacionados con la función de relaciones laborales.
- b). Aplicación del diagnóstico de las relaciones laborales.
- c). Determinación del perfil de las relaciones laborales.
- d). Implementación de un plan laboral.

Para lograr los objetivos de la función de relaciones laborales la fase de planeación cuenta con las siguientes actividades y practicas.

1. **Pronosticar.-** Precisar a donde nos llevara el actual de las relaciones laborales, poniéndolas por escrito.
2. **Fijar objetivos.-** Determinar los resultados finales a donde queremos llevar las relaciones laborales, precisándolas por escrito.
3. **Desarrollar estrategias.-** Decidir como y cuando serán alcanzadas las metas fijadas para las relaciones laborales, estableciéndolas por escrito.
4. **Programar.-** Establecer prioridades y secuencias; sincronizando los pasos a seguir para el logro de las metas fijadas para las relaciones laborales.
5. **Presupuestar.-** Asignar recursos para desarrollar las actividades establecidas para las relaciones laborales.
6. **Fijar procedimientos.-** Estandarizar los métodos de trabajo señalando como se deben desarrollar las actividades de relaciones laborales.

2. PLANEACION DE LAS RELACIONES LABORALES

2.1. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico de las relaciones laborales es una técnica a través de la cual se revisan las actividades que se efectúan en todos los departamentos, para mantener en una operación óptima las relaciones laborales; tratándose de una revisión que nos arroja los síntomas que tiene una empresa y que perjudica la relación entre los trabajadores así como entre los trabajadores y sus jefes. Midiéndose los siguientes factores:

- a). Sindicalismo en la plaza
- b). Relación con autoridades de trabajo
- c). Condiciones de trabajo
- d). Relación con el personal
- e). Factores que influyen para el logro de los objetivos de la empresa
- f). Atención y solución de problemas

2.1.1. Manual (políticas, procedimiento y anexos)

Políticas

1. La aplicación del diagnóstico laboral se deberá efectuar cada año durante el mes de noviembre; con el fin de implementar de este el plan laboral a llevarse a cabo durante el año siguiente.
2. Se deberá aplicar el diagnóstico laboral en cada planta o sucursal con que cuente la empresa.
3. El diagnóstico laboral será aplicado invariablemente por personal de relaciones laborales.

4. La contestación del diagnóstico laboral se deberá hacer a través del gerente de planta o sucursal, de manera conjunta con la persona responsable de recursos humanos.
5. Los responsables de dar seguimiento a las acciones a implementar mismas con las cuales se comprometieron en el diagnóstico laboral y que son parte del plan laboral son: el gerente de planta o sucursal, de manera conjunta con la persona responsable de recursos humanos.
6. El diagnóstico de relaciones laborales deberá localizar e identificar las carencias, deficiencias y errores que existen en cada planta o sucursal; mismos por los cuales no se desempeña la función de relaciones laborales adecuadamente.

Procedimiento

1. **Relaciones Laborales (corporativo).** Aplica el diagnóstico laboral en cada planta o sucursal a través de una entrevista realizada en forma conjunta a el gerente y a el responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo), ver (anexo 1).
2. **Relaciones laborales (corporativo).** Efectúa el llenado del diagnóstico laboral de acuerdo con las respuestas de el gerente y a el responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).
3. **Relaciones laborales (corporativo).** Una vez llenado, revisa el contenido del diagnóstico laboral con el gerente y el responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal; fijando las acciones a implementar que corrijan o efficienten lo detectado.

4. **Relaciones laborales (corporativo).** De acuerdo y con el compromiso de el gerente y el responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal: efectúa el llenado de las acciones a implementar en el plan laboral, ver (anexo 2) mismas que deben ser de acuerdo con lo detectado en el diagnóstico laboral.

5. **Gerente de planta o sucursal y responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).** Revisan y firman los compromisos efectuados para poner en practica las acciones a implementar, verificando que sean correctos los datos contenidos: compromisos, fechas de cumplimiento y responsables de cumplimiento.

6. **Relaciones laborales (corporativo).** Evalúa los factores del diagnóstico laboral otorgándoles una calificación.

Anexos

Anexo 1	Diagnóstico laboral
Anexo 2	Plan laboral

2.2. PERFIL

El perfil de las relaciones laborales es el resultado del diagnóstico; que nos muestra la eficiencia o grado de avance de los factores que forman parte del diagnóstico: en el perfil se refleja como están funcionando las relaciones laborales en todos los departamentos de la organización y en el entorno de la misma.

Este esquema nos muestra el porcentaje del trabajo realizado de acuerdo con una calificación, enseñándonos también el porcentaje de trabajo que nos falta por realizar mismo con el que se elabora el plan laboral; este plan es el que nos llevara de la situación actual que vive la empresa a la situación en la cual deseamos que este la organización.

El perfil de las relaciones laborales contempla la esquematización de los factores contenidos en el diagnóstico:

- a). Sindicalismo en la plaza.
- b). Relación con autoridades de trabajo.
- c). Condiciones de trabajo.
- d). Relación con el personal.
- e). Factores que influyen en los objetivos de la empresa.
- f). Atención y solución de problemas.

2.2.1. Manual (políticas, procedimiento y anexos)

Políticas

1. La elaboración del perfil laboral se deberá efectuar cada año durante el mes de noviembre; con el fin de implementar de este el plan laboral a llevarse a cabo durante el año siguiente.
2. El perfil laboral se deberá elaborar por cada planta o sucursal con que cuente la empresa.
3. El perfil laboral será elaborado por personal de relaciones laborales.
4. La elaboración del perfil laboral se deberá efectuar con la información contenida en el diagnóstico laboral.
5. El esquema del perfil laboral deberá estar elaborado de acuerdo con las calificaciones que se otorgaron a los factores en el diagnóstico laboral.
6. El perfil de las relaciones laborales deberá localizar e identificar en forma esquemática las carencias, deficiencias y errores que existen en cada planta o sucursal; mismos por los cuales no se desempeña la función de relaciones laborales adecuadamente.
7. El perfil laboral deberá difundirse y explicarse en cada planta o sucursal; para que a través del mismo se elaboren los objetivos y programas de trabajo de cada departamento.

Procedimiento

1. **Relaciones laborales (corporativo).** Elabora el diagnóstico laboral de acuerdo con el resultado de la entrevista realizada al gerente y al responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).
2. **Relaciones laborales (corporativo).** Elabora el perfil laboral tomando como base las calificaciones otorgadas a cada factor en el diagnóstico laboral, ver (anexo 1).
3. **Relaciones laborales (corporativo).** Entrega el perfil laboral a el gerente de planta o sucursal y al responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo); explicándoselos y analizándolo en forma conjunta.
4. **Gerente de planta o sucursal y responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).** Difunden el perfil de relaciones laborales en todos los departamentos de la empresa, para concientizar al personal y para de aquí respaldar los objetivos a alcanzar y el plan laboral a implementar.

Anexos

Anexo 1

Perfil laboral

PERFIL LABORAL

20 40 60 80 100

A). SINDICALISMO EN LA PLAZA

B). RELACIÓN CON AUTORIDADES DE TRABAJO

C). CONDICIONES DE TRABAJO

D). RELACIÓN ENTRE EL PERSONAL

E). FACTORES QUE INFLUYEN PARA EL LOGRO DE LOS
OBJETIVOS DE LA EMPRESA

F). ATENCIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Planta o Sucursal:

Calificación: _____

2.2.2. Caso práctico

PERFIL LABORAL

20

40

60

80

100

A). SINDICALISMO EN LA PLAZA

B). RELACIÓN CON AUTORIDADES DE TRABAJO

C). CONDICIONES DE TRABAJO

D). RELACIÓN ENTRE EL PERSONAL

E). FACTORES QUE INFLUYEN PARA EL LOGRO DE LOS
OBJETIVOS DE LA EMPRESA

F). ATENCIÓN Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Planta o Sucursal: NORTE Calificación: 56

2.3. PLAN LABORAL

El plan laboral es el producto del diagnóstico laboral mismo que contiene las acciones a implementar, el responsable de implementarlas y la fecha de cumplimiento de su implementación; Todo lo anterior por planta o sucursal.

Las acciones contenidas en el plan laboral deben ir enfocadas a cumplir con lo siguiente:

- a) Lograr los objetivos fijados para la función de relaciones laborales.
- b) Cubrir las carencias y deficiencias detectadas en el diagnóstico laboral.
- c) Corregir los errores detectados en el diagnóstico laboral.
- d) Proteger a la empresa contra los sindicatos de la plaza.
- e) Mantener una buena relación con las autoridades de trabajo.
- f) Vigilar que se cumplan con las condiciones de trabajo pactadas.
- g) Mantener las buenas relaciones entre el personal.
- h) Solucionar los problemas de todas las áreas.
- i) Verificar el funcionamiento de las comisiones mixtas departamentales.
- j) Mantener buenas relaciones con los delegados departamentales y con el sindicato.
- k) Satisfacer las necesidades laborales de los trabajadores.
- l) Crear en los trabajadores una actitud positiva.

2.3.1. Manual (políticas, procedimiento y anexos)

Políticas

1. La elaboración del plan laboral se deberá efectuar cada año durante el mes de noviembre; con el fin de implementar este el año siguiente.

2. Se deberá implementar el plan laboral en cada planta o sucursal con que cuente la empresa.
3. El plan laboral será implementado invariablemente por el gerente de planta o sucursal, el responsable de recursos humanos y los jefes de departamento.
4. La elaboración del plan laboral se deberá hacer a través de relaciones laborales de manera conjunta con el gerente de planta o sucursal y la persona responsable de recursos humanos.
5. Los responsables de dar seguimiento a las acciones a implementar mismas con las cuales se comprometieron en el diagnóstico laboral y que son parte del plan laboral son: el gerente de planta o sucursal, de manera conjunta con la persona responsable de recursos humanos.
6. El plan de relaciones laborales deberá solucionar las carencias, deficiencias y errores que existen en cada planta o sucursal; mismos por los cuales no se desempeña la función de relaciones laborales adecuadamente.
7. Relaciones laborales revisara los avances de las acciones a implementar en forma trimestral; efectuando la revisión durante los primeros 15 días posteriores a la terminación de cada trimestre.
8. Se deberá efectuar a través del gerente de planta o sucursal, de manera conjunta con la persona responsable de recursos humanos, una investigación para mantener un control y conocer que sindicatos tienen las empresas de la zona donde esta ubicada la planta o sucursal; así mismo se deberá conocer que sindicatos, han sido conflictivos y cual es el sindicato mas fuerte en la plaza.
9. Como medida de protección se deberá tener celebrado un contrato colectivo de trabajo; aunque nunca exista personal sindicalizado, este contrato se debe

celebrar con el sindicato mas fuerte que exista en la plaza y deberá ser depositado ante la autoridad correspondiente.

10. Para prever que no existan infiltraciones de personal en la empresa; no se deberá contratar personal que haya pertenecido a algún sindicato de los catalogados como conflictivos en la zona.
11. Se deberá mantener una magnífica y estrecha relación con las autoridades de trabajo, mismas a las cuales se les deberá visitar como mínimo cada tres meses; en las visitas que se hagan no se deberá tratar ningún asunto de trabajo, teniendo la atención con ellos de otorgar una cortesía. Las autoridades en referencia son las siguientes:
 - a). Junta de Conciliación y Arbitraje,
 - b). IMSS,
 - c). SHCP
 - d). INFONAVIT
12. Se deberá vigilar que el personal cuente con las herramientas y equipo de trabajo necesarias para el desempeño de su labor; poniendo especial cuidado en el estado de funcionamiento de las mismas.
13. Se deberá cuidar que en las plantas o sucursales existan el numero suficiente, limpio y en buen estado de: baños, vestidores, regaderas, tazas, mingitorios, lavabos, lockers, enfriadores de agua, vasos, botiquines, medicamentos, papel sanitario, jabón y uniformes.
14. En forma cuatrimestral se aplicará en todos los departamentos de plantas o sucursales, con la participación de todos o la mayoría de los trabajadores,

una encuesta con el objetivo de conocer el índice de satisfacción que genera el jefe entre sus subordinados.

15. Se deberá mantener un control de: delegados departamentales, líderes positivos y líderes negativos; así como su ubicación dentro de la organización; mismo que será actualizado cada 4 meses.
16. Se deberá mantener un control mensual de la rotación y las causas de mayor incidencia.
17. Se deberá mantener un control mensual del ausentismo y las causas de mayor incidencia.
18. Se deberá mantener un control mensual del tiempo extraordinario y las causas que lo originan.
19. Se deberá mantener un control mensual de las plantillas de personal.
20. Deberá existir funcionando una comisión mixta por cada departamento; mismas que deben sesionar cada mes. Midiendo en forma mensual el porcentaje de problemas solucionados.
21. Deberá existir un control de los problemas mas comunes que se presentan en las comisiones mixtas departamentales.
22. El plan laboral deberá dotar y corregir lo necesario para que dentro de la planta o sucursal se desempeñe la función de relaciones laborales de manera adecuada.

Procedimiento

1. **Gerente de planta o sucursal, responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo) y relaciones laborales (corporativo).** Analizan el diagnóstico laboral, para con base en este dar las acciones a implementar en el plan laboral, ver (anexo 1).
2. **Gerente de planta o sucursal, responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo) y relaciones laborales (corporativo).** Definen las acciones a implementar así como el responsable de que se lleven a cabo y la fecha de inicio y término de las mismas; especificando lo anterior en el plan laboral y firmando de conformidad el mismo.
3. **Gerente de planta o sucursal y responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).** Vigilan que se cumplan en forma correcta y oportuna los compromisos contenidos en las acciones a implementar en el plan laboral.
4. **Relaciones laborales (corporativo).** Revisa el cumplimiento del plan laboral cada 3 meses; detectando los compromisos no cumplidos y resolviendo al respecto, ya sea tomando decisiones para llevar a cabo los compromisos de manera inmediata o poniendo una nueva fecha al compromiso.
5. **Relaciones laborales (corporativo).** Informa a la dirección el porcentaje del cumplimiento del plan laboral.

Anexos Anexo 1 Plan laboral

3. ORGANIZACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

La fase de organización de las relaciones laborales se encarga de ver la forma de estructurar esta función de forma tal que se optimicen los recursos y se logren los objetivos.

La forma de lograr lo expuesto es la definición de la relación que debe existir entre las actividades, requerimientos, líneas de autoridad, líneas de responsabilidad y responsabilidades del personal que cumple con la función de relaciones laborales.

Esta función dentro de su fase de organización tiene dos órganos rectores:

- a) Reglamento Interior de Trabajo
- b) Contrato Colectivo de Trabajo

El cumplimiento y la administración adecuada del Contrato Colectivo de Trabajo, así como la aplicación adecuada del Reglamento Interior de Trabajo, son factores que ayudan a lograr un buen ambiente de trabajo, mismo que no se lograría si no están adecuadamente ordenadas las relaciones entre el personal; para lograr los objetivos referentes a la función de relaciones laborales la fase de organización cuenta con las siguientes actividades y practicas.

1. **Establecer la estructura.**- Estructurar el cuadro de organización de relaciones laborales.
2. **Delinear las relaciones.**- Definir las líneas de enlace para facilitar la coordinación entre el personal.
3. **Crear la descripción de cada puesto.**- Definir los objetivos, atribuciones, relaciones, responsabilidades y autoridad del personal.

4. **Fijar requerimientos para cada puesto.-** Definir las cualidades requeridas para cada puesto.

3.1. REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.

El reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos de una empresa.

El reglamento interior de trabajo es un instrumento a través del cual se puede obtener el orden y la disciplina fijados para la empresa.

Es importante resaltar que a la aplicación del reglamento interior de trabajo debe dársele un especial atención, ya que mientras menos se aplique se dice que existe un mayor disciplina; esto es que el personal no incurre de manera frecuente en la violación de los artículos que contiene el reglamento; cuando lo anterior sucede en una organización es porque esta goza de una buena disciplina y esta lista para lograr un clima laboral acorde con las necesidades de la organización.

3.1.1. Anatomía de un reglamento interior de trabajo.

a) Jerarquización del reglamento interior de trabajo.

Respecto a la jerarquía de un reglamento interior de trabajo es importante señalar que los contratos de trabajo tienen una jerarquía superior a la del reglamento.

b) Normas materia del reglamento y normas que no son materia del reglamento.

Las normas materia de un reglamento interior de trabajo son dirigidas a la operatividad de las condiciones pactadas en un contrato colectivo de trabajo y son convenidas entre empresa y trabajadores.

Las normas de orden técnico y administrativo mismas que no son materia del reglamento interior de trabajo se refieren a la forma de realizar el trabajo, considerando la actividad que motivo el nacimiento de la relación de trabajo; mismas que son de conformidad con las indicaciones técnicas y/o administrativas que formule unilateralmente el patrón, siendo obligatorias por su simple expedición.

c) **Marco jurídico.**

La naturaleza jurídica del reglamento interior de trabajo nace en un acuerdo de las partes y tiene su formalización normativa en la fracción XI del artículo 423 del Código Laboral; este reglamento esta sujeto al control estatal, a petición de las partes y su eficacia depende de su deposito.

d) **Contenido del reglamento interior de trabajo.**

En este punto se efectúa un análisis de los puntos mas importantes del reglamento, en el entendido de que un reglamento interior de trabajo no debe limitarse o reproducirse el texto de los contratos colectivos de trabajo, pero si debe aclararlos y hacerlos funcionales.

d.1). Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para las comidas y periodo de reposo durante la jornada.

d.1.1.). Jornada de trabajo.- La jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador esta a disposición del patrón

para prestar su trabajo; Para dar funcionalidad a este punto debe establecerse la siguiente reglamentación en el contrato laboral respectivo:

- Horas de entrada y salida de los trabajadores, estableciendo la tolerancia que habrá de diferenciar entre un retraso y una falta, así como las consecuencias de acumulación de varios retrasos y/o faltas.
- Forma de control de asistencia y puntualidad de los trabajadores.
- Como se computaran las faltas de asistencia y retardos cuando la jornada queda dividida por un periodo de comida.
- .Procedimiento para computar los permisos de asistencia y/o puntualidad que se encuentran establecidos.

d.1.2.). Horario de comida.- Debe establecerse en el reglamento si el trabajador puede o no salir del lugar donde presta sus servicios durante su periodo de comida; ya que la Ley Federal del Trabajo menciona que cuando el trabajador no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de comida o reposo, el tiempo correspondiente le será computado como tiempo laborado.

Por lo anterior expuesto se debe mantener un control de salidas en el cual se vea el tiempo que el trabajador toma para comida o reposo; también en su caso se puede establecer que los trabajadores disfrutan del tiempo de comida y que si toman sus alimentos en la empresa es por que así les conviene a ellos; especificando que en este tiempo no se encuentran a disposición de la empresa y pueden salir libremente de la misma.

d.1.3.). Horario de descanso (media hora) .- La Ley Laboral establece que se otorgara al trabajador un descanso de media hora, en caso de jornada continua, ya que resultaría excesivo que el trabajador laborara ininterrumpidamente durante toda su jornada sin tener ningún periodo mínimo de descanso.

Debe contemplarse en el Reglamento Interior de Trabajo que el descanso de media hora se aplicara solo en jornada continua, ya que el tiempo de comida previsto en el artículo 64 de la Ley Federal del Trabajo se aplica en una jornada discontinua; aunque si la discontinuidad no le

permite al trabajador salir del lugar donde presta sus servicios, este tiempo se computara como tiempo efectivo laborado. Cabe aclarar que si en un juicio laboral el patrón no acredita que los trabajadores salen de su centro de trabajo durante el tiempo de descanso, este hecho bastara para que la autoridad condene a la empresa el pago de la media hora reclamada.

d.2). Tiempo y lugar donde comienza y termina la jornada de trabajo.

El que el trabajador este presente en la empresa no implica el inicio de la jornada; lo que implica el inicio de la jornada es que el trabajador este a disposición del patrón para prestar su trabajo, de acuerdo con el artículo 58 de la Ley Federal del Trabajo; por lo anterior es necesario que se especifique en el Reglamento Interior de Trabajo en que lugar y bajo que condiciones el trabajador inicia su jornada; también debe especificarse en que lugar y bajo que condiciones el trabajador termina su jornada, ya que el trabajador puede permanecer en la empresa pero no ha disposición del patrón y este tiempo no deberá computarse como tiempo laborado, situación que debe establecerse en el Reglamento Interior de Trabajo.

d.3). Días y horario establecido para la limpieza de herramienta, maquinaria y útiles de trabajo así como para las instalaciones.

Debido a los convenios de productividad que se han pactado con los trabajadores, mismos que contemplan el pago de un premio por productividad, el personal se ha esforzado por dedicar el mayor tiempo posible al proceso productivo, queriendo relegar a segundo termino por razones obvias los periodos dedicados a la limpieza; por lo anterior deben quedar especificados con claridad los mencionados periodos para vigilar su cumplimiento.

d.4). Días y lugares de pago

De acuerdo con la Ley Laboral el plazo para el pago del salario en el caso de un trabajo material no debe exceder de una semana y de 15 días para los trabajos no materiales.

El pago del salario debe efectuarse en día laborable así como en el horario establecido, mismo que puede ser durante la jornada de trabajo o inmediatamente después de la terminación de esta; lo anterior debe quedar especificado en el Reglamento Interior de Trabajo, siendo este el instrumento idóneo para el cumplimiento de lo anterior expuesto.

Es importante que se estipule en el Reglamento Interior de Trabajo, que todos los trabajadores están obligados a firmar los recibos de pago, las tarjetas de control de asistencia o cualquier documento que especifique la empresa como comprobante del pago de los salarios; si un trabajador se niega a firmar alguno de estos documentos, la empresa quedara relevada de pagar los salarios respectivos, hasta en tanto no se firme los documentos mencionados.

d.5). Normas para el uso de asientos y sillas.

Existe la obligación por parte del patrón de mantener un numero suficiente de asientos y sillas a disposición de los trabajadores; es importante hacer mención que el incumplimiento de esta obligación, se encuentre o no especificada en el Reglamento Interior de Trabajo, puede acarrear una enfermedad de trabajo además de la multa correspondiente.

d.6). Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios.

Se debe estipular en el reglamento la forma de cumplimiento de las obligaciones que en materia de seguridad e higiene tiene la empresa, tales como:

- a). Condiciones de higiene y sanitarias en los almacenes o depósitos de materias primas o sustancias tóxicas que se manejen.
- b). Registro de accidentes.
- c). Avisos para evitar accidentes en lugares peligrosos.
- d). Condiciones en que deben estar los botiquines.
- e). Estado de la maquinaria, equipo e instalaciones.

De igual manera se debe estipular en el reglamento la forma de cumplimiento de las obligaciones que en materia de seguridad e higiene tienen los trabajadores, tales como:

- a). No fumar dentro de la empresa.
- b). No correr dentro de la empresa.
- c). No intervenir en la colocación de unidades en movimiento.
- d). Seguir las instrucciones que dicte la empresa con respecto a la ejecución de sus trabajos, previsión de riesgos y normas generales de seguridad e higiene que se deben acatar.
- e). Respetar las disposiciones que en materia de higiene y seguridad contengan las leyes y reglamentos; así como las que acuerde la comisión mixta de higiene y seguridad.

d.7). Labores insalubres y peligrosas que no deban desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas.

Debe estipularse el procedimiento a través del cual se garantice a los menores la protección que les otorga la Ley Federal del Trabajo para que estos no desempeñen labores insalubres y peligrosas.

Se debe establecer la forma de operar de los derechos que tienen las madres trabajadoras, tales como los siguientes:

- a). Disfrute del periodo de incapacidad pre y posnatal que determine el Instituto Mexicano del Seguro Social.
- b). No realizar labores que impliquen esfuerzos considerables y signifiquen poner en peligro la salud en relación con la gestación; tales como: empujar objetos pesados. levantar objetos pesados, permanecer de pie durante largo tiempo u otra actividad que altere el estado nervioso.

d.8). 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.

Debe estipularse en el reglamento el procedimiento y la frecuencia con que se practicarán los exámenes médicos; así como las medidas profilácticas de previsión que dicten las autoridades.

d.9). Permisos y licencias.

Se debe determinar la forma en que el personal puede solicitar permisos para faltar a sus labores, ya que en caso de no ser solicitados en los términos establecidos en el reglamento, se considerarán faltas injustificadas; lo anterior es por que el faltar sin causa justificada o sin permiso del patrón es un acto prohibitivo para los trabajadores y su desobediencia puede traer como consecuencia la rescisión sin causa para el patrón.

La empresa esta obligada a otorgar permiso a los trabajadores en los siguientes casos:

- Por asistir a actividades electorales y censales
- Para desempeñar una comisión con su sindicato
- Para desempeñar una comisión con su estado
- Para emitir su voto en las elecciones populares

Estos permisos serán sin goce de sueldo y exclusivamente por el tiempo estrictamente necesario.

d.10). Disposiciones disciplinarias y el procedimiento para su aplicación.

Este punto es el mas importante dentro del Reglamento Interior de Trabajo, ya que para poder castigar a un trabajador, debe estar prevista la violación al reglamento y su forma de sanción; si no existe lo anterior estipulado, legalmente no es posible sancionar al trabajador.

Si el patrón no demuestra en un juicio laboral la existencia de un reglamento interior de trabajo, con base en el cual se aplico la sanción al trabajador, esta determinación se considera injustificada.

Por lo anterior expuesto deben quedar claramente establecidas las violaciones en las cuales pueda incurrir el personal; lo anterior para evitar sancionar por analogía.

Una lista de sanciones y prohibiciones que normalmente contienen los reglamentos interiores de trabajo son los siguientes:

- No cumplir las medidas de seguridad

- Faltar al respeto a sus superiores o compañeros de trabajo
- Ineficiencia o improductividad
- Faltas injustificadas
- Incumplimiento a las normas relacionadas con el trabajo a desarrollar
- Retardos

Las sanciones se deben aplicar de acuerdo con la violación que se cometió al reglamento; debiendo tomarse en cuenta los antecedentes del trabajador así como la filosofía y cultura de la empresa. Se debe considerar que el trabajador tiene que ser escuchado antes de que se aplique la sanción.

Lo anterior expuesto tiene como objetivo que se evite sancionar a los trabajadores por una violación no contemplada en el reglamento interior de trabajo.

En caso de que no existiera la sanción aplicada en el reglamento interior de trabajo, el trabajador puede demandar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje la anulación del castigo e incluso en caso de no existir reglamento interior de trabajo el trabajador puede rescindir la relación de trabajo por causa imputable a la empresa; la rescisión se basa en una falta de probidad por parte de la organización, equiparándose la acción de esta a un despido injustificado.

Es importante señalar que cualquier suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria no podrá exceder de 8 días.

d.11). 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.

Este apartado contempla el que se puedan incorporar dentro de un reglamento interior de trabajo todo lo que las partes consideren conveniente para la regulación de sus relaciones.

e) **Formulación del reglamento.**

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, el reglamento interior de trabajo, se debe formular por una comisión mixta de representantes de los trabajadores y el patrón.

Una vez puestas de acuerdo las partes, cualquiera de ellas podrá depositar el reglamento ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, dentro de los 8 días siguientes a su firma.

Es importante señalar que no es necesario que la empresa tenga sindicato para formular el reglamento, ya que para esto se forma la comisión mixta respectiva.

El reglamento surtirá efecto a partir de la fecha de su depósito.

El patrón tiene la obligación de imprimir el reglamento y fijarlo en un lugar visible; de no cumplirse con esta obligación será sancionada la empresa por la inspección del trabajo; cabe señalar que el incumplimiento de esta obligación no tiene consecuencia alguna sobre la vigencia del reglamento, ya que esta solo depende del depósito.

f) **El reglamento interior de trabajo no es obligatorio.**

La ley laboral no obliga a celebrar el reglamento interior de trabajo, ya que este no nace de un mandato de ley sino de un acuerdo entre las partes y por lo tanto es ilegal responsabilizar a la empresa.

Normalmente los trabajadores se niegan a formular el reglamento ya que lo consideran como la fuente legal de las sanciones a aplicar por parte del patrón.

Algunos inspectores del trabajo fundamentan la obligación en el artículo 42 fracción I de la Ley Federal del Trabajo, mismo que indica que el reglamento se formulara por una comisión mixta de trabajadores y del patrón; para aclarar

este caso la empresa debe acreditar que dio todos los elementos y facilidades para formar la comisión de referencia, dando cumplimiento así a lo establecido en esta disposición y con ello no procede sanción alguna en contra de la empresa.

La inspección del trabajo a llegado a imponer multas porque las empresas no cuentan con reglamento interior de trabajo siendo incorrectas tales imposiciones, ya que se basan en el artículo 1001 de la ley laboral mismo que señala que el patrón que viole las normas contenidas en el reglamento, se le impondrá una multa de 3 a 30 veces el salario mínimo general.

No existe obligación derivada de la Ley Federal del Trabajo que establezca que el patrón cuente con un reglamento interior de trabajo, ya que solo se señala entre otras cosas, que el reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para los trabajadores y para los patrones en el desarrollo de los trabajos de una empresa o establecimiento, mismo que se formulara por una comisión mixta de representantes de los trabajadores y del patrón y que si las partes se ponen de acuerdo, dentro de los 8 días siguientes a su firma se depositara ante la Junta de Conciliación y Arbitraje surtiendo sus efectos a partir de la fecha de deposito. Por lo anterior expuesto se concluye que no existe obligación legal para el patrón de contar con el mismo, dejándose esta al acuerdo de voluntades entre el patrón y los trabajadores.

Son nulas las sanciones impuestas al patrón por la falta del reglamento interior de trabajo, ya que la formulación del mismo debe ser por una comisión mixta integrada por los representantes de los trabajadores y del patrón, por lo que resultan ilegales las sanciones impuestas a este último por falta de un reglamento, ya que la elaboración del mismo no está prevista como una obligación unilateral a su cargo.

El reglamento interior de trabajo debe cumplir con las necesidades específicas de cada empresa para que realmente funcione; por lo tanto el diseño, preparación, actualización y/o adecuación del reglamento debe estar acorde con la realidad de la empresa considerando las características de cada organización tales como: perfil de los trabajadores, entorno laboral, tipo de sindicato y actividad empresarial entre otras; si se cumple con los objetivos planteados el reglamento interior de trabajo se encargará de regular, prevenir y solucionar las actividades y conflictos laborales que se presentan en cada centro de trabajo.

3.1.2. Manual (políticas, procedimiento y anexos)

Políticas

1. La aplicación y la observación del contenido del reglamento interior de trabajo deberá ser para todos los trabajadores de la empresa.
2. No serán materia del reglamento las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajos.
3. La suspensión en el trabajo como medida disciplinaria, no podrá exceder de 8 días.

4. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción.
5. El reglamento deberá ser formulado por una comisión mixta de representantes de los trabajadores y del patrón.
6. Una vez puestas de acuerdo las partes de la comisión mixta, cualquiera de ellas, dentro de los 8 días siguientes a su firma, deberá depositar el reglamento ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.
7. El reglamento surtirá efecto a partir de la fecha de su depósito.
8. No producirán ningún efecto legal las disposiciones contenidas en el reglamento interior de trabajo que sean contrarias a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, a sus reglamentos y a los contratos colectivos y contratos ley.
9. El reglamento deberá imprimirse y repartirse entre los trabajadores.
10. Los trabajadores o el patrón, en cualquier tiempo, podrán solicitar a la Junta de Conciliación y Arbitraje se subsane las omisiones del reglamento o se revisen las disposiciones contrarias a la ley y demás normas de trabajo.
11. El reglamento se deberá exhibir en los lugares mas visibles del establecimiento.
12. Las horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para las comidas y periodos de reposo durante la jornada deberán estipularse conforme a lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo.

13. Se deberá dar la protección necesaria en el desempeño de sus funciones a las trabajadoras embarazadas y a los menores de edad.
14. Se deberá cumplir en tiempo y forma y respetar lo acordado en el presente reglamento con respecto a:
 - Limpieza de establecimientos, maquinaria y útiles de trabajo
 - Días y lugares de pago
 - Prevención de riesgos de trabajo e instrucciones para prestar primeros auxilios
 - Exámenes previos o periódicos y medidas profilácticas
15. Las disposiciones disciplinarias y los procedimientos para su aplicación deberán efectuarse estrictamente apegándose a lo dispuesto en el reglamento interior de trabajo.
16. La aplicación de las sanciones disciplinarias deberán ser aplicadas con posterioridad al deposito del reglamento interior de trabajo.

Procedimiento

1. **Trabajador.** Incurrir en una violación, según las disposiciones del reglamento interior de trabajo.
2. **Jefe de departamento.** Se da cuenta de la violación e informa a relaciones laborales por escrito.
3. **Responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).** Recibe escrito y se entrevista con el jefe de departamento.

4. **Responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).** A través de una entrevista escucha a el trabajador.

5. **Responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).** Después de entrevistarse por separado con el jefe de departamento y con el trabajador al cual se le quiere aplicar la suspensión; decide si procede o no la sanción; si procede la sanción especifica el articulo al cual se infringió y el numero de días de sanción. En caso contrario el trabajador continua laborando.

6. **Responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).** Elabora formato de sanción en la parte que le corresponde y lo entrega a jefe de departamento, ver (anexo 1).

DISTRIBUCIÓN (ANEXO 1):

Original	Trabajador
Copia 1	Relaciones laborales
Copia 2	Jefe de departamento

7. **Jefe de departamento.** Decide e informa al trabajador el día o los días en que será sancionado, firmando y entregando la sanción al trabajador, recabando antes la firma de este; enviando la copia 1 al responsable de relaciones laborales.

8. **Trabajador.** Cúmple con su sanción.

Anexos

Anexo 1	Aplicación de sanción
---------	-----------------------

SUCURSAL:	
RELACIONES LABORALES	APLICACIÓN DE SANCIÓN
TRABAJADOR(A): _____ No. DE TRABAJADOR: _____ PUESTO: _____ DEPARTAMENTO: _____	

POR MEDIO DEL PRESENTE ME PERMITO INFORMARLE A USTED, QUE EL DÍA ____ DE _____ DE 199 __. INCURRIÓ EN LOS SIGUIENTES HECHOS:

EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO CONTEMPLA EN EL ARTICULO__ LA FALTA QUE USTED COMETIÓ Y POR LO TANTO SE LE APLICA LA SANCION CORRESPONDIENTE DE ACUERDO CON EL REGLAMENTO; CONSISTENTE EN __ DÍA(S) DE SANCIÓN. INICIANDO ESTA EL DÍA ____ DE _____ DE 199 __. Y TERMINANDO, EL DÍA ____ DE _____ DE 199 __. DEBIENDO PRESENTARSE A SUS LABORES EL DÍA ____ DE _____ DE 199 __.

FECHA:	APLICA: RELACIONES LABORALES	Vo. Bo. JEFE DE DEPTO.	ACEPTO LA SANCIÓN EN LAS CONDICIONES SEÑALADAS
	FIRMA:	FIRMA:	TRABAJADOR FIRMA:

3.1.3. Caso práctico

SUCURSAL: Guadalajara	
RELACIONES LABORALES	APLICACIÓN DE SANCIÓN
TRABAJADOR(A): <u>Alberto Rodríguez Méndez</u> Ayudante General No. DE TRABAJADOR: <u>14-3125</u> PUESTO: <u>Ayudante General</u> DEPARTAMENTO: <u>Producción</u>	

POR MEDIO DEL PRESENTE ME PERMITO INFORMARLE A USTED, QUE EL DÍA 03 DE Abril DE 1995. INCURRIÓ EN LOS SIGUIENTES HECHOS:

No asistió al curso de capacitación “**Seguridad en el Trabajo**”, mismo que estaba programado para el personal del área de producción y usted estaba incluido en este: así mismo le informo que según listado proporcionado por el jefe de su área en donde se encontraba su firma, usted se encontraba avisado del curso que se realizo el día 3 de Abril del presente año iniciando a las 8:00 horas y terminando a las 16:00 horas.

EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO CONTEMPLA EN EL ARTÍCULO:35 LA FALTA QUE USTED COMETIO Y POR LO TANTO SE APLICA LA SANCIÓN CORRESPONDIENTE DE ACUERDO CON EL REGLAMENTO; CONSISTENTE EN 02 DÍA(S) DE SANCIÓN. INICIANDO ESTA EL DÍA 19 DE Abril DE 1995 . Y TERMINANDO EL DE 20 DE Abril DE 1995. DEBIENDO PRESENTARSE A SUS LABORES EL DÍA 21 DE Abril DE 1995.

FECHA:	APLICA: RELACIONES LABORALES	Vo. Bo. JEFE DE DEPTO.	ACEPTO LA SANCIÓN EN LAS CONDICIONES SEÑALADAS
	FIRMA:	FIRMA:	TRABAJADOR FIRMA:

De acuerdo con el reglamento interior de trabajo las medidas disciplinarias a aplicar, tendrán que ser de acuerdo con cada uno de los grupos y únicamente las deberá aplicar el jefe de departamento con el visto bueno del responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo); debiendo tomar en cuenta la gravedad y circunstancias que rodearon a la violación correspondiente, para elegir la sanción mínima, intermedia o máxima. Para la aplicación de lo anterior antes deberá escucharse al trabajador involucrado y a su jefe inmediato.

GRUPO I

1. No portar el uniforme completo y limpio.
2. No portar el gáfete de identificación.
3. Acumular dos retardos en 30 días.
4. Faltar a su trabajo injustificadamente.
5. No asistir a los cursos de capacitación.
6. No tratar a clientes, autoridades, público, trabajadores y jefes con cortesía y respeto.
7. Pintar paredes, baños u otra área.
8. Tirar papeles o basura fuera de los lugares establecidos para ello.
9. Tirar agua al piso en forma deliberada.
10. Permanecer o introducirse dentro de los locales o vehículos de la empresa fuera de las horas de labores sin el permiso correspondiente.
11. Realizar actividades ajenas al trabajo que obstaculicen o entorpezcan las labores.
12. Introducir objetos personales para repararlos en la empresa.
13. Mover tablas protectoras, señales de peligro u otras indicaciones y objetos destinados para proteger a los trabajadores.
14. Cambiar de lugar o descargar extintores sin causa justificada o autorización.

GRUPO II

1. Ocasionar daño a las herramientas y equipo de trabajo, siempre y cuando éstos no sean derivados de un accidente.
2. Pérdida de herramienta y equipo de trabajo.
3. No hacer la devolución de la herramienta de trabajo al finalizar la jornada de labores.
4. No revisar y no equiparse con las herramientas y/o equipo de seguridad.
5. Manejo inadecuado del armamento.
6. Conducir vehículos de la empresa sin la licencia respectiva y vigente.
7. No efectuar las reparaciones automotrices con la calidad requerida.
8. Consumir alimentos dentro de las áreas de trabajo.
9. Destruir o maltratar cualquier propiedad o equipo de la empresa o utilizar este en otra actividad ajena a la asignada.
10. Introducir a la empresa cualquier tipo de arma.
11. Intervenir en reparaciones que deba efectuar personal capacitado y autorizado para esto.
12. Establecer distinciones y/o tomar represalias contra los trabajadores por motivos de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política, política interna o condición social.
13. Utilizar maquinas, herramientas, equipo o vehículos; no estando autorizado para hacerlo.

GRUPO III

1. Ocasionar daños de manera intencional a la herramienta o equipo que tenga a su cargo.
2. Extraer combustible de las unidades.
3. Sacar una unidad del interior de la empresa sin autorización.

4. Abandonar el lugar de trabajo sin justificación.
5. Realizar su aseo personal durante la jornada de trabajo.
6. No adoptar las medidas preventivas de higiene y seguridad.
7. Marcar la tarjeta de otro trabajador con el propósito de encubrir retardos y faltas injustificadas.
8. Negarse a cumplir la orden girada por su jefe inmediato siempre y cuando se trate de las funciones del trabajador.
9. Transportar en unidades de la empresa objetos distintos al giro de la misma.
10. Utilizar los vehículos de la empresa para uso distinto del expresamente señalado.
11. Organizar juegos de azar, ventas, apuestas de dinero, prestamos, rifas, compras, tandas, pagos, loterías o colectas en las instalaciones de la empresa.

GRUPO IV

1. Exigir a los clientes o proveedores obsequios, prestamos, servicios, descuentos o cualquier otro beneficio a título personal.
2. Disparo de arma por imprudencia.
3. Dormirse dentro de la jornada de trabajo.
4. Divulgar los secretos técnicos, comerciales, de producción u otros inherentes a la empresa; así como de los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación cause perjuicios a la empresa.
5. Agredir verbal o físicamente a una persona dentro del horario de trabajo o en las instalaciones.
6. Incurrir en, robo, abuso de confianza, fraude o falsificación.
7. Obrar con negligencia o descuido y que tenga esto consecuencias graves:

en el producto o servicio.
8. Acumular mas de tres faltas en un periodo de 30 días.

9. Extraer o tratar de extraer herramienta, equipo o útiles de trabajo propiedad de la empresa o de los trabajadores.
10. Cometer actos indebidos en las horas y áreas de trabajo, que suspendan las labores o relajen la disciplina.
11. Introducir o consumir bebidas embriagantes, estimulantes o drogas enervantes, durante la jornada de trabajo o en las instalaciones así como concurrir a sus labores bajo los efectos de las mismas salvo prescripción medica.

TABLA DE SANCIONES

GRUPO	SANCIÓN MÍNIMA	SANCIÓN MÁXIMA
I	Amonestación	Suspensión de hasta tres días sin goce de salario
II	Suspensión de tres días sin goce de salario	Suspensión de hasta seis días sin goce de salario
III	Suspensión de siete días sin goce de salario	Rescisión de contrato sin ---responsabilidad para la empresa
IV	Rescisión de contrato sin ---responsabilidad para la empresa	Rescisión de contrato sin ---responsabilidad para la empresa

3.2. TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL.

Las bajas de personal nos llevan a analizar la terminación de la relación laboral, misma que podemos dividir en tres tipos:

- a). Rescisión de las relaciones de trabajo
- b). Terminación de las relaciones de trabajo
- c). Renuncia voluntaria

La rescisión de las relaciones de trabajo se refiere a las 15 causas contenidas en el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo, mismas que se reproducen a continuación:

- I. Engañarlo el trabajador o, en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejara de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador;
- II. Incurrir el trabajador, durante sus labores, en falta de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia;
- III. Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeñe el trabajo;
- IV. Cometer el trabajador, fuera de servicio, contra el patrón, sus familiares o 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;

- V. Ocasionar el trabajador, 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 el trabajo;
- VI. Ocasionar el trabajador los perjuicios de que habla la fracción anterior siempre que sean graves, sin dolo, pero con negligencia tal, que ella sea la causa única del perjuicio;
- VII. Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentran en él;
- VIII. Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo;

- IX. Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa;
- X. Tener el trabajador mas de tres faltas de asistencia en un periodo de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada;
- XI. Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado;
- XII. Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades;
- XIII. Concurrir el trabajador 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. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentar la prescripción suscrita por el médico;
- XIV. La sentencia ejecutoria que imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo; y
- XV. Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere.

El patrón deberá dar al trabajador aviso escrito de la fecha y causa o causas de la rescisión. El aviso deberá hacerse del conocimiento del trabajador, y en caso de que este se negare a recibirlo, el patrón dentro de los cinco días siguientes a la fecha de la rescisión, deberá hacerlo del conocimiento de la Junta respectiva, proporcionando a esta el domicilio que tenga registrado y solicitando su notificación al trabajador.

La falta de aviso al trabajador o a la Junta, por si sola bastara para considerar que el despido fue injustificado.

La terminación de las relaciones de trabajo se refieren a las 5 causas contenidas en el artículo 53 de la Ley Federal del Trabajo, mismas que se reproducen a continuación:

- I. El mutuo consentimiento de las partes;
- II. La muerte del trabajador;
- III. La terminación de la obra o vencimiento del termino o inversión del capital, de conformidad con los siguientes artículos de la Ley Federal del Trabajo:

Artículo 36.- El señalamiento de una obra determinada puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza.

Artículo 37.- El señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse en los casos siguientes:

- Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar

- Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador

Artículo 38.- Las relaciones de trabajo para la explotación de minas que carezcan de minerales costeables o para la restauración de minas abandonadas o paralizadas, pueden ser por tiempo u obra determinada o para la inversión de capital determinado.

- IV. La incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador que haga imposible la prestación del trabajo.
- V. Los casos a que se refiere el artículo 434.

ARTICULO 434.- Son causas de terminación de las relaciones de trabajo:

- a) La fuerza mayor o el caso fortuito no imputable al patrón o su incapacidad física o mental o su muerte, que produzca como consecuencia necesaria y directa la terminación de los trabajos.
- b) La incosteabilidad notoria y manifiesta de la explotación.
- c) El agotamiento de la materia objeto de una industria extractiva.
- d) Los casos del artículo 38.
- e) El concurso o la quiebra legalmente declarado, si la autoridad competente o los acreedores resuelven el cierre definitivo de la empresa o la reducción definitiva de sus trabajos.

Es importante hacer mención que la terminación de la relación laboral debe llevarse a cabo, bajo un procedimiento que contemple el marco legal, lo anterior para prever problemas futuros a la empresa.

3.2.1. Manual (políticas, procedimiento y anexos)

Políticas

1. El establecimiento o modificación de políticas con relación a la terminación de la relación laboral, será responsabilidad y únicamente podrán ser autorizadas por la dirección de la empresa.
2. El responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo) será la única persona autorizada para gestionar la terminación de la relación laboral de cualquier trabajador.

3. Toda renuncia voluntaria deberá ser elaborada por el trabajador en original (de su puño y letra) anotando en esta, su voluntad de dar por terminada la relación de trabajo (bajo formato preestablecido).
4. Cuando un trabajador renuncie de manera voluntaria el responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo) le deberá efectuar la entrevista de salida.
5. Invariablemente al trabajador que sea dado de baja, se le deberá recoger: ropa de trabajo, gáfete de identificación, armas, chaleco blindado, herramientas, equipo y útiles de trabajo, en el momento de dar por terminada la relación laboral; independientemente de tener o no la renuncia del trabajador.
6. El responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo) deberá comunicar por escrito al trabajador afectado de la rescisión de la relación de trabajo, fundamentando dicha rescisión en las causales que marca la ley federal del trabajo.
7. Toda rescisión de la relación de trabajo deberá ser investigada y evaluada por el responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).
8. El responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo) deberá efectuar las rescisiones de la relación de trabajo en un término de 30 días, a partir del día en que se cometa el hecho.
9. En los casos en que el trabajador reconozca su falta, procederá a elaborar y firmar su renuncia; ratificando su baja ante la Junta de Conciliación y Arbitraje; considerándose su baja para todos los efectos a que haya lugar

como terminación de la relación de trabajo por mutuo consentimiento de las partes de acuerdo con el artículo 53 fracción I de la Ley Federal del Trabajo.

10. El responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo) deberá obtener la renuncia del trabajador en los siguientes casos:

- a). Renuncia voluntaria
- b). Terminación de contrato
- c). Terminación de la relación de trabajo por mutuo consentimiento
- d). Incapacidad parcial o total
- e). Rescisión de la relación de trabajo (cuando se convierte en una terminación de la relación de trabajo por mutuo consentimiento)

11. El responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo) deberá ratificar la baja del personal ante la Junta de Conciliación y Arbitraje en los siguientes casos:

- a). Renuncia voluntaria
- b). Terminación de contrato
- c). Terminación de la relación de trabajo por mutuo consentimiento
- d). Incapacidad parcial o total
- e). Rescisión de la relación de trabajo (cuando se convierte en una terminación de la relación de trabajo por mutuo consentimiento)
- f). Muerte

12. Con la finalidad de que no exista duda alguna, con respecto a los tipos de baja de personal mencionados en la política anterior, se definen a continuación cada uno de ellos:

- a). **Renuncia voluntaria.-** Se presenta cuando el trabajador acude a renunciar por su propia voluntad y por así convenir a sus intereses.
 - b). **Terminación de contrato.-** Se presenta en el caso de la terminación de un contrato por tiempo u obra y se debe obtener la renuncia del trabajador.
 - c). **Terminación de la relación de trabajo por mutuo consentimiento.-** Este caso se da cuando por así convenir a los intereses de la empresa, decide esta dar por terminada la relación de trabajo; en este caso se deberá negociar con el trabajador su baja a través de una gratificación y se deberá obtener la renuncia del trabajador.
 - d). **Incapacidad parcial o total.-** Se produce por accidente de trabajo, accidente en trayecto, enfermedad general o enfermedad de trabajo; debiendo ser soportada por incapacidad y el documento oficial expedidos por el IMSS.
 - e). **Rescisión de la relación de trabajo.-** Existe cuando el trabajador incurre en una de las faltas especificadas en el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo.
 - f). **Muerte.-** Se da cuando fallece el personal y se convierte en una terminación de la relación de trabajo por muerte.
13. Todo trabajador que cause baja en la empresa se le deberá pagar el finiquito que le corresponda de acuerdo a las percepciones definidas para cada tipo de baja:

a). **Renuncia voluntaria**

- Aguinaldo
- Vacaciones

- Prima vacacional
- Sueldo base (comisiones, destajo o sueldo por tiempo)
- Tiempo extraordinario
- Prima de antigüedad (en caso de tener mas de 15 años de antigüedad como mínimo)

b). Terminación de la relación de trabajo por mutuo consentimiento

- Aguinaldo
- Vacaciones
- Prima vacacional
- Sueldo base (comisiones, destajo o sueldo por tiempo)
- Tiempo extraordinario
- Prima de antigüedad
- Gratificación de hasta 3 meses de salario (si se requiere un monto mayor, tendrá que autorizarlo la dirección)

c). Rescisión de la relación de trabajo

- Aguinaldo
- Vacaciones
- Prima vacacional
- Sueldo base (comisiones, destajo o sueldo por tiempo)
- Tiempo extraordinario
- Prima de antigüedad
- Gratificación de hasta 3 meses de salario (si se requiere un monto mayor, tendrá que autorizarlo la dirección)

d). Terminación de contrato

- Aguinaldo
- Vacaciones
- Prima vacacional
- Sueldo base (comisiones, destajo o sueldo por tiempo)
- Tiempo extraordinario

e). Muerte

- Aguinaldo
- Vacaciones
- Prima vacacional
- Sueldo base (comisiones, destajo o sueldo por tiempo)
- Tiempo extraordinario
- Prima de antigüedad

f). Incapacidad parcial o total

- Aguinaldo
- Vacaciones
- Prima vacacional
- Sueldo base (comisiones, destajo o sueldo por tiempo)
- Tiempo extraordinario
- Prima de antigüedad (únicamente si la incapacidad proviene de un riesgo no profesional)
- 1 mes de salario (únicamente si la incapacidad proviene de un riesgo no profesional)

14. Relaciones laborales será el responsable del calculo y pago del finiquito; debiendo efectuar el pago en todos los casos a través de cheque.
15. Relaciones laborales deberá recabar en el finiquito la firma y huella digital del dedo pulgar derecho del trabajador que cause baja.
16. Todo aviso de baja al IMSS que presente relaciones laborales deberá darse de acuerdo con los requisitos establecidos por el instituto.
17. Deberán de coincidir con el ultimo día laborado las fechas de los siguientes documentos: renuncia voluntaria, finiquito y aviso de baja al IMSS (en la fecha de baja).
18. Todo personal dado de baja únicamente tendrá acceso a relaciones laborales; permitiéndose el acceso exclusivamente con la autorización del responsable de esta área.

Procedimiento (en caso de tener renuncia voluntaria)

1. **Responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).**- En caso de que el trabajador no se este presentando por su propia voluntad, lo cita para hacer de su conocimiento la baja del mismo; tratando de acordar los conceptos y montos de las percepciones y deducciones que se incluirían en el finiquito.
2. **Responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).**- Acuerda con el trabajador los conceptos y montos que contendrá el finiquito.

3. **Trabajador.** Llena renuncia voluntaria de acuerdo con las siguientes especificaciones:
 - El contenido de la renuncia debe ser exactamente el mismo que se especifica en el formato, ver (anexo 1).
 - El contenido de la renuncia debe escribirse en una hoja en blanco.
 - El contenido de la renuncia debe escribirse con su puño y letra del trabajador.
 - El trabajador debe firmar al calce y sobre el cuerpo de la renuncia.
 - El trabajador debe poner la huella digital de su dedo pulgar derecho al calce y sobre el cuerpo de la renuncia.
 - La fecha de la renuncia deberá ser la del ultimo día laborado por el trabajador.

4. **Trabajador.-** Llena entrevista de salida, ver (anexo 2).

5. **Responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).-** Elabora finiquito incluyendo los conceptos y montos acordados con el trabajador, mismos que deben estar de acuerdo con las políticas definidas, ver (anexo 3).

6. **Responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).-** Tramita cheque.

7. **Responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).-** Elabora convenio, de acuerdo con formato establecido, ver (anexo 4).

8. **Trabajador.-** Firma el finiquito al calce y en el cuerpo del mismo.

9. **Trabajador.-** Pone huella digital del dedo pulgar derecho en el finiquito al calce y en el cuerpo del mismo.

10. **Responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).**- Efectúa tramite de convenio ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.
11. **Junta de Conciliación y Arbitraje.**- Entrega cheque y convenio al trabajador.
12. **Responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).**- Archiva en el expediente del trabajador: renuncia voluntaria, finiquito, convenio y aviso de baja al IMSS.
13. **Responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).**- Registra la baja del trabajador en el control.
14. **Responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).**- Informa por escrito de la baja del trabajador al jefe del departamento respectivo.

OBSERVACIÓN:

En caso de que el trabajador se presente por su voluntad a presentar su renuncia el responsable de recursos humanos, deberá investigar la causa real de la baja y en su caso tratara de evitar la baja del trabajador.

Procedimiento (en caso de no tener renuncia voluntaria)

1. **Responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).**- Cita al trabajador para hacer de su conocimiento la baja del

mismo; Tratando de acordar los conceptos y montos de las percepciones y deducciones que se incluirían en el finiquito.

2. **Responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).**- Indica al trabajador que abandone las instalaciones (después de que no se lleve a un acuerdo).

3. **Responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).**- Se entrevista con el asesor laboral para acordar con él, lo procedente con respecto a la baja de acuerdo con lo siguiente:
 - El asesor laboral determina la documentación que le debe entregar el responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo), para que en su momento pueda servir como prueba en un juicio o queja.

 - El asesor laboral determina si se presentara o no el aviso de rescisión ante la Junta de Conciliación y Arbitraje; esta determinación la toma con base en los elementos con los que se cuentan.

 - El asesor laboral determina la causa de baja que se pondrá en el aviso de baja al IMSS así como la fecha de presentación del mismo.

4. **Responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).**- Entrega la documentación solicitada a el asesor laboral, ver (anexo 5).

5. **Responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).**- Elabora aviso de baja al IMSS.

6. **Responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).**- Archiva en el expediente del trabajador el aviso de baja al IMSS y el finiquito propuesto al trabajador.

7. **Responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal (operativo).**- Registra la baja del trabajador en el control.

Anexos

Anexo 1	Renuncia voluntaria
Anexo 2	Entrevista de salida
Anexo 3	Finiquito
Anexo 4	Convenio
Anexo 5	Control de documentación entregada para juicios laborales

México, D.F., a _____ de _____ de 199 _____.

Presente:

Por medio de la presente me permito hacer de su conocimiento que con esta fecha doy por terminada en forma voluntaria con carácter irrevocable, sin ningún tipo de coacción física o mental por así convenir a mis intereses, la relación de trabajo que me unía con la Empresa X, S.A.; de conformidad con lo dispuesto por el artículo 53 fracción I de la Ley Federal del Trabajo; agradeciendo las facilidades otorgadas durante el tiempo que preste mis servicios.

Manifiesto además que durante el tiempo que labore en la Empresa X, S.A., no contraí enfermedad profesional ni sufrí riesgo de trabajo alguno. Así mismo hago constar que siempre se me cubrió oportunamente el pago de salarios ordinarios y extraordinarios, vacaciones, aguinaldo, prima de vacaciones, reparto de utilidades, séptimo día y demás prestaciones a que tuve derecho de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo. Motivo por el cual extiendo en favor de la Empresa X, S.A. el más amplio finiquito que en derecho proceda, sin reservarme acción ni derecho alguno que pudiera ejercitar posteriormente en su contra.

ATENTAMENTE

ENTREVISTA DE SALIDA

FECHA: _____

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

SUCURSAL: _____

FECHA DE INGRESO: _____ **FECHA DE BAJA;** _____

1. CAUSA DE LA BAJA: _____

2. ¿CUAL ES SU OPINIÓN ACERCA DEL TIPO DE TRABAJO QUE DESEMPEÑABA?

3. ¿CUALES ERAN SUS RESPONSABILIDADES Y QUE PIENSA DE ELLAS?

4. RESPECTO A LA CARGA DE TRABAJO ¿COMO LA CONSIDERA?

5. ¿COMO CONSIDERA EL HORARIO DE TRABAJO?

6. ¿COMO CALIFICA EL AMBIENTE DE TRABAJO?

7. ¿ A QUIENES CONSIDERA AMIGOS DE TRABAJO Y A QUIENES NO?

8. ¿QUE OPINIÓN TIENE DE SU JEFE INMEDIATO?

9. CUANDO SE LE PRESENTO ALGÚN PROBLEMA O SOLICITO PERMISO ¿A QUIEN ACUDIÓ?; INDIQUE SI SE LE RESOLVIERON SUS PROBLEMAS.

¿COMO FUE TRATADO?: _____

10. ¿QUE PIENSA DEL LUGAR DE TRABAJO?

11. LAS PRESTACIONES DE LA EMPRESA, A SU JUICIO SON:

12. DE HABER PODIDO OCUPAR OTRO PUESTO. ¿EN CUAL SE HUBIERA SENTIDO MEJOR?

13. ¿CUAL ES LA MAYOR VENTAJA DEL TRABAJO QUE DESEMPEÑO?

14. ¿CUAL ES LA MAYOR DESVENTAJA DEL TRABAJO QUE DESEMPEÑO?

15. ¿EL SALARIO QUE RECIBÍA, LO CONSIDERA ADECUADO PARA EL TRABAJO QUE DESEMPEÑABA?

16. ¿QUE CAMBIOS PROPONDRÍA A LA SITUACIÓN DE TRABAJO?

17. ¿QUE IMAGEN TIENE DE LA EMPRESA?

18. COMENTARIOS ADICIONALES DEL ENTREVISTADO:

NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADO

JUNTA _____ DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE

JUNTA _____ No. _____

CONVENIO No.: _____

Y

EN LA CIUDAD DE _____, SIENDO LAS _____ HORAS DEL
DÍA _____ DE _____ DE 199 _____, COMPARECEN EN EL
LOCAL DE ESTA H. JUNTA POR UNA PARTE EL TRABAJADOR
_____ QUIEN SE IDENTIFICA
CON _____

Y POR LA EMPRESA COMPARECE EL REPRESENTANTE LEGAL
_____,
QUIEN ACREDITA SU PERSONALIDAD CON INSTRUMENTO NOTARIAL
NUMERO _____ PASADO ANTE LA FE DEL NOTARIO PUBLICO
NUMERO _____ DE _____,

_____ DOCUMENTO
QUE EXHIBE EN ORIGINAL Y CUYA DEVOLUCIÓN SE SOLICITA PREVIA
CERTIFICACIÓN Y COTEJO CON LA COPIA SIMPLE QUE SE ACOMPAÑA.

EN USO DE LA PALABRA, LOS COMPARECIENTES MANIFIESTAN QUE
VIENEN A CELEBRAR UN CONVENIO AL TENOR DE LAS SIGUIENTES:

CLÁUSULAS

PRIMERA.-EL TRABAJADOR

MANIFIESTA QUE CON FUNDAMENTO EN EL ARTICULO 53, FRACCIÓN I Y EN EL ARTICULO 33 SEGUNDO PÁRRAFO, AMBOS ARTÍCULOS DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, VIENE A DAR POR TERMINADA SU RELACIÓN DE TRABAJO QUE LO UNÍA CON _____

SEÑALANDO QUE DURANTE EL TIEMPO QUE PRESTO SUS SERVICIOS PARA LA MISMA NO CONTRAJO ENFERMEDAD, NI SUFRIÓ ACCIDENTE DE TRABAJO O ACCIDENTE EN TRANSITO ALGUNO. ASÍ MISMO MANIFIESTA QUE DICHA EMPRESA LE HIZO PAGO DE TODOS Y CADA UNO DE LOS CONCEPTOS QUE SEÑALA LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO A SU FAVOR, CONFORME SE FUERON GENERANDO; POR LO QUE NO SE LE ADEUDA CANTIDAD ALGUNA POR ESTOS CONCEPTOS.

SEGUNDA.-LA _____,

ESTA DE ACUERDO CON LAS MANIFESTACIONES REALIZADAS POR EL TRABAJADOR _____ Y DA POR TERMINADA LA RELACIÓN LABORAL QUE LO UNÍA CON ESTE; POR LO QUE LE HACE ENTREGA DE LA CANTIDAD DE \$_(_____ /100 M.N.), CON CHEQUE NUMERO _____ A CARGO DE _____, EXPEDIDO POR _____, A FAVOR DE _____, DE FECHA _____ DE _____ DE 199____, SUMA QUE AMPARA LOS CONCEPTOS DE PRIMA DE ANTIGÜEDAD, INDEMNIZACIÓN CONSTITUCIONAL, VEINTE DÍAS POR AÑO DE SERVICIO, SALARIOS ORDINARIOS Y EXTRAORDINARIOS, SÈPTIMO DÌA, REPARTO DE UTILIDADES, VACACIONES, PRIMA DE VACACIONES, AGUINALDO Y

DEMÁS PRESTACIONES A QUE EL TRABAJADOR TUVO DERECHO DE CONFORMIDAD CON LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

TERCERA.- EL TRABAJADOR MANIFIESTA ESTAR DE ACUERDO EN RECIBIR LA CANTIDAD MENCIONADA EN LA CLÁUSULA QUE ANTECEDE Y POR LO MISMO OTORGA EL MAS AMPLIO FINIQUITO QUE EN DERECHO PROCEDA A _____, Y NO SE RESERVA ACCIÓN O DERECHO ALGUNO QUE EJERCITAR CON POSTERIORIDAD A LA FECHA DEL PRESENTE CONVENIO EN CONTRA DE

O DE QUIEN SUS DERECHOS REPRESENTA Y EN EL CASO DE QUE SE LE ADEUDARA CANTIDAD ALGUNA, ESTA QUEDARA COMPRENDIDA DENTRO DEL MONTO AMPARADO EN EL TITULO DE CRÉDITO QUE EN ESTE ACTO RECIBE.

CUARTA.- AMBAS PARTES SOLICITAN QUE TODA VEZ QUE EL PRESENTE CONVENIO NO CONTIENE CLÁUSULA ALGUNA EN CONTRA DE LA MORAL, EL DERECHO Y LAS BUENAS COSTUMBRES, DE ACUERDO CON LOS INTERESES DEL TRABAJADOR; SOLICITAN SE APRUEBE ESTE CONVENIO EN TODO SU CLAUSULADO, ELEVÁNDOSE A LA CATEGORÍA DE LAUDO EJECUTORIADO; PASADO ANTE LA FE DE COSA JUZGADA, COMPROMETIÉNDOSE LAS PARTES A ESTAR Y PASAR POR EL EN TODO TIEMPO Y LUGAR; SOLICITANDO QUE UNA VEZ HECHO LO ANTERIOR SE ARCHIVE EL PRESENTE EXPEDIENTE COMO ASUNTO TOTAL Y DEFINITIVAMENTE CONCLUIDO, POR CARECER DE MATERIA.

LA JUNTA ACUERDA: POR HECHAS LAS MANIFESTACIONES DE LOS COMPARECIENTES PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES A QUE HAYA LUGAR. SE TIENE POR IDENTIFICADO AL TRABAJADOR _____ CON

IDENTIFICACIÓN QUE HA QUEDADO DESCRITA EN EL CUERPO DEL PRESENTE, CUYA COPIA SE AGREGA A LOS AUTOS; TÉNGASE A LA EMPRESA _____, POR CONDUCTO DE SU APODERADO LEGAL QUE ACREDITA SU PERSONALIDAD CON INSTRUMENTO NOTARIAL NUMERO _____ QUE HA QUEDADO DESCRITO EN LA PRESENTE ACTA Y QUE PREVIO COTEJO Y CERTIFICACIÓN QUE SE HACE CON LA COPIA SIMPLE QUE EXHIBE, SOLICITA LE SEA DEVUELTO EL ORIGINAL PREVIA TOMA DE RAZÓN. COMO LO SOLICITAN, SE TIENE POR CELEBRADO EL PRESENTE CONVENIO DE TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL, EL CUAL POR NO TENER CLÁUSULAS CONTRARIAS AL DERECHO, LA MORAL, NI A LAS BUENAS COSTUMBRES, SE APRUEBA EN SUS TÉRMINOS ELEVÁNDOSE A LA CATEGORÍA DE LAUDO EJECUTORIADO, PASADO ANTE LA AUTORIDAD DE COSA JUZGADA, CON FUNDAMENTO EN EL ARTICULO 33 DE LA LEY LABORAL, TENIENDO AL TRABAJADOR COMPARECIENTE, DANDO POR TERMINADA LA RELACIÓN LABORAL QUE LO UNÍA CON _____;

DANDO CUMPLIMIENTO TOTAL AL PRESENTE CONVENIO, CERTIFICANDO EL (LA) C. SECRETARIO (A) DE ACUERDOS DE LA ENTREGA QUE SE LE HACE AL TRABAJADOR DEL CHEQUE DESCRITO Y UNA VEZ QUE _____ DE CUMPLIMIENTO TOTAL AL PRESENTE CONVENIO, SE ORDENA EL ARCHIVO DEL PRESENTE EXPEDIENTE. NOTIFÍQUESE. NOTIFICADOS LOS COMPARECIENTES FIRMARON AL MARGEN PARA CONSTANCIA Y AL CALCE LOS C. REPRESENTANTES QUE INTEGRAN LA JUNTA _____ NUMERO _____ DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE. DOY FE.

EL (LA) C. SECRETARIO (A) DE ACUERDOS QUE ACTÚA CERTIFICA QUE EN ESTE ACTO SE LE HACE ENTREGA AL C. _____ DE LA CANTIDAD DE \$ _

(_____ /100 M.N.), CON CHEQUE
NUMERO _____, A CARGO DE _____
DE FECHA _____ DE _____ DE 199 ____; EXPEDIDO POR
_____, EL CUAL RECIBE FIRMANDO AL MARGEN
DE LA PRESENTE PARA CONSTANCIA . EL (LA) C. SECRETARIO (A). DOY FE.

México, D.F., a 21 de Abril de 1995.

Empresa X, S.A. de C.V.

Presente.

Por medio de la presente me permito hacer de su conocimiento que con esta fecha doy por terminada en forma voluntaria con carácter irrevocable, sin ningún tipo de coacción física o mental por así convenir a mis intereses, la relación de trabajo que me unía con la Empresa X, S.A.; de conformidad con lo dispuesto por el artículo 53 fracción I de la Ley Federal del Trabajo; agradeciendo las facilidades otorgadas durante el tiempo que preste mis servicios.

Manifiesto además que durante el tiempo que labore en la Empresa X, S.A., no contraí enfermedad profesional ni sufrí riesgo de trabajo alguno. Así mismo hago constar que siempre se me cubrió oportunamente el pago de salarios ordinarios y extraordinarios, vacaciones, aguinaldo, prima de vacaciones, reparto de utilidades, séptimo día y demás prestaciones a que tuve derecho de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo. Motivo por el cual extiendo en favor de la Empresa X, S.A. el mas amplio finiquito que en derecho proceda, sin reservarme acción ni derecho alguno que pudiera ejercitar posteriormente en su contra.

ATENTAMENTE
MARCO ANTONIO GARCIA

3.2.2. Caso práctico

ENTREVISTA DE SALIDA

FECHA: 21/04/04

NOMBRE: Marco Antonio Garcia

PUESTO: Mecánico **SUCURSAL:** Norte

FECHA DE INGRESO: 16/01/00 **FECHA DE BAJA:** 15/05/04

1. CAUSA DE LA BAJA: Por dormirme durante mi jornada de trabajo.

2. ¿CUAL ES SU OPINIÓN ACERCA DEL TIPO DE TRABAJO QUE DESEMPEÑABA?

Se trataba de un trabajo que era de mi agrado, aunque pienso que no existían: objetivos, programa de trabajo ni dirección en mi departamento.

3. ¿CUALES ERAN SUS RESPONSABILIDADES Y QUE PIENSA DE ELLAS?

La reparación de las unidades que se encontraban descompuestas y creo que cumplí satisfactoriamente con la reparación de estas.

4. RESPECTO A LA CARGA DE TRABAJO ¿COMO LA CONSIDERA?

Muy pesada, ya que cuando teníamos trabajo era demasiado, pero en ocasiones no teníamos actividades a realizar.

5. ¿COMO CONSIDERA EL HORARIO DE TRABAJO?

Lo considero adecuado, aunque me hubiera gustado que se rolaran los turnos ya que yo tengo 2 años en el tercer turno, existiendo compañeros casi de recién ingreso que ya están laborando en el primer turno.

6. ¿COMO CALIFICA EL AMBIENTE DE TRABAJO?

Malo, ya que no existe motivación ni aspiración a ocupar un puesto superior; el trato que nos da el responsable del taller es pésimo; por lo anterior expuesto no existe compromiso de hacer un trabajo bien elaborado. La forma como nos llevamos con los compañeros es buena.

7. ¿A QUIENES CONSIDERA AMIGOS DE TRABAJO Y A QUIENES NO?

Amigos de trabajo considero a mi ayudante Sr. Felipe Rodríguez Gil y al Sr. Marco Yañez Gutiérrez jefe del taller de maquinas herramientas, ya que es una persona que sabe tratar a sus trabajadores y sabe dirigir su departamento bajo objetivos y un programa de trabajo. No considero amigos de trabajo a los señores Pedro Gutiérrez Bravo y Luis Mendoza Ojeda supervisor y jefe del taller, ya que somos tratados pesimamente por estas personas.

8. ¿QUE OPINIÓN TIENE DE SU JEFE INMEDIATO?

Es una persona que no escucha, exige demasiado sin siquiera proporcionar las herramientas y el equipo mínimo para desempeñar el trabajo. No atiende a nadie y mucho menos nos resuelve los problemas que se nos presentan; carece de conocimientos técnicos y para administrar el área.

9. CUANDO SE LE PRESENTO ALGÚN PROBLEMA O SOLICITO PERMISO ¿A QUIEN ACUDIÓ?; INDIQUE SI SE LE RESOLVIERON SUS PROBLEMAS.

Con mi jefe inmediato y nunca me resolvió problema alguno.

10.¿COMO FUE TRATADO?

Mal, en las ocasiones en que decía que nos escuchaba, nos prometía dar solución a los asuntos tratados, pero nunca recibí respuesta alguna a los problemas que le comente.

11. ¿QUE PIENSA DEL LUGAR DE TRABAJO?

Pésimo, ya que no existe espacio suficiente para laborar y el lugar permanece siempre sucio; pienso que el jefe debería de exigir que cada trabajador mantuviera su espacio limpio y al final de la jornada lo dejara aseado.

12. LAS PRESTACIONES DE LA EMPRESA, A SU JUICIO SON:

Malas, ya que existen empresas del mismo ramo que tienen otras prestaciones adicionales a las que nosotros tenemos y las que tiene la empresa casi son las de ley.

13. DE HABER PODIDO OCUPAR OTRO PUESTO. ¿EN CUAL SE HUBIERA SENTIDO MEJOR?

Considero que tengo la capacidad y conocimientos para desempeñar el puesto de jefe del taller.

14. ¿CUAL ES LA MAYOR VENTAJA DEL TRABAJO QUE DESEMPEÑO?

Ayudar a la empresa a mantener en optimas condiciones las unidades que me asignaron para que yo las reparara.

15. ¿CUAL ES LA MAYOR DESVENTAJA DEL TRABAJO QUE DESEMPEÑO?

Considero que no se aprovecharon mis conocimientos y capacidades como yo hubiera querido.

16. ¿EL SALARIO QUE RECIBÍA, LO CONSIDERA ADECUADO PARA EL TRABAJO QUE DESEMPEÑABA?

No, deberían de elevar el salario y así contar con personal con mayor capacidad; además con personal con mayor capacidad no desperdiciarían tanto material y refacciones.

17. ¿QUE CAMBIOS PROPONDRÍA A LA SITUACIÓN DE TRABAJO?

Que se asignaran las unidades por su tipo o por sector; que en forma conjunta definiéramos nuestros objetivos y programas de trabajo; que se capacitara al personal para efectuar correctamente su trabajo y que los problemas de trabajo se solucionaran en forma oportuna.

18. ¿QUE IMAGEN TIENE DE LA EMPRESA?

Mala, ya que es una empresa a la cual le deberíamos dar mas para que a su vez nosotros recibiéramos mas de ella; lo anterior no ocurre porque no existe planeación ni organización en los jefes.

19. COMENTARIOS ADICIONALES DEL ENTREVISTADO:

Les dejo el programa de trabajo que diseñe hace 8 meses, mismo que solicité lo desarrolláramos con 5 compañeros mas el jefe de mi jefe y que nunca me pedio.

Marco Antonio Garcia

NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADO

JUNTA: Federal DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE

JUNTA: Federal No. 35

CONVENIO No.: 426/95

Marco Antonio García

Y

Empresa X, S.A. de C.V.

EN LA CIUDAD DE MÉXICO, D.F., SIENDO LAS 11:00 HORAS DEL DÍA 21 DE ABRIL DE 1995, COMPARECEN EN EL LOCAL DE ESTA H. JUNTA POR UNA PARTE EL TRABAJADOR MARCO ANTONIO GARCIA QUIEN SE IDENTIFICA CON CREDENCIAL DE ELECTOR NUMERO ELMNAB 60052610H309 Y POR LA EMPRESA COMPARECE EL REPRESENTANTE LEGAL LIC. EDMUNDO RIVAS SÁNCHEZ, QUIEN ACREDITA SU PERSONALIDAD CON INSTRUMENTO NOTARIAL NUMERO 5826 PASADO ANTE LA FE DEL NOTARIO PUBLICO NUMERO 4327 DE MÉXICO DISTRITO FEDERAL, LIC. JOSÉ LUIS FRANCO PACHIECO, DOCUMENTO QUE EXHIBE EN ORIGINAL Y CUYA DEVOLUCIÓN SE SOLICITA PREVIA CERTIFICACIÓN Y COTEJO CON LA COPIA SIMPLE QUE SE ACOMPAÑA.

EN USO DE LA PALABRA, LOS COMPARECIENTES MANIFIESTAN QUE VIENEN A CELEBRAR UN CONVENIO AL TENOR DE LAS SIGUIENTES:

CLÁUSULAS

PRIMERA.- EL TRABAJADOR MARCO ANTONIO GARCIA MANIFIESTA QUE CON FUNDAMENTO EN EL ARTICULO 53, FRACCIÓN I Y EN EL ARTICULO 33 SEGUNDO PÁRRAFO, AMBOS ARTÍCULOS DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, VIENE A DAR POR TERMINADA SU RELACIÓN DE TRABAJO QUE LO UNÍA CON LA EMPRESA X, S.A. DE C.V.,

SEÑALANDO QUE DURANTE EL TIEMPO QUE PRESTO SUS SERVICIOS PARA LA MISMA NO CONTRAJÓ ENFERMEDAD, NI SUFRIÓ ACCIDENTE DE TRABAJO O ACCIDENTE EN TRANSITO ALGUNO. ASÍ MISMO MANIFIESTA QUE DICHA EMPRESA LE HIZO PAGO DE TODOS Y CADA UNO DE LOS CONCEPTOS QUE SEÑALA LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO A SU FAVOR, CONFORME SE FUERON GENERANDO; POR LO QUE NO SE LE ADEUDA CANTIDAD ALGUNA POR ESTOS CONCEPTOS.

SEGUNDA.- LA EMPRESA X, S.A. DE C.V., ESTA DE ACUERDO CON LAS MANIFESTACIONES REALIZADAS POR EL TRABAJADOR MARCO ANTONIO GARCIA Y DA POR TERMINADA LA RELACIÓN LABORAL QUE LO UNÍA CON ESTE; POR LO QUE LE HACE ENTREGA DE LA CANTIDAD DE \$ 15,507.70 (QUINCE MIL QUINIENTOS SIETE PESOS 70/100 M.N.), CON CHEQUE NUMERO 4704 A CARGO DE BITAL, BANCO INTERNACIONAL EXPEDIDO POR EMPRESA X, S.A. DE C.V., A FAVOR DE MARCO ANTONIO GARCIA, DE FECHA 21 DE ABRIL DE 2004, SUMA QUE AMPARA LOS CONCEPTOS DE PRIMA DE ANTIGÜEDAD, INDEMNIZACIÓN CONSTITUCIONAL, VEINTE DÍAS POR AÑO DE SERVICIO, SALARIOS ORDINARIOS Y EXTRAORDINARIOS, SEPTIMO DÍA, REPARTO DE UTILIDADES, VACACIONES, PRIMA DE VACACIONES, AGUINALDO Y DEMAS PRESTACIONES A QUE EL TRABAJADOR TUVO DERECHO DE CONFORMIDAD

CON LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

TERCERA.- EL TRABAJADOR MANIFIESTA ESTAR DE ACUERDO EN RECIBIR LA CANTIDAD MENCIONADA EN LA CLÁUSULA QUE ANTECEDE Y POR LO MISMO OTORGA EL MAS AMPLIO FINIQUITO QUE EN DERECHO PROCEDA A EMPRESA X, S.A. DE C.V., Y NO SE RESERVA ACCIÓN O DERECHO ALGUNO QUE EJERCITAR CON POSTERIORIDAD A LA FECHA DEL PRESENTE CONVENIO EN CONTRA DE EMPRESA X, S.A. DE C.V. O DE QUIEN SUS DERECHOS REPRESENTA Y EN EL CASO DE QUE SE LE

ADEUDARA CANTIDAD ALGUNA, ESTA QUEDARA COMPRENDIDA DENTRO DEL MONTO AMPARADO EN EL TITULO DE CRÉDITO QUE EN ESTE ACTO RECIBE.

CUARTA.- AMBAS PARTES SOLICITAN QUE TODA VEZ QUE EL PRESENTE CONVENIO NO CONTIENE CLÁUSULA ALGUNA EN CONTRA DE LA MORAL, EL DERECHO Y LAS BUENAS COSTUMBRES, DE ACUERDO CON LOS INTERESES DEL TRABAJADOR; SOLICITAN SE APRUEBE ESTE CONVENIO EN TODO SU CLAUSULADO, ELEVÁNDOSE A LA CATEGORÍA DE LAUDO EJECUTORIADO; PASADO ANTE LA FE DE COSA JUZGADA, COMPROMETIÉNDOSE LAS PARTES A ESTAR Y PASAR POR EL EN TODO TIEMPO Y LUGAR; SOLICITANDO QUE UNA VEZ HECHO LO ANTERIOR SE ARCHIVE EL PRESENTE EXPEDIENTE COMO ASUNTO TOTAL Y DEFINITIVAMENTE CONCLUIDO, POR CARECER DE MATERIA.

LA JUNTA ACUERDA: POR HECHAS LAS MANIFESTACIONES DE LOS COMPARECIENTES PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES A QUE HAYA LUGAR. SE TIENE POR IDENTIFICADO AL TRABAJADOR MARCO ANTONIO GARCIA CON IDENTIFICACIÓN QUE HA QUEDADO DESCRITA EN EL CUERPO DEL PRESENTE, CUYA COPIA SE AGREGA A LOS AUTOS; TÉNGASE A LA EMPRESA X, S.A. DE C.V., POR CONDUCTO DE SU APODERADO LEGAL QUE ACREDITA SU PERSONALIDAD CON INSTRUMENTO NOTARIAL NUMERO 5826 QUE HA QUEDADO DESCRITO EN LA PRESENTE ACTA Y QUE PREVIO COTEJO Y CERTIFICACIÓN QUE SE HACE CON LA COPIA SIMPLE QUE EXHIBE, SOLICITA LE SEA DEVUELTO EL ORIGINAL PREVIA TOMA DE RAZÓN. COMO LO SOLICITAN, SE TIENE POR CELEBRADO EL PRESENTE CONVENIO DE TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL, EL CUAL POR NO TENER CLÁUSULAS CONTRARIAS AL DERECHO, LA MORAL, NI A LAS BUENAS COSTUMBRES, SE APRUEBA EN SUS TÉRMINOS ELEVÁNDOSE A LA CATEGORÍA DE LAUDO EJECUTORIADO, PASADO ANTE LA AUTORIDAD DE COSA JUZGADA, CON FUNDAMENTO EN EL ARTICULO 33 DE LA LEY

LABORAL. TENIENDO AL TRABAJADOR COMPARECIENTE, DANDO POR TERMINADA LA RELACIÓN LABORAL QUE LO UNÍA CON EMPRESA X. S.A. DE C.V.; DANDO CUMPLIMIENTO TOTAL AL PRESENTE CONVENIO, CERTIFICANDO EL (LA) C. SECRETARIO (A) DE ACUERDOS DE LA ENTREGA QUE SE LE HACE AL TRABAJADOR DEL CHEQUE DESCRITO Y UNA VEZ QUE LA EMPRESA X, S.A. DE C.V. DE CUMPLIMIENTO TOTAL AL PRESENTE CONVENIO, SE ORDENA EL ARCHIVO DEL PRESENTE EXPEDIENTE. NOTIFIQUESE. NOTIFICADOS LOS COMPARECIENTES FIRMARON AL MARGEN PARA CONSTANCIA Y AL CALCE LOS C. REPRESENTANTES QUE INTEGRAN LA JUNTA FEDERAL NUMERO 35 DE CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE. DOY FE.

EL (LA) C. SECRETARIO (A) DE ACUERDOS QUE ACTÚA CERTIFICA QUE EN ESTE ACTO SE LE HACE ENTREGA AL C. ENRIQUE GONZÁLEZ AMADOR DE LA CANTIDAD DE \$ 15,507.70 (QUINCE MIL QUINIENTOS SIETE PESOS .70/100 M.N.), CON CHEQUE NUMERO 4704, A CARGO DE BITAL, BANCO INTERNACIONAL DE FECHA 21 DE ABRIL DE 1995; EXPEDIDO POR EMPRESA X, S.A. DE C.V., EL CUAL RECIBE FIRMANDO AL MARGEN DE LA PRESENTE PARA CONSTANCIA . EL (LA) C. SECRETARIO (A). DOY FE.

3.3. CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.

Contrato Colectivo de Trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o mas empresas o establecimientos.

Para nuestros efectos el Contrato Colectivo de Trabajo a analizar es el celebrado entre un sindicato de trabajadores y un patrón.

Normalmente se ha visto al Contrato Colectivo de Trabajo como un instrumento a través del cual se pueden proteger los derechos de los trabajadores; aún mas, existen sindicatos o grupos de trabajadores que ven a este contrato como un arma para deteriorar la economía y las relaciones en una empresa.

Se debe llevar un control estadístico por cláusula, sin importar si es administrativa o económica, con el fin de observar que cláusulas producen deterioros a la organización y en su caso eliminarlas en la siguiente revisión; así mismo se pueden observar el comportamiento de cláusulas económicas, sirviendo esto como base para la revisión.

El enfoque que se ha decidido darle al Contrato Colectivo de Trabajo, de acuerdo con nuestro concepto de relaciones laborales, es que se trata de un instrumento a través del cual se van a satisfacer las necesidades del personal y esto nos llevara a lograr una actitud positiva en los trabajadores que a su vez conlleva a obtener el servicio, la productividad y la calidad establecidos en la organización.

3.3.1. Manual (políticas, procedimiento y anexos)

Políticas

1. Todo Contrato Colectivo de Trabajo deberá celebrarse por escrito.
2. El Contrato Colectivo de Trabajo se deberá elaborar en tres tantos:
 - a). Un tanto para la empresa,
 - b). Un tanto para el sindicato, y
 - c). Un tanto para la Junta de Conciliación y Arbitraje
3. La fecha de vigencia del Contrato Colectivo de Trabajo será la misma de la presentación del documento, salvo que las partes hubiesen convenido en una fecha distinta.

4. Todo Contrato Colectivo de Trabajo deberá contener lo siguiente:
 - a). Nombre y domicilio de la empresa y el sindicato
 - b). Especificar que establecimientos abarca
 - c). Duración del contrato, o si se celebra por tiempo indeterminado o para obra determinada
 - d). Jornadas de trabajo
 - e). Días de descanso y vacaciones
 - f). Tabulador de salarios
 - g). Capacitación y adiestramiento de los trabajadores
 - h). Bases de integración y funcionamiento de las comisiones que la Ley Federal del Trabajo menciona
 - i). Otras estipulaciones que las partes acuerden
5. Deberá establecerse en el contrato la forma de organización de las comisiones mixtas para fines sociales y económicos.
6. En caso de que el convenio carezca del tabulador de salarios no producirá efectos de contrato colectivo de trabajo.
7. Para efecto de jornada de trabajo, días de descanso y vacaciones; en caso de no especificarse en el contrato se aplicaran las disposiciones contenidas en la Ley Federal del Trabajo.
8. En el Contrato Colectivo de Trabajo no podrán especificarse condiciones menos favorables que las que ya existen en contratos vigentes en la empresa.

9. Deberá establecerse en el Contrato Colectivo de Trabajo que el patrón admitirá exclusivamente como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato contratante.
10. La solicitud de revisión deberá efectuarse por lo menos 60 días antes del vencimiento del contrato; en el caso de que el contrato sea por tiempo indeterminado la solicitud se efectuara por lo menos 60 días antes del transcurso de dos años.
11. La revisión del tabulador de salarios se efectuara cada año; debiendo solicitar esta revisión por lo menos 30 días antes del cumplimiento de un año transcurrido desde la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo.

Procedimiento

1. **Sindicato.-** Solicita la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.
2. **Junta de Conciliación y Arbitraje.-** Notifica a la empresa la solicitud de revisión del Contrato Colectivo de Trabajo efectuado por el sindicato.
3. **Empresa.-** Recibe notificación de la solicitud de revisión del Contrato Colectivo de Trabajo efectuado por el sindicato.
4. **Empresa.-** Realiza evaluación del pliego de peticiones formulado por el sindicato; análisis que incluye:
 - Situación actual de las prestaciones
 - Petición del sindicato en cuanto a incremento de prestaciones
 - Propuesta de la empresa en cuanto incremento de prestaciones

5. **Empresa y sindicato.-** Sostienen pláticas de revisión del Contrato Colectivo de Trabajo, acordando por prestación los incrementos a otorgar.
6. **Empresa y sindicato.-** Modifican de acuerdo con la revisión, el Contrato Colectivo de Trabajo.
7. **Empresa y sindicato.-** Depositán ante la Junta de Conciliación y Arbitraje el Contrato Colectivo de Trabajo, una vez revisado y modificado.

4. INTEGRACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

Esta fase tiene como objetivo que el personal conozca y quiera hacer las cosas para lograr que el personal ame a su empresa, obteniendo así utilidades humanas.

Existen dos situaciones importantes que se deben cuidar en el personal que desempeña la función de relaciones laborales:

1. Selección de personal.- Es importante que además de cumplir con los requisitos básicos que contiene el perfil del puesto como son: escolaridad, estado civil, edad, sexo, etc., el personal que desempeña esta función debe contar con las siguientes cualidades:
 - a). Liderazgo.- Se deben resolver problemas, satisfacer necesidades y fijar y alcanzar objetivos a través de los trabajadores.
 - b). Congruencia.- Se debe pensar, decir y actuar de igual forma.
 - c). Trato.- Se debe ser firme en el fondo y suave en la forma.

5. **Empresa y sindicato.-** Sostienen pláticas de revisión del Contrato Colectivo de Trabajo, acordando por prestación los incrementos a otorgar.
6. **Empresa y sindicato.-** Modifican de acuerdo con la revisión, el Contrato Colectivo de Trabajo.
7. **Empresa y sindicato.-** Depositán ante la Junta de Conciliación y Arbitraje el Contrato Colectivo de Trabajo, una vez revisado y modificado.

4. INTEGRACIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

Esta fase tiene como objetivo que el personal conozca y quiera hacer las cosas para lograr que el personal ame a su empresa, obteniendo así utilidades humanas.

Existen dos situaciones importantes que se deben cuidar en el personal que desempeña la función de relaciones laborales:

1. Selección de personal.- Es importante que además de cumplir con los requisitos básicos que contiene el perfil del puesto como son: escolaridad, estado civil, edad, sexo, etc., el personal que desempeña esta función debe contar con las siguientes cualidades:
 - a). Liderazgo.- Se deben resolver problemas, satisfacer necesidades y fijar y alcanzar objetivos a través de los trabajadores.
 - b). Congruencia.- Se debe pensar, decir y actuar de igual forma.
 - c). Trato.- Se debe ser firme en el fondo y suave en la forma.

2. Capacitación de personal.- El personal que desempeña esta función debe capacitarse de tal forma que conozca lo siguiente:
 - a). Marco legal.- Debe conocer la Ley Federal del Trabajo, la Ley del IMSS, el Contrato Colectivo de Trabajo, el Reglamento Interior de Trabajo y lo relativo al aspecto de remuneraciones que contiene la Ley del ISR.
 - b) Proceso de producción y/o servicio de la empresa.- Debe conocer la forma como se elabora el producto y/o se presta el servicio, ya que de esto se deriva en gran parte la interpretación del Contrato Colectivo de Trabajo y del Reglamento Interior de Trabajo.
 - c) Funciones básicas de la organización.- Debe conocer de manera general las funciones de: producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos; Además es importante que conozca a detalle el giro de la organización.

Para dar cumplimiento a la fase de integración de las relaciones laborales se cuenta con las siguientes practicas y actividades:

- a) Seleccionar.- Reclutar y elegir personal con conocimiento y desarrollo en cuanto a sus cualidades personales para cada puesto del área.
- b) Orientar.- Familiarizar al personal del área sobre la filosofía de la empresa y el departamento, así como el trabajo a desarrollar.
- c) Adiestrar.- Mejorar el desempeño del personal del área a través de la instrucción y la practica.
- d) Desarrollar.- Elevar el nivel de conocimientos, actividades y habilidades del personal del área.

4.1. FUNCIONES CORPORATIVAS

Se debe separar la función corporativa de la función operativa, ya que de lo contrario quien desempeñe la función de relaciones laborales, se convertiría en juez y parte; Por lo anterior es necesario que exista quien guíe y quien actúe, es por ello que existen actividades corporativas y actividades operativas.

Las actividades corporativas se deben llevar a cabo bajo las siguientes bases:

1. La función corporativa es a nivel staff y por lo mismo no tiene autoridad lineal o directa sobre las plantas o sucursales que llevan a cabo las actividades operativas.
2. Esta función lleva a cabo actividades de asesoría en los siguientes casos:
 - a). Interpretación del Reglamento Interior de Trabajo
 - b). interpretación del Contrato Colectivo de Trabajo
 - c). Interpretación del plan laboral
 - d). Interpretación del ambiente de trabajo y acciones correctivas
 - e). Interpretación sobre el funcionamiento de las comisiones (P.T.U.; Capacitación y Adiestramiento; Higiene y Seguridad; Cuadro de antigüedades y Reglamento Interior de Trabajo)
 - f). Situaciones especiales como un conflicto que involucre a varios trabajadores, baja de varios trabajadores, paro laboral, baja de un trabajador conflictivo, etc.
3. La función corporativa interviene directamente cuando no se cumple con lo pactado en:
 - a). Políticas

- b). Plan laboral
 - c). Ambiente laboral (acciones correctivas)
 - d). Contrato Colectivo de Trabajo
 - e). Reglamento Interior de Trabajo
 - f). Acuerdos de comisiones
4. Se estructura e implementa la revisión de relaciones laborales en cada planta o sucursal misma que se encarga de verificar que esta función se lleve a cabo oportuna y correctamente.
5. Se capacita al personal al estructurar e implementar el curso de relaciones laborales mismo que se imparte para los responsables de cada planta o sucursal; Este curso tiene como objetivo que el personal conozca y desempeñe en forma correcta la función.
6. Debe existir un control de las relaciones laborales a través de las siguientes técnicas e instrumentos:
- a). Diagnostico laboral
 - b). Perfil laboral
 - c). Plan laboral
 - d). Ambiente laboral
 - e). Acciones correctivas derivadas de la medición del ambiente laboral
 - f). Control de rotación
 - g). Control de ausentismo
 - h). Control de bajas
 - i). Control de juicios laborales
 - j). Jornada de trabajo

7. Se debe contar con un asesor laboral externo, mismo que se encargara de las siguientes funciones: observar a la empresa de manera imparcial, así mismo retroalimentar a la función corporativa.
- a) Observar a la empresa de manera imparcial de manera tal que las decisiones no sean siempre por favoritismo cargadas hacia la empresa.
 - b) Analizar a la empresa, sin la ceguera de taller por la cual pasa el personal que la dirige; Detectando situaciones que el aprecia anormales y el personal directivo por la inercia de la empresa las ve de manera normal.
 - c) Capacitar al personal que desempeña la función sobre nuevas técnicas e instrumentos desarrollados para el área; Así mismo sobre reformas a la Ley Federal del Trabajo.
 - d) Retroalimentar al personal que desempeña la función sobre las deficiencias y la correcta aplicación de los instrumentos y técnicas que se aplican en la empresa. como son:
 - d.1). Diagnostico laboral
 - d.2). Perfil laboral
 - d.3). Plan laboral
 - d.4). Ambiente laboral
 - d.5). Acciones correctivas derivadas de la medición del ambiente laboral
 - d.6). Control de rotación
 - d.7) Control de ausentismo
 - d.8). Control de bajas
 - d.9). Control de juicios laborales
 - d.10). Jornada de trabajo

8. Esta función se encarga de desempeñar actividades para la organización como son: normar. elaborar políticas, revisar el contrato colectivo de trabajo. resolver conflictos colectivos, administrar el contrato colectivo de trabajo, vigilar la correcta aplicación del reglamento interior de trabajo. dar instrucciones especiales y tomar el mando de la organización en una situación de conflicto entre otras.

4.1.1. Manual (políticas, procedimiento y anexos)

Políticas

1. El cumplimiento del contrato colectivo de trabajo se deberá de dar a través de los procedimientos emitidos por la función corporativa para tal fin.
2. La aplicación y el cumplimiento del reglamento interior de trabajo se deberá de dar a través de los procedimientos emitidos por la función corporativa para tal fin.
3. La aplicación y el análisis del diagnostico se deberá efectuar a través de la función corporativa.
4. La elaboración y análisis del plan laboral lo deberá efectuar la función corporativa.
5. Los compromisos que se establezcan para el cumplimiento del plan laboral deberán ser acordados entre el corporativo y cada planta o sucursal.
6. La aplicación y el análisis del ambiente laboral se deberá efectuar a través del corporativo.

7. Las acciones correctivas para eficientar el ambiente laboral deberán ser acordados entre el corporativo y cada planta o sucursal.
8. El análisis de los controles de: rotación, ausentismo, tiempo extra, bajas y juicios laborales los deberá efectuar la función corporativa; Así mismo deberá proponer las soluciones a aplicarse en cada planta o sucursal, de acuerdo con su problemática.
9. La función corporativa será la única facultada para emitir o modificar políticas, instrumentos y/o técnicas relacionadas con las actividades de relaciones laborales.

Procedimiento

1. **Corporativo.-** Elabora o modifica políticas, instrumentos y/o técnicas relacionadas con las actividades de relaciones laborales, como pueden ser entre otros:
 - a). Diagnostico laboral
 - b). Perfil laboral
 - c). Plan laboral

 - d). Ambiente laboral
 - e). Acciones correctivas derivadas de la medición del ambiente laboral
 - f). Control de rotación
 - g). Control de ausentismo
 - h). Control de bajas
 - i). Control de juicios laborales
 - j). Jornada de trabajo
 - k). Reglamento interior de trabajo

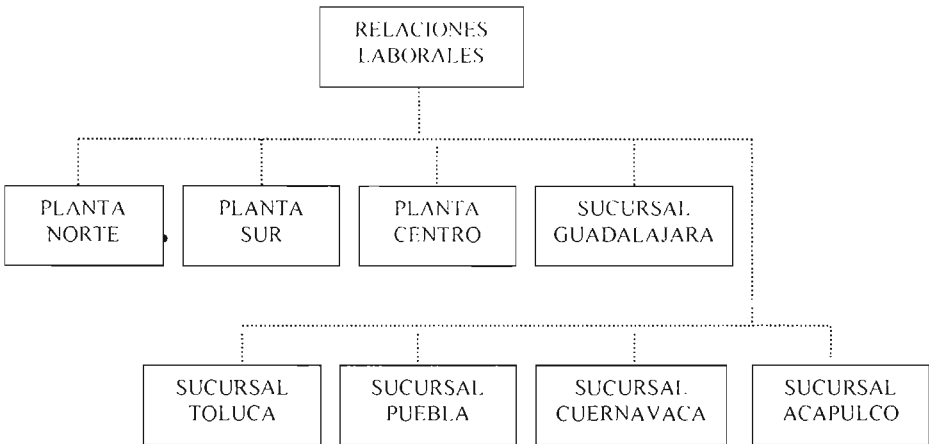
l). Contrato colectivo de trabajo

2. **Corporativo.-** Proporciona: políticas, instrumentos y/o técnicas relacionados con la función.
3. **Planta o sucursal.-** Recibe y aplica: políticas, instrumentos y/o técnicas relacionados con la función.
4. **Planta o sucursal.-** Proporciona información al corporativo sobre las técnicas e instrumentos aplicados.
5. **Corporativo.-** Recibe y analiza información referente a las técnicas e instrumentos aplicados en las plantas o sucursales: Tomando decisiones, elaborando planes, definiendo acciones correctivas y modificando políticas.
6. **Corporativo.-** Gira instrucciones a las plantas y sucursales para poner en practica: Planes, acciones correctivas, políticas e instrucciones especiales.
7. **Planta o sucursal.-** Pone en practica los planes, las acciones correctivas, las políticas y las instrucciones especiales.

Anexos

4.1.2. Caso practico

El organigrama con el cual funciona la función corporativa de relaciones laborales en la Empresa X. S.A. de C.V., es el siguiente



Como se observa en el organigrama las líneas de autoridad y responsabilidad son a nivel staff (punteadas), ya que la función corporativa de relaciones laborales no cuenta con una autoridad directa sobre los responsables de relaciones laborales, pues estos dependen del director de la planta o sucursal a la que pertenecen.

De acuerdo con lo anterior expuesto la función corporativa se encarga de definirle a las sucursales lo siguiente: políticas, planes, instrumentos, técnicas e instrucciones especiales.

Así mismo la función corporativa se encarga de diseñar y vigilar el cumplimiento de: políticas, planes, instrumentos y técnicas.

Las actividades que se deben desempeñar dentro de esta función corporativa son:

- a) Estructurar y controlar la forma de rescindir la relación de trabajo del personal conforme al artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo.

- b) Estructurar y controlar la forma de terminar la relación de trabajo del personal por las siguientes causas:
- Renuncia voluntaria
 - Mutuo consentimiento
 - Muerte del trabajador
 - Terminación de contrato por obra
 - Terminación de contrato por tiempo
 - Incapacidad física o mental
- c) Diseñar y verificar la forma de calculo de las percepciones y deducciones que se incluyen en los finiquitos.
- d) Marcar los parámetros de negociación del monto a pagar en los finiquitos
- e) Diseñar y controlar las entrevistas de salida del personal que cause baja.
- f) Diseñar y controlar en forma conjunta con el departamento jurídico los avisos de rescisión; Verificando su presentación en forma oportuna ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- g) Diseñar y controlar en forma conjunta con el departamento jurídico los convenios para ratificar la terminación de la relación laboral ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.
- h) Estructurar y verificar el control de bajas en donde se tiene por trabajador:
- Tipo de baja
 - Ultimo día laborado

- Fecha de: renuncia, finiquito, baja al IMSS, ratificación, aviso de rescisión y demanda
- Monto de finiquito: legal, real y ahorro

Así mismo estructurar y controlar el análisis de bajas por sucursal o planta y por departamento; En donde se identifican las áreas en que existen situaciones conflictivas, controlando las decisiones que se tomen al respecto.

- i) Estructurar y verificar en coordinación con el departamento jurídico y el asesor laboral el control de juicios laborales; En donde se analiza el proceso que llevan los juicios, manteniéndose actualizado de la toma de decisiones que efectúe el departamento jurídico y el asesor laboral al respecto.
- j) Estructurar y controlar la forma de sancionar al personal; Así como la aplicación de la tabla de sanciones del Reglamento Interior de Trabajo en donde se verifica lo siguiente:
 - Que no existan abusos hacia el personal en la aplicación de sanciones
 - Numero de días de sanción por sucursal o departamento; Detectando las áreas en donde existan situaciones conflictivas
 - Cumplimiento del procedimiento de sanción
- k) Estructurar y verificar el control de rotación de personal en donde se analiza por departamento lo siguiente:

Personal al inicio del mes, cambios, altas , bajas por tipo (renuncia voluntaria, terminación de contrato y rescisión de contrato), personal al final del mes, personal promedio, índice de rotación mensual, índice de rotación acumulado e índice de rotación proyectado. Así mismo se controla la rotación de personal por sucursal o planta y por departamento; Identificando las áreas que tienen un numero elevado de bajas, controlando las decisiones que se tomen al respecto.

- l) Estructurar y verificar el control de ausentismo en donde se analiza por departamento:
Personal promedio, días hombre hábiles, incapacidades, permisos, faltas injustificadas, sanciones, vacaciones e índice de ausentismo.
Así mismo se controla el ausentismo de personal por sucursal o por planta y por departamento; Identificando las áreas que tienen problemas de ausentismo, controlando las decisiones que se tomen al respecto.
- m) Estructurar y verificar el control de tiempo extraordinario en donde se analiza por departamento:
Sueldo base, tiempo extra e índice de tiempo extra.
Así mismo se controla el tiempo extraordinario por sucursal o planta y por departamento; Identificando las áreas que tienen jornadas de trabajo inadecuadas, controlando las decisiones que se tomen al respecto.
- n) Verificar que las jornadas de trabajo se encuentren dentro del marco legal.
- o) Supervisar la aplicación del Reglamento Interior de Trabajo.
- p) Supervisar el cumplimiento del Reglamento Interior de Trabajo.
- q) Estructurar, vigilar y controlar las siguientes comisiones: Reglamento Interior de Trabajo, Seguridad e Higiene, Capacitación y Adiestramiento, P.T.U. y Cuadro de Antigüedades.
- r) Estructurar y controlar el ambiente de trabajo a través del instrumento diseñado para este fin en donde se controla entre otras cosas:

Relaciones entre el personal, condiciones de trabajo, herramientas y útiles de trabajo, jornada de trabajo, sueldos y prestaciones, liderazgo, organización, objetivos departamentales e institucionales y capacitación.

Así mismo se efectúan análisis del ambiente de trabajo por sucursal o planta y por departamento; Identificando las áreas que tienen problemas laborales; Tomando y controlando las decisiones que se toman al respecto.

- s) Estructurar y controlar el diagnóstico laboral a través del instrumento diseñado para este fin en donde se controla entre otras cosas lo siguiente:
Sindicalismo en la plaza, relaciones con autoridades del trabajo, condiciones de trabajo, relaciones entre el personal, factores que influyen para el logro de la empresa y atención y solución de problemas.
- t) Estructurar y controlar el plan laboral a través del instrumento diseñado para este fin en donde se controla entre otras cosas lo siguiente:
Sindicalismo en la plaza, relaciones con autoridades del trabajo, condiciones de trabajo, relaciones entre el personal, factores que influyen para el logro de la empresa y atención y solución de problemas.
- u) Administrar y controlar el contrato colectivo de trabajo.
- v) Revisar el contrato colectivo de trabajo.
- w) Evaluación del pliego de peticiones.
- x) Estructurar y controlar la promoción de eventos informales y torneos deportivos entre el personal en todas las plantas y sucursales.
- y) Estructurar y controlar la utilización de medios para enviar mensajes motivacionales que ayuden a disminuir el ausentismo; Los medios a utilizar entre otros son los siguientes:

Pantallas electrónicas
Monitores
Recibos de pago
Tarjetas de asistencia
Cartelones
Revista interna
Periódico interno

z) Estructurar y controlar el manejo de las comisiones mixtas departamentales.

4.2. FUNCIONES OPERATIVAS.

La función operativa de relaciones laborales debe apegarse y respetar las normas, políticas, instrucciones y planes ya establecidos por la función corporativa; Ambas funciones son de suma importancia, siendo la función operativa quien realiza en el campo las actividades y por lo tanto es la encargada de poner en practica lo establecido en las políticas, procedimientos y planes; Por la función que tiene asignada la función operativa es la encargada de resolver en su mayoría los problemas que se presentan.

Las actividades operativas se deben llevar a cabo bajo las siguientes bases:

1. La función operativa es a nivel lineal y por lo mismo tiene autoridad directa en cada planta o sucursal en la cual se encuentra asignada la función.
2. Esta función pone en practica las siguientes actividades:
 - a). Aplicación del Reglamento Interior de Trabajo
 - b). Cumplimiento del Contrato Colectivo de Trabajo

- c). Cumplimiento del plan laboral
 - d). Aplicación del ambiente de trabajo y cumplimiento de las acciones correctivas
 - e). Cumplir con el programa de trabajo asignado a las comisiones (P.T.U.; Capacitación y Adiestramiento; Higiene y Seguridad; Cuadro de antigüedades y Reglamento Interior de Trabajo) a través de estas
 - f). Solución de conflictos laborales.
3. Dar cumplimiento a lo pactado en:
- a). Políticas
 - b). Plan laboral
 - c). Ambiente laboral (acciones correctivas)
 - d). Contrato Colectivo de Trabajo
 - e). Reglamento Interior de Trabajo
 - f). Acuerdos de comisiones
4. Cumplir con las acciones correctivas derivadas de la revisión de relaciones laborales.
5. Solicitar la capacitación requerida sobre relaciones laborales, mismo que debe estar de acuerdo con la detección de necesidades, misma que se elabora con base en:
- a). Deficiencias detectadas en el diagnóstico
 - b). Deficiencias detectadas en el ambiente laboral
 - c). Deficiencias detectadas en la revisión de relaciones laborales
 - d). Entrevista directa con los responsables de relaciones laborales de las plantas y sucursales

6. Controlar las relaciones a través de las siguientes técnicas e instrumentos:
 - a). Aplicación del diagnóstico laboral
 - b). Elaboración del perfil laboral
 - c). Cumplimiento del plan laboral
 - d). Aplicación del ambiente laboral
 - e). Cumplimiento de las acciones correctivas derivadas de la medición del ambiente laboral
 - f). Elaboración y mantenimiento del control de rotación
 - g). Elaboración y mantenimiento del control de ausentismo
 - h). Elaboración y mantenimiento del control de bajas
 - i). Elaboración y mantenimiento del control de juicios laborales
 - j). Revisión de las jornadas de trabajo

7. En caso de duda o que se requiera la interpretación de: políticas, procedimientos, planes, técnicas e instrumentos; Se debe consultar a la función corporativa.

8. Esta función se encarga de desempeñar actividades para la organización como son: respetar las políticas, cumplir con el contrato colectivo de trabajo, resolver los problemas planteados por las comisiones y aplicar el reglamento interior de trabajo.

4.2.1. Manual (políticas, procedimiento y anexos)

Políticas

1. Toda planta o sucursal deberá respetar de manera estricta los procedimientos emitidos para el cumplimiento del contrato colectivo de trabajo.

2. Las plantas y sucursales deberán respetar los procedimientos para la aplicación y el cumplimiento del reglamento interior de trabajo.

3. La entrevista y la elaboración del diagnóstico laboral, se deberá efectuar con personal asignado a cada planta o sucursal.
4. La implementación y cumplimiento del plan laboral, se deberá efectuar con personal asignado a cada planta o sucursal .
5. Las actividades y acciones contenidas en el plan laboral deberán ser acordadas con el corporativo.
6. Las actividades y acciones correctivas para eficientar el ambiente laboral deberán ser acordadas con el corporativo.
7. La elaboración y mantenimiento de los controles de: rotación, ausentismo, tiempo extra, bajas y juicios laborales los deberá efectuar la función operativa.
8. La función operativa deberá poner en práctica las políticas, los instrumentos y/o las técnicas que emita el corporativo y que estén relacionadas con las actividades de relaciones laborales.

Procedimiento

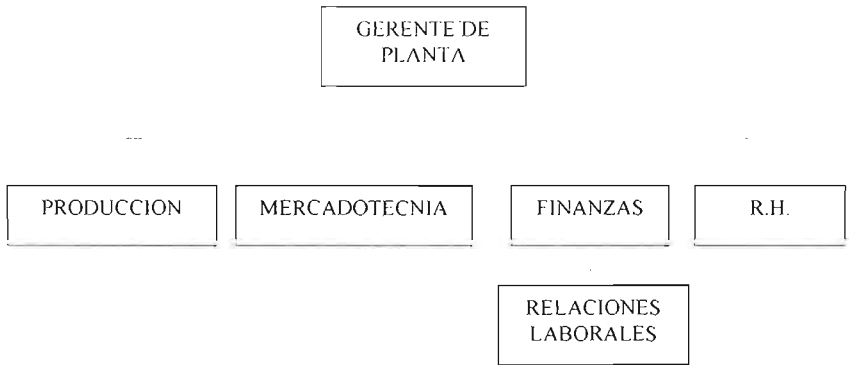
1. **Corporativo.-** Elabora o modifica políticas, instrumentos y/o técnicas relacionadas con las actividades de relaciones laborales, como pueden ser entre otros:
 - a). Diagnóstico laboral
 - b). Perfil laboral
 - c). Plan laboral

- d). Ambiente laboral
 - e). Acciones correctivas derivadas de la medición del ambiente laboral
 - f). Control de rotación
 - g). Control de ausentismo
 - h). Control de bajas
 - i). Control de juicios laborales
 - j). Jornada de trabajo
 - k). Reglamento interior de trabajo
 - l). Contrato colectivo de trabajo
2. **Corporativo.-** Proporciona: políticas, instrumentos y/o técnicas relacionados con la función.
 3. **Planta o sucursal.-** Recibe y aplica: políticas, instrumentos y/o técnicas relacionados con la función.
 4. **Planta o sucursal.-** Proporciona información al corporativo sobre las técnicas e instrumentos aplicados.
 5. **Corporativo.-** Recibe y analiza información referente a las técnicas e instrumentos aplicados en las plantas o sucursales; Tomando decisiones, elaborando planes, definiendo acciones correctivas y modificando políticas.
 6. **Corporativo.-** Gira instrucciones a las plantas y sucursales para poner en practica: Planes, acciones correctivas, políticas e instrucciones especiales.
 7. **Planta o sucursal.-** Pone en practica los planes, las acciones correctivas, las políticas y las instrucciones especiales.

Anexos

4.2.2. Caso practico

El organigrama con el cual funciona la función operativa de relaciones laborales en la Empresa X, S.A. de C.V., es el siguiente:



Como se observa en el organigrama la autoridad y la responsabilidad son lineales entre el director y la función de recursos humanos, que a su vez tiene autoridad lineal sobre relaciones laborales; Por lo que se reciben instrucciones de la dirección de la planta o sucursal, pero se deben de apegar a los lineamientos fijados por la función corporativa.

De acuerdo con lo anterior expuesto cada sucursal respeta: políticas, planes, instrumentos, técnicas e instrucciones especiales que son definidos por la función corporativa.

Así mismo la función operativa se encarga de aplicar y poner en practica: políticas, planes, instrumentos, técnicas e instrucciones especiales a través de la aplicación y cumplimiento de las actividades y responsabilidades que forman parte de la descripción del puesto del responsable de relaciones laborales de cada planta o sucursal.

Las actividades que se deben desempeñar dentro de esta función operativa son:

- a) Rescindir la relación de trabajo del personal conforme al artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo.
- b) Terminar la relación de trabajo del personal por las siguientes causas:
 - Renuncia voluntaria
 - Mutuo consentimiento
 - Muerte del trabajador
 - Terminación de contrato por obra
 - Terminación de contrato por tiempo

 - Incapacidad física o mental
- c) Calcular las percepciones y deducciones que se incluyen en los finiquitos
- d) Negociar el monto a pagar en los finiquitos
- e) Aplicar las entrevistas de salida del personal que cause baja
- f) Elaborar en forma conjunta con el departamento jurídico los avisos de rescisión; Presentándolos a través del departamento jurídico en forma oportuna ante la Junta de Conciliación y Arbitraje
- g) Elaborar en forma conjunta con el departamento jurídico los convenios para ratificar la terminación de la relación laboral ante la Junta de Conciliación y Arbitraje
- h) Elaborar y dar mantenimiento al control de bajas en donde se tiene por trabajador:
 - Tipo de baja
 - Ultimo día laborado
 - Fecha de: renuncia, finiquito, baja al IMSS, ratificación, aviso de rescisión y demanda
 - Monto de finiquito: legal, real y ahorro

Así mismo analizar las bajas por sucursal o planta y por departamento; En donde se identifican las áreas en que existen situaciones conflictivas.

- i) Elaborar y dar mantenimiento en coordinación con el departamento jurídico y el asesor laboral el control de juicios laborales; En donde se analiza el proceso que llevan los juicios. manteniéndose actualizado de la toma de decisiones que efectúe el departamento jurídico y el asesor laboral al respecto.
- j) Aplicar sanciones al personal; Utilizando la tabla de sanciones del Reglamento Interior de Trabajo.
- k) Elaborar y dar mantenimiento al control de rotación de personal en donde se analiza por departamento lo siguiente:
Personal al inicio del mes, cambios, altas , bajas por tipo (renuncia voluntaria, terminación de contrato y rescisión de contrato), personal al final del mes, personal promedio, índice de rotación mensual, índice de rotación acumulado e índice de rotación proyectado. Identificando las áreas que tienen un numero elevado de bajas.
- l) Elaborar y dar mantenimiento al control de ausentismo en donde se analiza por departamento:
Personal promedio, días hombre hábiles, incapacidades, permisos, faltas injustificadas, sanciones, vacaciones e índice de ausentismo.
Identificando las áreas que tienen problemas de ausentismo.
- m) Elaborar y dar mantenimiento al control de tiempo extraordinario en donde se analiza por departamento:
Sueldo base, tiempo extra e índice de tiempo extra.
Identificando las áreas que tienen jornadas de trabajo inadecuadas.
- n) Revisar periódicamente que las jornadas de trabajo se encuentren dentro del marco legal.
- o) Aplicar el Reglamento Interior de Trabajo.
- p) Cumplir con el Reglamento Interior de Trabajo.

- q) Cumplir con el programa de trabajo asignado a las comisiones (Reglamento Interior de Trabajo. Seguridad e Higiene, Capacitación y Adiestramiento, P.T.U. y Cuadro de Antigüedades)
- r) Aplicar el ambiente de trabajo a través del instrumento diseñado para este fin en donde se controla entre otras cosas:
- Relaciones entre el personal, condiciones de trabajo, herramientas y útiles de trabajo, jornada de trabajo, sueldos y prestaciones, liderazgo, organización, objetivos departamentales e institucionales y capacitación.
- Identificando las áreas que tienen problemas laborales.
- s) Elaborar y dar mantenimiento al diagnóstico laboral a través del instrumento diseñado para este fin en donde se controla entre otras cosas lo siguiente:
- Sindicalismo en la plaza, relaciones con autoridades del trabajo, condiciones de trabajo, relaciones entre el personal, factores que influyen para el logro de la empresa y atención y solución de problemas.
- t) Elaborar y dar mantenimiento al plan laboral a través del instrumento diseñado para este fin en donde se controla entre otras cosas lo siguiente:
- Sindicalismo en la plaza, relaciones con autoridades del trabajo, condiciones de trabajo, relaciones entre el personal, factores que influyen para el logro de la empresa y atención y solución de problemas.
- u) Cumplir con el contrato colectivo de trabajo.
- v) Controlar por casos las cláusulas administrativas y económicas del contrato colectivo de trabajo.
- w) Dar la información para la evaluación del pliego de peticiones.
- x) Promover la promoción de eventos informales y torneos deportivos entre el personal en todas las plantas y sucursales.
- y) Utilizar los medios para enviar mensajes motivacionales que ayuden a disminuir el ausentismo; Los medios a utilizar entre otros son los siguientes:
- Pantallas electrónicas
 - Monitores
 - Recibos de pago

- Tarjetas de asistencia
 - Cartelones
 - Revista interna
 - Periódico interno
- z) Cumplir con el programa de trabajo asignado a las comisiones mixtas departamentales.

5. DIRECCIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

Esta fase dentro de las relaciones laborales tiene como objetivo hacer a través de los demás: No solo nos debemos conformar con ver como se están realizando las actividades, tenemos que verificar que se estén llevando a cabo exactamente las actividades con las cuales se lograran los objetivos fijados en la fase de planeación.

Para dar cumplimiento a la fase de dirección de las relaciones laborales se cuenta con las siguientes practicas y actividades:

- a) Delegar.- Aquí radica el confiar responsabilidades a los subordinados y definirles exactamente los resultados que se esperan.
- b) Motivar.- Esta parte consiste en inspirar al personal que tome la acción que se espera de cada uno de ellos.
- c) Coordinar.- En esta actividad se guía el esfuerzo de los trabajadores para lograr la combinación mas eficaz.
- d) Administrar el cambio.- Aquí se requiere inspirar y estimular la creatividad e innovación suficiente y necesaria para que las metas sean alcanzadas.

- Tarjetas de asistencia
- Cartelones
- Revista interna
- Periódico interno

z) Cumplir con el programa de trabajo asignado a las comisiones mixtas departamentales.

5. DIRECCIÓN DE LAS RELACIONES LABORALES

Esta fase dentro de las relaciones laborales tiene como objetivo hacer a través de los demás: No solo nos debemos conformar con ver como se están realizando las actividades, tenemos que verificar que se estén llevando a cabo exactamente las actividades con las cuales se lograran los objetivos fijados en la fase de planeación.

Para dar cumplimiento a la fase de dirección de las relaciones laborales se cuenta con las siguientes practicas y actividades:

- a) Delegar.- Aquí radica el confiar responsabilidades a los subordinados y definirles exactamente los resultados que se esperan.
- b) Motivar.- Esta parte consiste en inspirar al personal que tome la acción que se espera de cada uno de ellos.
- c) Coordinar.- En esta actividad se guía el esfuerzo de los trabajadores para lograr la combinación mas eficaz.
- d) Administrar el cambio.- Aquí se requiere inspirar y estimular la creatividad e innovación suficiente y necesaria para que las metas sean alcanzadas.

5.1. AMBIENTE LABORAL

Es la técnica que va dirigida a lograr el mantener en la empresa al personal satisfecho, para que este a través de su actitud (que quiera), forme parte de una organización satisfecha, misma que cumpla eficazmente con los objetivos fijados.

Este instrumento nos servirá para verificar que se esta cumpliendo con lo pactado en el plan laboral; A su vez el ambiente laboral tendrá como herramientas de control del mismo las siguientes:

- a). Control de ausentismo
- b). Control de rotación
- c). Jornada de trabajo
- d). Control de bajas
- e). Control de juicios laborales

El ambiente laboral es un aspecto básico para lograr una mejora continua en el trabajo; Teniendo como objetivo la satisfacción de empresa y trabajadores. Para conseguir lo anterior es de primordial importancia atender y solucionar los problemas, formalizando esto por escrito, indicando fechas y responsables de llevar a cabo las acciones correctivas que den solución a los problemas.

5.1.1. Manual (políticas, procedimiento y anexos)

Políticas

1. La aplicación del ambiente laboral se deberá efectuar cada trimestre en los siguientes meses: Enero, Abril, Julio y Octubre.

2. Las deficiencias detectadas en la aplicación del ambiente laboral, se deberá de corregir durante el lapso que antecede a la siguiente aplicación de este instrumento.
3. Se deberá aplicar el ambiente laboral en cada planta o sucursal con que cuente la empresa.
4. El ambiente laboral será aplicado invariablemente por el gerente de planta o sucursal, el responsable de recursos humanos y los delegados departamentales.
5. El análisis, la calificación y la toma de decisión para la aplicación de las medidas correctivas del ambiente laboral se deberá hacer a través de relaciones laborales, tomando en cuenta las respuestas contenidas en el cuestionario.
6. Los responsables de dar seguimiento a las medidas correctivas a implementar serán: el gerente de planta o sucursal, de manera conjunta con la persona responsable de recursos humanos.
7. El ambiente laboral, deberá detectar las carencias, deficiencias y errores que existen en cada planta o sucursal; Mismos por los cuales no se desempeña la función de relaciones laborales adecuadamente y por lo mismo no se asegura un ambiente productivo, de calidad y con servicio.
8. Relaciones laborales revisara el cumplimiento de las acciones correctivas en forma trimestral; Efectuando la revisión durante los siguientes meses: Marzo, Junio, Septiembre y Diciembre.

9. El ambiente laboral deberá detectar y corregir lo necesario para que dentro de la planta o sucursal se desempeñe la función de relaciones laborales de manera adecuada.
10. Durante la aplicación del ambiente laboral deberán discutirse todos los puntos y ponerse de acuerdo las tres partes: gerente de planta o sucursal, responsable de recursos humanos y delegados departamentales
11. El ambiente laboral deberá ser firmado por las tres partes (gerente de planta o sucursal, responsable de recursos humanos y delegados departamentales), únicamente y hasta que estas estén totalmente de acuerdo en la contestación del mismo.
12. La contestación del ambiente laboral deberá ser libre, es decir no se deberá obligar a ninguna de las tres partes (gerente de planta o sucursal, responsable de recursos humanos y delegados departamentales), a efectuar respuesta alguna con la cual no este de acuerdo.
13. Las respuestas que se den al ambiente laboral deberán efectuarse desde un punto de vista conceptual y no personal; Es decir se deberá valorar el entorno en el cual laboran los trabajadores, ya que se trata de una evaluación y no de un punto de vista de quien examina. Lo anterior expuesto nos dará un resultado apegado a la realidad y obviamente las acciones que se implementen serán de mayor calidad.
14. El ambiente laboral deberá evaluar en forma integral el clima organizacional, tomando en cuenta 6 aspectos fundamentales:
 - Sueldos y prestaciones
 - Liderazgo

- Condiciones de trabajo
- Capacitación
- Organización
- Relaciones de trabajo

15. Dentro del ambiente laboral se podrá evaluar por separado cada una de los 6 aspectos mencionados en el punto anterior.

16. En caso de que se requiera investigar mas profundamente algún aspecto se podrá diseñar un instrumento para este fin, tomando siempre como base lo contenido en el ambiente laboral para el punto específico a analizar.

17. Para la toma de decisiones en la aplicación de las medidas correctivas se deberá tomar en cuenta que las respuestas que contiene el ambiente laboral son la pauta para las soluciones.

18. El orden que deberán tener las preguntas de acuerdo con el área a explorar es el siguiente:
 - Preguntas del área de sueldos y prestaciones:
1,7,13,19 y 25

 - Preguntas del área de liderazgo:
2, 8, 14, 20 y 26

 - Preguntas del área de condiciones de trabajo:
3, 9, 15, 21 y 27

 - Preguntas del área de capacitación:
4, 10, 16, 22 y 28

- Preguntas del área de organización:

5, 11, 17, 23 y 29

- Preguntas del área de relaciones de trabajo:

6, 12, 18, 24 y 30

La dirección de recursos humanos será la única autorizada para modificar el orden mencionado para las preguntas por área.

19. La forma de ponderación misma que dará valor a cada una de las respuestas es la siguiente:

Columna A: 25 puntos

Columna B: 50 puntos

Columna C: 75 puntos

Columna D: 100 puntos

20. La forma de evaluación integral, es decir cuando se aplican las preguntas de todas las áreas es la siguiente: se deberá sumar el valor de cada respuesta y el total se divide entre 30; El resultado es la calificación.

21. Para ubicar el nivel de eficacia del ambiente laboral deberá consultarse la siguiente tabla:

De 0 a 750 puntos = Inadecuado

De 751 a 1500 puntos = Deficiente

De 1501 a 2250 puntos = Bueno

De 2251 a 3000 puntos = Eficaz

22. La forma de evaluación particular, es decir cuando se aplican las preguntas de una área es la siguiente: se deberá sumar el valor de cada respuesta y el total se divide entre 5; El resultado es la calificación.

23. Para ubicar el nivel de eficacia del ambiente laboral deberá consultarse la siguiente tabla:
- De 0 a 125 puntos = Inadecuado
 - De 126 a 250 puntos = Deficiente
 - De 301 a 375 puntos = Bueno
 - De 376 a 500 puntos = Eficaz
24. Todas las respuestas del ambiente laboral deberán tener un comentario que indique y respalde la razón de las mismas.

Procedimiento

1. **Gerente de planta o sucursal, responsable de recursos humanos y delegados departamentales.-** Resuelven el cuestionario para la medición del ambiente laboral; Analizando y poniéndose de acuerdo antes de responder cada una de las preguntas, ver (anexo 1).
2. **Gerente de planta o sucursal, responsable de recursos humanos y delegados departamentales.-** Firman de conformidad el cuestionario para la medición del ambiente laboral.
3. **Responsable de recursos humanos.-** Envía a relaciones laborales cuestionario para la medición del ambiente laboral, debidamente requisitado.
4. **Relaciones laborales.-** Recibe, analiza, evalúa y otorga calificación al cuestionario para la medición del ambiente laboral.
5. **Relaciones laborales.-** Toma la decisión de las acciones correctivas a implementar, de acuerdo con las desviaciones detectadas; Enviando el

- informe de acciones correctivas para mejora del ambiente laboral, ver (anexo 2).
6. **Gerente de planta o sucursal, responsable de recursos humanos y delegados departamentales.-** Reciben y analizan el informe de acciones correctivas para mejora del ambiente laboral; Requisitando responsables y fechas de cumplimiento de las acciones correctivas a implementar; Enviando el informe a relaciones laborales.
 7. **Relaciones laborales.-** Recibe, analiza y autoriza el informe de acciones correctivas para mejora del ambiente laboral.
 8. **Relaciones laborales.-** Revisa trimestralmente los avances en el cumplimiento de las acciones correctivas para mejora del ambiente laboral.
 9. **Relaciones laborales.-** Trimestralmente presenta informe de resultados a la dirección.

Anexos

Anexo 1 Cuestionario para medición del ambiente laboral

Anexo 2 Informe de acciones correctivas para mejora del ambiente laboral

EMPRESA X. S.A. DE C.V.		RECURSOS HUMANOS
PLANTA O SUCURSAL		AMBIENTE LABORAL

1. Marque el porcentaje de conocimiento que tiene el personal respecto a sus responsabilidades; Indicando en los comentarios la forma como midió el porcentaje:

a) 0-25%

b) 26-50%

c) 51-75%

d) 75-100%

Comentarios:

2. Mencione si el personal le comunica a sus supervisores sus problemas personales, comentando sus resultados:

a) Se pierde el tiempo

b) No hay comunicación

c) Si hay comunicación

d) Comunicación adecuada

Comentarios:

3. Indique el grado de satisfacción que cumple el equipo, herramienta y material de trabajo en el desempeño de las actividades: Comentando que material, herramienta y/o equipo hace falta:

a) Falta

b) En exceso

c) Cumple con lo indispensable

d) Suficiente

Comentarios:

4. En caso de promoción y/o nuevo ingreso, mencione si se imparte capacitación al personal sobre sus nuevas responsabilidades.

Diga en los comentarios el número de horas hombre de capacitación impartida en los últimos 3 meses, indicando en qué área: Mencione los errores y/o deficiencias de más trascendencia que se han corregido con la capacitación; Además diga si no ha habido capacitación indicando el motivo.

a) No hay capacitación

b) Hay capacitación de acuerdo con las promociones y/o ingresos

c) Se cumple pero no a tiempo

d) Se cumple

Comentarios:

5. Marque la frecuencia y calidad con que supervisan los jefes a sus trabajadores; Indique en los comentarios el método utilizado:

a) No supervisa

b) Supervisa en exceso

c) Supervisión suficiente

d) Supervisión adecuada

Comentarios:

6. Indique la forma en que se distribuye la jornada y la carga de trabajo; comentando si la jornada de trabajo esta o no dentro de lo legal, mencionando en que departamentos se encuentra fuera del marco legal:

a) Jornada excesiva

b) Jornada inadecuada

c) Jornada adecuada

d) Jornada mal repartida

Comentarios:

7. ¿Considera adecuado el salario que recibe el trabajador de acuerdo con la labor que desempeña?. Indique los comentarios mas frecuentes al respecto, y si se cumple correcta y oportunamente con su pago:

a) Es inadecuado

b) Satisface lo básico

c) Es suficiente

d) Es adecuado

Comentarios:

8. ¿Se reciben comentarios positivos de parte de los trabajadores acerca del personal que ocupa los niveles de supervisión?. Mencione en que área se reciben mas comentarios negativos y en que área se reciben menos comentarios negativos:

a) Nunca

b) Muy pocos

c) Si se reciben
mas de lo normal

d) En forma
continúa y en
público

Comentarios:

9. Califique el estado físico y funcional del equipo, herramienta y material de trabajo. Comente que se encuentra en mal estado y que se debe de cambiar:

a) Deteriorado y
se descompone
frecuentemente

b) Deteriorado
pero funciona

c) Funciona

d) Buen estado

Comentarios:

10. Diga como se han mejorado los resultados debido a la capacitación; Mencione la forma de comparación y a través de que cursos se eficientaron los resultados:

a) Han bajado los resultados

b) No han mejorado los resultados

c) 0 al 5% de mejora

d) Mas de 5% de mejora

Comentarios:

11. ¿De que manera se fijan los objetivos en cada área de trabajo? Mencione como se comunican:

a) No se conocen

b) Impositivamente

c) Únicamente se comunican

d) El personal participa

Comentarios:

12. ¿Como es la relación entre jefes y trabajadores?. Indique las áreas donde existen problemas:

a) Mala

b) Deficiente

c) Aceptable

d) Buena

Comentarios:

13. ¿Considera adecuadas las prestaciones que recibe el personal de acuerdo con su nivel y el mercado?. Escriba los comentarios mas frecuentes y si se cumple correcta y oportunamente con su pago:

a) Inadecuadas

b) Satisfacen lo
básico

c) Suficientes

d) Adecuadas

Comentarios:

14. ¿Como evaluaría a los mandos intermedios, de acuerdo con su liderazgo, resultados y relaciones con su personal ?, comente además en que área deberían efectuar movimientos indicando los nombres.

a) Deficientes

b) Cumplen con lo básico

c) Eficientes

d) Eficaces y con liderazgo

Comentarios:

15. ¿Como son las condiciones físicas de las instalaciones donde se realiza el trabajo, en cuanto a iluminación, ventilación, espacio, seguridad, etc.?; Mencione en que área se deben mejorar y en que aspecto.

a) Se suspende el trabajo normalmente

b) Se trabaja a disgusto

c) Se trabaja bien pero se pueden mejorar

d) Excelentes condiciones

Comentarios:

16. ¿Se efectúa la detección de necesidades antes de impartir cualquier curso?:
Mencione con que frecuencia se realiza y en que áreas no se ha llevado a cabo.

a) No se aplica

b) Se aplica y no se utiliza

c) Se aplica no con la debida frecuencia

d) Se aplica y utiliza

Comentarios:

17. Mencione la forma de coordinación entre las áreas para poder dar satisfacción a nuestros clientes internos y externos; Comente las áreas en las cuales se debe mejorar y en que.

a) Existen quejas y no se atienden

b) Se atienden las quejas a destiempo

c) Existen quejas y se atienden

d) No existen

Comentarios:

18. Diga la frecuencia en que se presentan conflictos entre su personal con motivo del desempeño de sus funciones; Mencione las áreas mas conflictivas:

a) Se presentan conflictos y se resuelven

b) Se presentan conflictos y se resuelven parcialmente

c) Se presentan conflictos

d) No hay conflictos

Comentarios:

19. Mencione si se aplica el sistema de incentivos económicos y si se ha ayudado a mejorar los resultados; Indique que áreas no lo aplican o no alcanzan frecuentemente los resultados para obtenerlo:

a) No se aplica

b) No se logran los resultados

c) Se aplica pero no se mejoran los resultados

d) Ha ayudado a mejorar los resultados

Comentarios:

20. En que grado están comprometidos los trabajadores con los objetivos de la empresa; Indique la forma de difusión y compromiso de los mismos:

a) No se difunden

b) Únicamente se difunden

c) Conocen los objetivos

d) Convencidos y comprometidos

Comentarios:

21. Diga si se cuenta con los dispositivos de seguridad en caso de incendios, temblores y asaltos; Mencione la frecuencia en que se llevan a cabo las practicas:

a) No se cuenta con ellos

b) No se saben manejar

c) Se cuenta con ellos se practica pero no se domina

d) Se cuenta con ellos se practica y se domina

Comentarios:

22. Los cursos que se imparten al personal ¿ Que objetivos persiguen?; Indique que áreas no se han capacitado y/o si requieren ayuda para una área en especial:

a) No hay capacitación

b) Capacitación sobre el área técnica

c) Capacitación humana

d) Capacitación

Comentarios:

23. Indique si todas las áreas cuentan con programa de trabajo y si lo conocen los trabajadores; Comente que áreas no cuentan con programa y/o no lo conoce el personal:

a) No se cuenta
con programa

b) Se esta
elaborando

c) Se cuenta con
programa pero
no se difunde

d) Se cuenta con
programa y se
difunde

Comentarios:

24. ¿Como es la relación entre los mandos intermedios y los delegados sindicales?;
Indique si se levantan minutas en sus juntas y si son resueltos los problemas:

a) Relación
deficiente

b) Existe relación

c) Relación
aceptable

d) Buena relación
y solución de
problemas

Comentarios:

25. Diga si la calificación de méritos ha servido para mejorar la labor en el departamento; Indicando en que:

a) El personal en desacuerdo

b) Evalúa únicamente el jefe

c) No todo el personal esta de acuerdo

d) Se evalúa

Comentarios:

26. Indique el grado de satisfacción en la solución de problemas; Diga las áreas en las cuales no se solucionan los problemas y porque:

a) No se solucionan

b) Soluciones que no satisfacen a los trabajadores

c) Soluciones favorables para la empresa

d) Soluciones para los trabajadores

Comentarios:

27. ¿El recurso humano con que cuenta la empresa es suficiente para cubrir las necesidades de los clientes internos y externos?; Indique las áreas que generan mayor tiempo extraordinario y en que porcentaje:

a) Carga excesiva de trabajo

b) Recurso humano insuficiente

c) Personal suficiente y carga de trabajo

d) Recurso humano suficiente

Comentarios:

28. Mencione si se han disminuido los errores en las áreas de trabajo por la capacitación impartida, Comente que áreas son las que tienen más errores.

a) No se imparte la capacitación

b) Se imparte la capacitación y no existe disminución de errores

c) Se han disminuido errores por la capacitación impartida

d) Han desaparecido su mayoría por la capacitación impartida

Comentarios:

29. Califique el porcentaje en que el personal conoce los procedimientos y políticas; Diga que departamentos no cuenta con ellos y/o no los conocen:

a) No se conocen

b) 50%

c) 75%

d) 100%

Comentarios:

30. ¿Son visitados los trabajadores de manera informal por los altos mandos?;

Mencione la frecuencia:

a) Nunca son visitados

b) Son visitados rápidamente y sin atención

c) Si son visitados y los escuchan

d) Son atendidos

Comentarios:

PUESTO	NOMBRE	FIRMA
GERENTE DE PLANTA		
RESPONSABLE DE R. H.		
DELEGADO SINDICAL		

5.1.2. Caso práctico

EMPRESA X. S.A. DE C.V.		RECURSOS HUMANOS
PLANTA O SUCURSAL	NORTE	AMBIENTE LABORAL

1. Marque el porcentaje de conocimiento que tiene el personal respecto a sus responsabilidades: Indicando en los comentarios la forma como midió el porcentaje:

X

a) 0-25%

b) 26-50%

c) 51-75%

d) 75-100%

Comentarios: Se realizó una encuesta con una muestra del personal; En la misma se le preguntó a los trabajadores ¿Cuales son sus responsabilidades?, comparando la respuesta contra la descripción del puesto. La muestra dio como resultado en forma global que el personal conoce sus responsabilidades en un 48%.

2. Mencione si el personal le comunica a sus supervisores sus problemas personales, comentando sus resultados:

X

a) Se pierde el tiempo

b) No hay comunicación

c) Si hay comunicación

d) Comunicación adecuada

Comentarios: Los trabajadores no les comunican sus problemas personales a los supervisores, ya que no existe un acercamiento informal de los supervisores para con sus subordinados; El personal no le tiene confianza a los niveles de mando, ya que los problemas de trabajo les son comunicados, sin que los trabajadores reciban respuesta o solución alguna de parte de los supervisores.

3. Indique el grado de satisfacción que cumple el equipo, herramienta y material de trabajo en el desempeño de las actividades: Comentando que material, herramienta y/o equipo hace falta:

X

_____ a) Falta

_____ b) En exceso

_____ c) Cumple con lo estrictamente indispensable

_____ d) Suficiente

Comentarios: En las áreas administrativas se carece principalmente de equipo de computo y de calculadoras.

En las áreas operativas se carece principalmente de material de trabajo, equipo de seguridad y herramientas de trabajo: En algunas áreas operativas el equipo de trabajo es obsoleto.

4. En caso de promoción y/o de nuevo ingreso, mencione si se imparte capacitación al personal sobre sus nuevas responsabilidades.

Diga en los comentarios el numero de horas hombre de capacitación impartida en los últimos 3 meses, indicando en que área; Mencione los errores y/o deficiencias de mas trascendencia que se han corregido con la capacitación; Además diga si no ha habido capacitación indicando el motivo.

X

_____ a) No hay capacitación

_____ b) Hay capacitación pero no de acuerdo con las promociones y/o ingresos

_____ c) Se cumple pero no a tiempo

_____ d) Se cumple oportuna y correctamente

Comentarios: Se impartieron durante los últimos 3 meses 4,464 horas hombre de capacitación, siendo el personal capacitado en un 94% trabajadores de nuevo ingreso del área operativa; No se esta capacitando al personal que se promueve a un puesto de mayor jerarquía. No se han eliminado errores y/o deficiencias de

trascendencia con la capacitación impartida; No existe un programa de capacitación para toda la empresa.

5. Marque la frecuencia y calidad con que supervisan los jefes a sus trabajadores; Indique en los comentarios el método utilizado:

X

a) No supervisa

b) Supervisa en exceso

c) Supervisión suficiente

d) Supervisión adecuada

Comentarios: El nivel de supervisión ejercida es en todos los casos ejerciendo demasiada presión a los trabajadores, lo cual provoca errores y un inadecuado ambiente de trabajo en la mayoría de las áreas.

6. Indique la forma en que se distribuye la jornada y la carga de trabajo; comentando si la jornada de trabajo esta o no dentro de lo legal, mencionando en que departamentos se encuentra fuera del marco legal:

X

a) Jornada excedente

b) Jornada inadecuada

c) Jornada adecuada

d) Jornada mal repartida

Comentarios: La jornada laboral se encuentra fuera de marco legal en el taller mecánico; En todas las demás áreas la jornada de trabajo esta de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, aunque en la mayoría de los departamentos la carga de trabajo no esta bien distribuida.

7. ¿Considera adecuado el salario que recibe el trabajador de acuerdo con la labor que desempeña?. Indique los comentarios mas frecuentes al respecto, y si se cumple correcta y oportunamente con su pago;

X

- a) Es inadecuado b) Satisface lo básico c) Es suficiente d) Es adecuado

Comentarios: Los salarios son bajos de acuerdo con lo que se esta pagando en el mercado; Lo cual provoca inconformidad entre el personal y cuando tienen oportunidad se contratan con la empresa que les pague un salario justo.

8. ¿Se reciben comentarios positivos de parte de los trabajadores acerca del personal que ocupa los niveles de supervisión?. Mencione en que área se reciben mas comentarios negativos y en que área se reciben menos comentarios negativos:

X

- a) Nunca b) Muy pocos c) Si se reciben mas de lo normal d) En forma continua y en público

Comentarios: Las áreas donde se reciben mas comentarios negativos, son: En los departamentos operativos, taller mecánico, auditoria, tesorería y taller de mantenimiento industrial; Las áreas donde se reciben menos comentarios negativos son: El taller de producción de promociones, el departamento de presupuestos y en el comedor.

9. Califique el estado físico y funcional del equipo, herramienta y material de trabajo. Comente que se encuentra en mal estado y que se debe de cambiar:

X

- a) Deteriorado y se descompone frecuentemente b) Deteriorado pero funciona c) Funciona d) Buen estado

Comentarios: Se debe cambiar la maquinaria obsoleta que se tiene en las áreas productivas.

10. Diga como se han mejorado los resultados debido a la capacitación; Mencione la forma de comparación y a través de que cursos se eficientaron los resultados:

X

a) Han bajado los
resultados

b) No han mejorado
los resultados

c) 0 al 5% de
mejora

d) Mas de 5%
mejora

Comentarios: No se han mejorado los resultados debido a la capacitación impartida.

11. ¿De que manera se fijan los objetivos en cada área de trabajo? Mencione como se comunican:

X

a) No se conocen

b) Impositivamente

c) Únicamente se
comunican

d) El personal
participa

Comentarios: Los objetivos se fijan en los niveles mas altos de la organización y no son difundidos para que el personal los conozca y trate de alcanzarlos.

12. ¿Como es la relación entre jefes y trabajadores?. Indique las áreas donde existen problemas:

X

a) Mala

b) Deficiente

c) Aceptable

d) Buena

Comentarios: Las áreas donde existen mas problemas son las siguientes: taller mecánico, trafico interior, taller de mantenimiento industrial, y auditoria.

13. ¿Considera adecuadas las prestaciones que recibe el personal de acuerdo con su nivel y el mercado?. Escriba los comentarios mas frecuentes y si se cumple correcta y oportunamente con su pago:

X

- a) Inadecuadas b) Satisfacen lo básico c) Suficientes d) Adecuadas

Comentarios: Las prestaciones son bajas de acuerdo con lo que se esta pagando en el mercado; Lo cual provoca inconformidad entre el personal y cuando tienen oportunidad se contratan con la empresa que les pague prestaciones justas.

14. ¿Como evaluaría a los mandos intermedios, de acuerdo con su liderazgo, resultados y relaciones con su personal ?, comente además en que área deberían efectuar movimientos indicando los nombres.

X

- a) Deficientes b) Cumplen con lo básico c) Eficientes d) Eficaces y con liderazgo

Comentarios: Las áreas en que se deberían efectuar movimientos son las siguientes: Tesorería (Pablo Gutiérrez Sánchez), Auditoria (Gonzalo Estrada Pérez), Taller de mantenimiento industrial (Carlos Martínez Vázquez), Taller mecánico (Fausto Arriaga Bermejo) y Trafico interior (Domingo Solís Bravo).

15. ¿Como son las condiciones físicas de las instalaciones donde se realiza el trabajo, en cuanto a iluminación, ventilación, espacio, seguridad, etc.? Mencione en que área se deben mejorar y en que aspecto.

X

a) Se suspende el trabajo ocasionalmente

b) Se trabaja a disgusto

c) Se trabaja bien pero se pueden mejorar

d) Excelentes condiciones

Comentarios: En el taller mecánico y en taller de mantenimiento industrial se tiene poco espacio para trabajar.

16. ¿Se efectúa la detección de necesidades antes de impartir cualquier curso? Mencione con que frecuencia se realiza y en que áreas no se ha llevado a cabo.

X

a) No se aplica

b) Se aplica y no se utiliza

c) Se aplica no con la debida frecuencia

d) Se aplica y se utiliza

Comentarios: No se realiza detección de necesidades en toda la empresa.

17. Mencione la forma de coordinación entre las áreas para poder dar satisfacción a nuestros clientes internos y externos; Comente las áreas en las cuales se debe mejorar y en que.

X

a) Existen quejas y no se atienden

b) Se atienden las quejas a destiempo

c) Existen quejas y se atienden

d) No existen quejas

Comentarios: Las áreas en las que se debe de mejorar son las siguientes: Trafico interior, Recepción, Tesorería y Auditoría.

18. Diga la frecuencia en que se presentan conflictos entre su personal con motivo del desempeño de sus funciones; Mencione las áreas mas conflictivas:

X

a) Se presentan conflictos y no se resuelven

b) Se presentan conflictos y se resuelven parcialmente

c) Se presentan conflictos y se resuelven

d) No hay conflictos

Comentarios: Las áreas mas conflictivas son: Taller mecánico, Taller de mantenimiento industrial y Trafico interior.

19. Mencione si se aplica el sistema de incentivos económicos y si se ha ayudado a mejorar los resultados; Indique que áreas no lo aplican o no alcanzan frecuentemente los resultados para obtenerlo:

X

a) No se aplica

b) No se logran los resultados

c) Se aplica pero no se mejoran los resultados

d) Ha ayudado a mejorar los resultados

Comentarios: Las áreas donde no se logran frecuentemente los resultados son las siguientes: Trafico interior, Taller de mantenimiento industrial y Auditoría.

20. En que grado están comprometidos los trabajadores con los objetivos de la empresa; Indique la forma de difusión y compromiso de los mismos:

X

a) No se difunden

b) Únicamente se difunden

c) Conocen los objetivos

d) Convencidos y comprometidos

Comentarios: Los objetivos no son difundidos y por lo tanto no existe compromiso del personal para lograrlos.

21. Diga si se cuenta con los dispositivos de seguridad en caso de incendios, temblores y asaltos; Mencione la frecuencia en que se llevan a cabo las practicas:

X

a) No se cuenta con ellos

b) No se saben manejar

c) Se cuenta con ellos se practica pero no se domina

d) Se cuenta con ellos se practica y se domina

Comentarios: No se llevan a cabo las practicas de seguridad en caso de incendio, temblores y asaltos.

22. Los cursos que se imparten al personal ¿ Que objetivos persiguen?; Indique que áreas no se han capacitado y/o si requieren ayuda para una área en especial:

X

a) No hay Capacitación

b) Capacitación sobre el área

c) Capacitación técnica únicamente

d) Capacitación técnica, humana y cívica

Comentarios: No existe un programa de capacitación; Se manda a capacitación de manera externa en forma esporádica a personal administrativo y se capacita al personal de nuevo ingreso del área operativa.

23. Indique si todas las áreas cuentan con programa de trabajo y si lo conocen los trabajadores: Comente que áreas no cuentan con programa y/o no lo conoce el personal:

X

- | | | | |
|-------------------------------------|------------------------------|---|---|
| a) <u>No se cuenta con programa</u> | b) <u>Se esta elaborando</u> | c) <u>Se cuenta con programa pero no se difunde</u> | d) <u>Se cuenta con programa y se difunde</u> |
|-------------------------------------|------------------------------|---|---|

Comentarios: Se definieron los programas de trabajo para todas las áreas en los niveles mas altos de la organización, sin embargo los trabajadores no los conocen.

24. ¿Como es la relación entre los mandos intermedios y los delegados sindicales?, Indique si se levantan minutas en sus juntas y si son resueltos los problemas:

X

- | | | | |
|-------------------------------|---------------------------|------------------------------|--|
| a) <u>Relación deficiente</u> | b) <u>Existe relación</u> | c) <u>Relación aceptable</u> | d) <u>Buena relación y solución de problemas</u> |
|-------------------------------|---------------------------|------------------------------|--|

Comentarios: Realizan juntas y se levantan minutas pero no se resuelven los problemas.

25. Diga si la calificación de méritos ha servido para mejorar la labor en el departamento; Indicando en que:

X

- | | | | |
|--|-------------------------------------|---|--|
| a) <u>El personal en desacuerdo con evaluación</u> | b) <u>Evalúa únicamente el jefe</u> | c) <u>No todo el personal esta de acuerdo</u> | d) <u>Se evalúa jefe y subordinado</u> |
|--|-------------------------------------|---|--|

Comentarios: No se ha efectuado la calificación de méritos de manera correcta y por lo mismo no a servido para mejorar la labor del departamento.

26. Indique el grado de satisfacción en la solución de problemas; Diga las áreas en las cuales no se solucionan los problemas y porque:

X

- | | | | |
|---|--|--|--------------------------------------|
| a) No se solucionan la mayoría de los problemas | b) Soluciones que no satisfacen a los trabajadores | c) Soluciones favorables para la empresa | d) Soluciones que satisfacen a todos |
|---|--|--|--------------------------------------|

Comentarios: En la mayoría de las áreas no se solucionan los problemas porque los mandos intermedios no toman decisiones y el gerente de la sucursal no tiene autorización para resolver en muchas situaciones.

27. ¿El recurso humano con que cuenta la empresa es suficiente para cubrir las necesidades de los clientes internos y externos?; Indique las áreas que generan mayor tiempo extraordinario y en que porcentaje:

X

- | | | | |
|------------------------------|--------------------------------|---|---|
| a) Carga excesiva de trabajo | b) Recurso humano insuficiente | c) Personal suficiente y carga de trabajo mal repartida | d) Recurso humano no suficiente y carga de trabajo bien repartida |
|------------------------------|--------------------------------|---|---|

Comentarios: El área en que se genera tiempo extraordinario es el taller mecánico teniendo un índice mensual promedio de 4%.

28. Mencione si se han disminuido los errores en las áreas de trabajo por la capacitación impartida; Comente que áreas son las que tienen mas errores.

X

a) No se imparte la capacitación

b) Se imparte la capacitación y no existe disminución de errores

c) Se han disminuido errores por la capacitación impartida

d) Se han erradicado los errores en su mayoría por la capacitación impartida

Comentarios: Únicamente se imparte capacitación al personal de nuevo ingreso de las áreas operativas y las áreas donde se cometen mas errores son las siguientes: Taller automotriz, Taller de mantenimiento industrial y Trafico interior.

29. Califique el porcentaje en que el personal conoce los procedimientos y políticas: Diga que departamentos no cuenta con ellos y/o no los conocen:

X

a) No se conocen

b) 50%

c) 75%

d) 100%

Comentarios: Todos los departamentos cuentan con el manual de procedimientos y políticas, sin embargo los trabajadores los conocen parcialmente.

30. ¿Son visitados los trabajadores de manera informal por los altos mandos?; Mencione la frecuencia:

X

a) Nunca son visitados y atendidos

b) Son visitados rápidamente y sin atención

c) Si son visitados

d) Son atendidos y los escuchan

Comentarios: Los trabajadores son visitados por los altos mandos aproximadamente cada semana, pero estos no les prestan la atención suficiente, situación que crea malestar entre los trabajadores y se esta generando una imagen negativa de los altos mandos entre el personal.

PUESTO	NOMBRE	FIRMA
GERENTE DE PLANTA	LUIS LÓPEZ GARCÍA	
RESPONSABLE DE R. H	PABLO NAVA ALMAGUER	
DELEGADO SINDICAL	ELIAS REYES MARMOLEJO	

6. CONTROL DE LAS RELACIONES LABORALES

Para asegurar que los objetivos se cumplan con la eficacia que requiere la organización, es necesario medir los resultados en forma periódica; Para cumplir con esto se cuenta con la etapa de control en el proceso administrativo, misma que debe contemplar las siguientes practicas y actividades.

1. Fijar sistemas de información.- En los mismos se debe precisar datos, periodicidad y presentación requeridos para el cumplimiento del trabajo programado.
2. Desarrollar estándares de actuación.- En estos se deben fijar las condiciones en las cuales se va ha desarrollar la labor y la forma de medición de la actuación.
3. Medir resultados.- Se debe analizar en forma periódica el grado de desviación del alcance de objetivos.
4. Tomar medidas correctivas.- Esto es reajustar los planes y asesorar para el logro de metas, asegurando así el cumplimiento de objetivos.
5. Premiar.- Se debe felicitar y disciplinar al personal de acuerdo a su actuación.

PUESTO	NOMBRE	FIRMA
GERENTE DE PLANTA	LUIS LÓPEZ GARCÍA	
RESPONSABLE DE R. H	PABLO NAVA ALMAGUER	
DELEGADO SINDICAL	ELIAS REYES MARMOLEJO	

6. CONTROL DE LAS RELACIONES LABORALES

Para asegurar que los objetivos se cumplan con la eficacia que requiere la organización, es necesario medir los resultados en forma periódica; Para cumplir con esto se cuenta con la etapa de control en el proceso administrativo, misma que debe contemplar las siguientes practicas y actividades.

1. Fijar sistemas de información.- En los mismos se debe precisar datos, periodicidad y presentación requeridos para el cumplimiento del trabajo programado.
2. Desarrollar estándares de actuación.- En estos se deben fijar las condiciones en las cuales se va ha desarrollar la labor y la forma de medición de la actuación.
3. Medir resultados.- Se debe analizar en forma periódica el grado de desviación del alcance de objetivos.
4. Tomar medidas correctivas.- Esto es reajustar los planes y asesorar para el logro de metas, asegurando así el cumplimiento de objetivos.
5. Premiar.- Se debe felicitar y disciplinar al personal de acuerdo a su actuación.

La forma tradicional de ver la fase de control es simplemente el registrar los hechos como se llevaron a cabo (como se hizo); Esta fase tratamos de verla en forma mas profunda con el objetivo no solo de registrar hechos sino que a través de resultados se asegure que lo que se planeo se cumpla, es decir asegurarse de que se haga lo necesario para el cumplimiento de los objetivos.

6.1. AUSENTISMO DE PERSONAL.

Las plantillas de personal en toda organización nos muestran la fuerza de trabajo (numero de personal) que se requiere para efectuar las actividades que se tienen en los departamentos que conforman una empresa.

Cuando el personal se ausenta, genera un descontrol en el cumplimiento de las actividades que se realizan en la organización.

Para lograr tener la fuerza de trabajo suficiente y necesaria dentro de la organización es necesario conocer el porcentaje del personal que está faltando, con el fin de saber el numero de personal que se requiere para cubrir el ausentismo.

Como se nota el ausentismo genera gastos a la organización al tener esta que mantener un numero de personal mayor al requerido, para que con el excedente se cubra al personal que falta, lo cual deteriora la economía en toda empresa.

De acuerdo con lo expuesto y para poder atacar y disminuir el ausentismo, es necesario controlar el mismo, desglosándolo por tipo de ausentismo, de acuerdo con lo siguiente:

- a). Falta injustificada (X)
- b). Sanción (C y CR)
- c). Incapacidad por accidente de trabajo (A)
- d). Incapacidad por accidente en trayecto (AT)

- e). Incapacidad por enfermedad general (E)
- f). Incapacidad por maternidad (M)
- g). Permiso sin goce de salario (P)
- h). Permiso con goce de salario (PG y PE)
- i). Día económico (DE)
- j). Vacaciones (V)

El mantener controlado el ausentismo y disminuirlo tiene como fines: disminuir los gastos innecesarios por este renglón, mantener la disciplina en el personal y contar con la fuerza de trabajo con que requiere la organización.

Para disminuir el ausentismo se han puesto en practica las siguientes actividades y acciones:

1. Entrevista de ausentismo por falta injustificada a través del jefe directo, generándose un compromiso entre jefe y trabajador.

2. Platicas motivacionales con el personal a través de su jefe inmediato con el fin de concientizar al personal, haciéndoles ver el deterioro que sufre la economía de la empresa y de la familia, cuando el personal se ausenta a su labor incurriendo en los siguientes tipos de ausentismo:
 - a). Falta injustificada,
 - b). Incapacidad (por enfermedad general, por accidente de trabajo y por accidente en transito)
 - c). Sanción

3. Platicas de planificación familiar, disminuyendo el ausentismo por incapacidad por maternidad.

4. Colocar cartelones motivacionales en lugares visibles para todo el personal en los cuales se haga alusión de los perjuicios que sufre el trabajador, su familia y su empresa cuando este falta a su labor por el siguiente tipo de ausentismo;

- a). Falta injustificada.
- b). Incapacidad (por enfermedad general, por accidente de trabajo y por accidente en tránsito)
- c). Sanción

Se hace mención que estos cartelones motivacionales deben rotarse en forma cíclica, para no mantener un solo cartelón mismo que con el tiempo pierde su fuerza de motivación con el personal al verlo este en forma diaria por un tiempo considerable.

5. Aprovechar los medios audiovisuales como los monitores para difundir a través de estos películas motivacionales, entrevistas y estadísticas acerca del ausentismo; Mismas que hagan conciencia en el personal de la generación negativa que provoca el ausentismo en la moral y la economía del trabajador, su familia y su empresa.

6. Difundir mensajes motivacionales aprovechando las pantallas electrónicas, los recibos de pago, los tableros de aviso, las tarjetas de asistencia y la revista interna para difundir a través de estos mensajes motivacionales que ayuden a disminuir el ausentismo.

7. Fijar objetivos de ausentismo en cada departamento, con el fin de gradualmente ir disminuyendo las ausencias del personal, logrando el mantener un índice sano de ausentismo, de acuerdo con la cultura organizacional; Considerándose adecuado un 3.5% como índice de

ausentismo, lo anterior es en base a la experiencia que se ha dado en las organizaciones en la época actual. Se aclara que este porcentaje de ausentismo no influye las ausencias por vacaciones.

8. Se deja como ultimo recurso a utilizar la aplicación del Reglamento Interior del Trabajo en los casos de: retardos y faltas injustificadas, así como la reglamentación en el caso de los permisos; Cabe aclarar que la aplicación del reglamento persigue el tener disciplina en el personal.

Se puntualiza que parte de la disciplina del personal y de la cultura organizacional es el mantener un adecuado índice de ausentismo, lo cual a su vez es un fiel reflejo del ambiente de trabajo.

6.1.1. Manual (políticas, procedimiento y anexos)

Políticas

1. Se considera retardo cuando se llega a laborar después del inicio de la jornada de trabajo y hasta los siguientes diez minutos, permitiendo la empresa la entrada a laborar; Reservándose después de los diez minutos mencionados el permitir o no la entrada al trabajo, considerándose en caso de no permitir la entrada como falta injustificada.
2. Por cada dos retardos en un periodo de 30 días, el trabajador se hará acreedor a una amonestación por escrito; En el caso de que en un periodo de 30 días el trabajador acumule dos amonestaciones por escrito (4 retardos), se hará acreedor a una sanción de un día.
3. Cuando un trabajador no se presente a laborar se considerara la ausencia como falta injustificada, salvo que justifique esta a través de permiso con

goce o sin goce de salario, sanción o certificado de aportación expedido por el IMSS; Entregando este en un máximo de 72 horas, a su jefe inmediato y este a su vez a recursos humanos; Careciendo de validez para los efectos mencionados cualquier receta o certificado medico, expedido por el IMSS o por medico particular.

4. Las faltas injustificadas se sancionaran suspendiendo al trabajador de conformidad con los siguientes criterios:
 - a). Con un día cuando el trabajador acumule dos faltas en un periodo de 30 días.
 - b). Cuando el trabajador acumule mas de 3 faltas en un periodo de 30 días se podrá optar por rescindirle el contrato o enviarlo a la asamblea (esto ultimo en caso de tener la categoría de socio). Quedando facultada el área de Relaciones Laborales para optar por no aplicar la cláusula del inciso “a” cuando lo considere pertinente y con el fin de que el trabajador pueda acumular mas de tres faltas en un periodo de 30 días.
5. Todas las faltas de asistencia injustificadas y suspensiones traerán consigo el descuento proporcional del séptimo día.
6. Todos los trabajadores tendrán derecho a obtener permiso sin goce de salario solicitando este con 24 horas de anticipación; Siendo facultad del jefe inmediato la autorización del permiso, no debiendo exceder los permisos de 15 días en el año.
7. El control de ausentismo se deberá elaborar por planta o sucursal.
8. El control de ausentismo se deberá elaborar por cada mes del año.

9. El control de ausentismo deberá contener un registro por área.
10. El control de ausentismo deberá contener por numero de días los siguientes rubros:
- a). Días hombre hábiles
 - b). Falta injustificada (X)
 - c). Sanción (C y CR)
 - d). Incapacidad por accidente de trabajo (A)
 - e). Incapacidad por accidente en trayecto (AT)
 - f). Incapacidad por enfermedad general (E)
 - g). Incapacidad por maternidad (M)
 - h). Permiso sin goce de salario (P)
 - i). Permiso con goce de salario (PG y PE)
 - j). Día económico (DE)
 - k). Vacaciones (V)
 - l). Total de días de ausentismo
 - m). Índice de ausentismo
11. En el control de ausentismo se deberá determinar el porcentaje de incidencia por tipo de ausentismo.
12. En el control de ausentismo se deberá determinar el índice de ausentismo por cada tipo de ausentismo.
13. Se deberá generar un informe mensual en el cual se identifiquen las áreas con un índice de ausentismo considerable, mencionando que áreas son, su índice global de ausentismo y los tipos de ausentismo con mayor incidencia en cada área.

14. Se deberá generar un informe mensual en el cual se propongan alternativas de solución de acuerdo con el índice de ausentismo y los tipos de ausentismo con mayor incidencia; Estas alternativas de solución deberán ser puestas en practica por el jefe del área; Verificando relaciones laborales que estas se lleven a cabo.
15. Toda área dentro de la organización deberá tener fijado un objetivo de ausentismo, mismo que deberá ser con tendencia a disminuir el índice de ausentismo que realmente este generando el personal del área.
16. El estadístico de ausentismo, deberá contener del 1ero. al día ultimo de cada mes; Sin importar los cortes de nomina.

Procedimiento

1. **Trabajador.** Se ausenta a sus labores y por consiguiente no checa su tarjeta de asistencia.
2. **Auxiliar de personal.** Detecta el tipo de ausentismo, lo registra en forma diaria en el vicirecord y de este lo lleva a la nomina.
3. **Auxiliar de personal.** Genera en forma mensual el estadístico de ausentismo entregándolo durante los 3 primeros días hábiles del mes siguiente al periodo al cual se refiere al ausentismo.
4. **Relaciones laborales.** Analiza el estadístico de ausentismo y elabora el control de ausentismo, ver (anexo 1),

5. **Relaciones laborales.** Analiza el control de ausentismo y elabora el informe mensual de ausentismo, ver (anexo 2) donde se indican las desviaciones y las acciones correctivas.

6. **Relaciones laborales.** Entrega control de ausentismo e informe mensual de ausentismo a la dirección así como a todas las áreas, comentando los resultados, desviaciones y acciones correctivas a seguir.

DISTRIBUCIÓN (ANEXO 1 y 2):

Original	Dirección
Copia 1	Jefe de área
Copia 2	Relaciones laborales

7. **Jefe de área.** Recibe control e informe de ausentismo, analiza las desviaciones tenidas y pone en practica las acciones correctivas.

8. **Relaciones laborales.** Vigila que se pongan en practica las acciones correctivas.

Anexos

Anexo 1	Control de ausentismo
Anexo 2	Informe mensual de ausentismo de personal

6.2. ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal es de los puntos primordiales a cuidar en toda organización, ya que una rotación de personal adecuada, mantiene un nivel de arraigo del personal en la empresa, mismo que se traduce en:

- Honestidad del personal hacia la empresa
- Lealtad del personal hacia la empresa
- Personal capacitado dentro de la organización, para las labores propias de la misma
- Calidad en los productos o servicios, al tener personal con una actitud positiva
- Motivación del personal al tener la intención de crecer dentro de la organización

La rotación excesiva de personal debe combatirse y evitarse en toda organización, ya que el cambiar un porcentaje considerable del total del personal, genera los siguientes perjuicios a la empresa:

- Se pierde la inversión efectuada para reclutar, seleccionar, contratar, inducir e integrar al personal a la empresa.
- Se pierde la inversión efectuada para adiestrar, capacitar, desarrollar y proporcionar al personal la cultura que requiere para integrarse a la organización.
- Se invierte de manera frecuente, de acuerdo con el porcentaje de rotación en reclutamiento, selección, contratación, inducción e integración de personal; De forma tal que a mayor rotación mayores gastos por estos conceptos.
- Se invierte de manera frecuente, de acuerdo con el porcentaje de rotación en adiestramiento, capacitación, desarrollo y en proporcionar al personal

la cultura organizacional; De forma tal que a mayor rotación mayores gastos por estos conceptos.

- Deshonestidad del personal, derivada esta de su falta de arraigo y de observar que los trabajadores que se están dando de baja ven a la empresa como un trabajo de paso.
- Deslealtad del personal, derivada esta de su falta de arraigo y de observar que los trabajadores que se están dando de baja ven a la empresa como un trabajo de paso.
- La calidad de los productos o servicios sufre una merma, que es tan considerable como el porcentaje de rotación del personal; Ya que la actitud del personal se traduce en una falta de compromiso hacia la organización.
- Desmotivación del personal al no tener la intención de crecer dentro de la organización.

La rotación de personal es generada en las organizaciones por los siguientes motivos:

1. Inexistencia de liderazgo de los niveles de mando hacia sus subordinados.
2. Falta de solución oportuna a los problemas que se presentan dentro de la organización.
3. Limitado desarrollo del personal en la organización.
4. Jornada excesiva de trabajo.
5. Ambiente inadecuado de trabajo, que se traduce en abandono de empleo, agresiones verbales, agresiones físicas, sabotajes, defectos de producción, etc.
6. Trato inadecuado de los niveles de mando hacia sus subordinados.
7. Insatisfacción del personal por su trabajo.
8. Condiciones de trabajo inadecuadas.

9. Carencia de herramienta y equipo de trabajo indispensable.
10. Deficiencias en las instalaciones.
11. Bajo salario y/o prestaciones
12. Salarios inequitativos
13. Ausentismo del personal por desmotivación y falta de compromiso.
14. Deshonestidad y deslealtad del personal al efectuar:
 - Robos de productos, herramienta y equipo.
 - Suspensión de labores sin autorización
 - Checa tarjetas de otros compañeros
 - Tomar dinero de la empresa para beneficio personal
 - Fraude falsificación o abuso de confianza
 - Ocasionar daños a instalaciones y equipo de trabajo

Para mantener una rotación adecuada de personal es necesario que en toda organización se cuente con los siguientes elementos:

- a) Liderazgo del personal que se encuentra en los niveles de mando.- Este se adquiere a través de la capacitación y la aplicación de lo aprendido al respecto; Considerando como puntos primordiales los siguientes:
 - Congruencia en lo que se piensa, se dice y se hace
 - Predicar con el ejemplo
 - Trato adecuado a su personal (este es el cemento de los líderes)
 - Paciencia
 - Solucionar los problemas planteados por el personal
 - Satisfacción de las necesidades del personal
 - Fijar objetivos a su personal y ayudarles a conseguirlos

El liderazgo en los niveles de mando nos ayuda a resolver los siguientes puntos:

1. Inexistencia de liderazgo de los niveles de mando hacia sus subordinados.
 2. Falta de solución oportuna a los problemas que se presentan dentro de la organización.
 3. Ambiente inadecuado de trabajo, que se traduce en abandono de empleo, agresiones verbales, agresiones físicas, sabotajes, defectos de producción, etc.
 4. Trato inadecuado de los niveles de mando hacia sus subordinados.
 5. Insatisfacción del personal por su trabajo.
 6. Condiciones de trabajo inadecuadas.
 7. Carencia de herramienta y equipo de trabajo indispensable.
 8. Deficiencias en las instalaciones.
 9. Ausentismo del personal por desmotivación y falta de compromiso.
 10. Dishonestidad y deslealtad del personal al efectuar:
 - Robos de productos, herramienta y equipo.
 - Suspensión de labores sin autorización
 - Checa tarjetas de otros compañeros
 - Tomar dinero de la empresa para beneficio personal
 - Fraude falsificación o abuso de confianza
 - Ocasionar daños a instalaciones y equipo de trabajo
- b) Desarrollo del personal dentro de la organización.- Todos los trabajadores de una empresa tienen como necesidad de autorrealización, ver que a través del tiempo y como fruto de su esfuerzo se va ascendiendo en la estructura orgánica de la empresa; Esto obliga a las empresas a lograrlo a través del adiestramiento, capacitación y desarrollo que se imparte al personal y dependiendo de la importancia que la organización le de a este punto, será el

desarrollo y crecimiento que tenga la misma; Siendo además lo anterior directamente proporcional con los resultados de la empresa.

La cultura organizacional, el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo del personal ayudan a mantener una rotación adecuada de personal al combatir los siguientes puntos:

1. Inexistencia de liderazgo de los niveles de mando hacia sus subordinados.
2. Falta de solución oportuna a los problemas que se presentan dentro de la organización.
3. Limitado desarrollo del personal en la organización.
4. Ambiente inadecuado de trabajo, que se traduce en abandono de empleo, agresiones verbales, agresiones físicas, sabotajes, defectos de producción, etc.
5. Trato inadecuado de los niveles de mando hacia sus subordinados.
6. Insatisfacción del personal por su trabajo.
7. Condiciones de trabajo inadecuadas.
8. Carencia de herramienta y equipo de trabajo indispensable.
9. Deficiencias en las instalaciones.
10. Ausentismo del personal por Desmotivación y falta de compromiso.
11. Dishonestidad y deslealtad del personal al efectuar:
 - Robos de productos, herramienta y equipo.
 - Suspensión de labores sin autorización
 - Checa tarjetas de otros compañeros
 - Tomar dinero de la empresa para beneficio personal
 - Fraude falsificación o abuso de confianza
 - Ocasionar daños a instalaciones y equipo de trabajo

c) Ambiente de trabajo.- Para que una empresa aspire a crecer y consolidarse, debe contar necesariamente con dos cualidades dentro del recurso mas importante de la misma que **es el recurso humano**: Estas cualidades son: **la disciplina y un adecuado ambiente de trabajo**, ya que de no contar con esto como cimiento sería imposible el querer construir el crecimiento y la consolidación de la empresa.

El ambiente de trabajo nos ayuda a cuidar y dar mantenimiento a los siguientes puntos que son vitales para un adecuado desempeño del recurso humano:

- Sueldos justos y equitativos
- Prestaciones justas y equitativas
- Liderazgo de los niveles de mando
- Atención y solución de problemas
- Satisfacción de las necesidades de los trabajadores
- Fijación y consecución de objetivos
- Herramientas, equipo y útiles de trabajo suficientes y adecuados
- Condiciones de trabajo adecuadas
- Instalaciones de trabajo adecuadas
- Jornadas de trabajo adecuadas
- Eliminar deficiencias y errores en el trabajo a través de la capacitación
- Organización y coordinación dentro y entre los departamentos
- Adecuadas relaciones entre los trabajadores que componen los departamentos y la organización
- Adecuadas relaciones entre los niveles de mando que componen los departamentos y la organización
- Adecuadas relaciones entre los niveles de mando y sus subordinados que componen los departamentos y la organización

El estructurar, medir y mantener un adecuado clima laboral ayuda a la organización a resolver las siguientes situaciones:

1. Inexistencia de liderazgo de los niveles de mando hacia sus subordinados.
 2. Falta de solución oportuna a los problemas que se presentan dentro de la organización.
 3. Limitado desarrollo del personal en la organización.
 4. Jornada excesiva de trabajo.
 5. Ambiente inadecuado de trabajo, que se traduce en abandono de empleo, agresiones verbales, agresiones físicas, sabotajes, defectos de producción, etc.
 6. Trato inadecuado de los niveles de mando hacia sus subordinados.
 7. Insatisfacción del personal por su trabajo.
 8. Condiciones de trabajo inadecuadas.
 9. Carencia de herramienta y equipo de trabajo indispensable.
 10. Deficiencias en las instalaciones.
 11. Bajo salario y/o prestaciones
 12. Salarios inequitativos
 13. Ausentismo del personal por desmotivación y falta de compromiso.
- d) Satisfacción del personal por su trabajo.
- e) Salarios y prestaciones justas y equitativas.
- f) Motivación y compromiso del personal hacia la empresa.
- g) Honestidad y lealtad del personal hacia la organización.

La rotación de personal, debe ser controlada y vigilada; Cuidando que se mantenga un índice aceptable del personal que causa baja en la organización; El cuidar la rotación quiere decir que la empresa se esta preocupando por su activo mas valioso: **“EL RECURSO HUMANO”**.

6.2.1. Manual (políticas, procedimiento y anexos)

Políticas

1. El control de rotación se deberá elaborar por planta o sucursal.
2. El control de rotación se deberá elaborar por cada mes del año.
3. El control de rotación deberá contener un registro por área.
4. El control de rotación deberá contener los siguientes rubros:
 - a) Personal al inicio del mes (PIM)
 - b) Altas por cambios de personal (A)
 - c) Bajas por cambios de personal (B)
 - d) Altas de personal (contratación) (A)
 - e) Bajas de personal por renuncia voluntaria (RV)
 - f) Bajas de personal por terminación de contrato (TC)
 - g) Bajas de personal por rescisión de contrato (RC)
 - h) Total bajas (T)
 - i) Personal al final del mes (PFM)
 - j) Índice de rotación mensual (IRM)
 - k) Índice de rotación anual (IRA)
 - l) Índice de rotación proyectado (IRP)

5. En el control de rotación se deberá determinar el porcentaje de incidencia de rotación por área.
6. En el control de rotación se deberá determinar el índice de rotación por cada tipo de baja.
7. Se deberá generar un informe mensual en el cual se identifiquen las áreas con un índice de rotación considerable, mencionando que áreas son, su índice de rotación anual y los tipos de baja con mayor incidencia.
8. Se deberá generar un informe mensual en el cual se propongan alternativas de solución de acuerdo con el índice de rotación y los tipos de baja con mayor incidencia; Estas alternativas de solución deberán ser puestas en práctica por el jefe del área; Verificando relaciones laborales que estas se lleven a cabo.
9. Toda área dentro de la organización deberá tener fijado un objetivo de rotación, mismo que deberá ser con tendencia a disminuir el índice de rotación que realmente este generando el personal del área.
10. El estadístico de rotación, deberá contener del 1ero. al día último de cada mes; Sin importar los cortes de nomina.
11. Toda baja de personal deberá quedar registrada en el control de bajas y en el control de rotación.
12. Toda baja de personal deberá ser notificada al responsable del departamento.
13. Los cambios de personal de un departamento a otro no serán tomados en cuenta para la determinación del índice de rotación.

Procedimiento

1. **Trabajador.** Causa baja por cualquiera de los siguientes motivos: renuncia voluntaria, terminación de contrato o rescisión de contrato.
2. **Auxiliar de personal.** Registra la baja en el control, detectando en la entrevista de salida la causa de la misma.
3. **Auxiliar de personal.** Genera en forma mensual el estadístico de bajas entregándolo durante los 3 primeros días hábiles del mes siguiente al periodo al cual se refiere la rotación.
4. **Relaciones laborales.** Analiza el estadístico de bajas y elabora el control de rotación de personal, ver (anexo 1).
5. **Relaciones laborales.** Analiza el control de rotación y elabora el informe mensual de rotación de personal, ver (anexo 2) donde se indican las desviaciones y las acciones correctivas.
6. **Relaciones laborales.** Entrega control de rotación e informe mensual de rotación a la dirección así como a todas las áreas, comentando los resultados, desviaciones y acciones correctivas a seguir.

DISTRIBUCIÓN (ANEXO 1 y 2):

Original	Dirección
Copia 1	Jefe de área
Copia 2	Relaciones laborales

7. **Jefe de área.** Recibe control e informe de rotación, analiza las desviaciones tenidas y pone en practica las acciones correctivas.

8. **Relaciones laborales.** Vigila que se pongan en practica las acciones correctivas.

Anexos

- | | |
|---------|---|
| Anexo 1 | Control de rotación de personal |
| Anexo 2 | Informe mensual de rotación de personal |

6.3. JORNADA DE TRABAJO

La productividad del personal depende en mucho del aprovechamiento de su tiempo de trabajo, la jornada laboral tiene especificaciones legales que normalmente las empresas las utilizan de acuerdo con la producción o el numero de servicios que requieren realizar, muchas veces sin importar los máximos topes legales que existen en este concepto, ya que lo primordial para ellos es la producción o servicios que se requieren.

La naturaleza del ser humano proporciona a la empresa un rendimiento acorde con la jornada legal de trabajo; Las empresas deben tener sus mediciones enfocadas a que el trabajar mucho no es sinónimo de productividad, ya que una jornada excesiva de trabajo tiende a aumentar el numero de errores; Es por ello que la jornada de trabajo debe adecuarse a los máximos legales que en la mayoría de las ocasiones van en proporción directa a la calidad y a la productividad.

6.3.1. Manual (políticas, procedimiento y anexos)

Políticas

1. La jornada de trabajo se deberá repartir de acuerdo con los máximos legales, siendo estos los siguientes:
 - a). Jornada diurna.- Es la comprendida entre las 6 y las 20 horas.
 - b). Jornada nocturna.- Es la comprendida entre las 20 y las 6 horas.
 - c). Jornada mixta.- Es la que comprende periodos de jornadas diurna y nocturna, siempre que el periodo nocturno sea menor de 3 horas y media, pues si comprende 3 horas y media o mas se convertirá en jornada nocturna.

2. La máxima duración de la jornada será la siguiente:
 - a). Jornada diurna 8 horas diarias
 - b). Jornada nocturna 7 horas diarias
 - c). Jornada mixta 7 horas y media diarias

3. Los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo a fin de permitir al personal el reposo del sábado en la tarde o cualquier modalidad equivalente sin exceder a la semana los siguientes parámetros:
 - a). Jornada diurna 48 horas semanales
 - b). Jornada nocturna 42 horas semanales
 - c). Jornada mixta 45 horas semanales

Lo anterior quiere decir que la jornada semanal no necesariamente tendrá que repartirse en 7 días.

4. En la jornada continua de trabajo se concederá al trabajador un descanso de media hora por lo menos.
5. Si el trabajador no puede salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de reposo o de comidas este tiempo le será computado como tiempo trabajado.
6. Las jornadas de trabajo deberán estructurarse de acuerdo con el reglamento interior de trabajo y la Ley Federal del Trabajo.
7. La jornadas de trabajo deberán definirse en el contrato individual de trabajo.
8. Las jornadas de trabajo deberán revisarse a través del responsable de relaciones laborales cada 6 meses.

Procedimiento

1. **Responsable de relaciones laborales.-** Revisa en forma conjunta con el responsable de cada departamento la(s) jornada(s) de trabajo que se tiene(n) establecida(s); Verificando si es jornada diurna, nocturna o mixta; Además analiza la forma de otorgar el tiempo de descanso o comida.
2. **Responsable de relaciones laborales.-** En caso de encontrar desviaciones, corrige la(s) jornada(s); Indicando al responsable del departamento como queda(n) estructurada(s) la(s) nueva(s) jornada(s) de trabajo. Se debe tomar en cuenta para lo anterior lo establecido en el reglamento interior de trabajo y la Ley Federal del Trabajo.

3. **Responsable de departamento.-** Informa a su personal sobre los cambios a implementar en la jornada de trabajo.
4. **Responsable de departamento.-** Implementa la(s) nueva(s) jornada(s) de trabajo; Calculando en su caso la diferencia de tiempo que se le adeuda a los trabajadores, debiéndose cubrir esta en el siguiente periodo de pago.
5. **Responsable de relaciones laborales.-** Informa al responsable de la elaboración de la nomina y de tomar los tiempos laborados en la jornada de trabajo, de los cambios implementados.

Anexos

6.3.2. Caso practico

En el taller mecánico de la Empresa X, S.A. de C.V., a partir del día 4 de Enero de 1995 se implementaron los siguientes horarios.

PRIMER TURNO

De: 6:00 horas a 14:30 horas

Se laboran 8 horas y se les concede a los trabajadores media hora para tomar sus alimentos.

Los trabajadores no salen de su centro de trabajo para tomar sus alimentos, ya que la empresa cuenta con comedor.

Los trabajadores no checan su tarjeta al iniciar ni al terminar el periodo que les concede la empresa para tomar sus alimentos.

Los trabajadores no tienen firmado ningún documento en donde indique que ellos disfrutan de la media hora para tomar sus alimentos y que si toman sus alimentos dentro de las instalaciones de la empresa, es por que así les conviene a ellos.

Los trabajadores reclaman el pago de una hora diaria de tiempo extraordinario.

SEGUNDO TURNO

De: 14:30 horas a 23:00 horas

Se laboran 8 horas y se les concede a los trabajadores media hora para tomar sus alimentos.

Los trabajadores no salen de su centro de trabajo para tomar sus alimentos, ya que la empresa cuenta con comedor.

Los trabajadores no checan su tarjeta al iniciar ni al terminar el periodo que les concede la empresa para tomar sus alimentos.

Los trabajadores no tienen firmado ningún documento en donde indique que ellos disfrutan de la media hora para tomar sus alimentos y que si toman sus alimentos dentro de las instalaciones de la empresa, es por que así les conviene a ellos.

Los trabajadores reclaman el pago de dos horas diarias de tiempo extraordinario.

TERCER TURNO

De: 23:00 horas a 6:00 horas

Se laboran 6:30 horas y se les concede a los trabajadores media hora para tomar sus alimentos.

Los trabajadores no salen de su centro de trabajo para tomar sus alimentos, ya que la empresa cuenta con comedor.

Los trabajadores no checan su tarjeta al iniciar ni al terminar el periodo que les concede la empresa para tomar sus alimentos.

Los trabajadores no tienen firmado ningún documento en donde indique que ellos disfrutaron de la media hora para tomar sus alimentos y que si toman sus alimentos dentro de las instalaciones de la empresa, es por que así les conviene a ellos.

Los trabajadores reclaman el pago de media hora diaria de tiempo extraordinario.

ANÁLISIS DE LAS JORNADAS DE TRABAJO

PRIMER TURNO

Deficiencias detectadas:

- a) Los trabajadores no checan su tarjeta al iniciar ni al terminar el periodo que les concede la empresa para tomar sus alimentos; Por lo anterior la empresa no puede comprobarles que disfrutaron de la media hora para tomar sus alimentos.
- b) Los trabajadores no tienen firmado ningún documento en donde indique que ellos disfrutaron de la media hora para tomar sus alimentos y que si toman sus alimentos dentro de las instalaciones de la empresa, es por que así les conviene a ellos; Por lo anterior la empresa no puede comprobarles que disfrutaron de la media hora para tomar sus alimentos.
- c) Los trabajadores reclaman el pago de una hora diaria de tiempo extraordinario; En este punto tienen razón los trabajadores al no cumplirse con los incisos a y b, ya que no existe forma de comprobarles que no laboraron 8:30 horas diarias, con lo cual están demostrando tener derecho a media hora diaria de tiempo extraordinario; Además como no existe forma

de comprobarles que tomaron su media hora para alimentos tienen derecho a media hora de tiempo extraordinario, lo cual suma una hora diaria de tiempo extraordinario que se les debe a los trabajadores, por no cumplir con lo señalado en los incisos a y b.

Acciones correctivas:

- a) Los trabajadores deberán checar su tarjeta al iniciar y al terminar el periodo que les concede la empresa para tomar sus alimentos; Con esta acción, la empresa les comprueba que disfrutaron de la media hora para tomar sus alimentos.

- b) Los trabajadores deberán firmar el documento en donde indique que ellos disfrutaron de la media hora para tomar sus alimentos y que si toman sus alimentos dentro de las instalaciones de la empresa, es por que así les conviene a ellos; Con esta acción, la empresa les comprueba que disfrutaron de la media hora para tomar sus alimentos.

- c) Los trabajadores reclaman el pago de una hora diaria de tiempo extraordinario; Al implementar las acciones correctivas de acuerdo con los incisos a y b, se les podrá comprobar que solo están laborando 8:00 horas diarias, con lo cual se demuestra que una vez implementadas las acciones mencionadas no tienen derecho a la media hora diaria de tiempo extraordinario que reclaman; Además existe forma de comprobarles que tomaron su media hora para alimentos y con esto ya no tendrán derecho a la otra media hora de tiempo extraordinario que también reclaman.

Se les debe calcular y pagar el tiempo extraordinario que reclaman y al cual tienen derecho de acuerdo con la autoridad; Este calculo debe efectuarse a partir del día 4 de Enero de 1995 y hasta el día 7 de Junio de 1995, ya que la

implementación de las acciones correctivas mencionadas. surtirán efecto a partir del día 08 de Junio de 1995.

SEGUNDO TURNO

Deficiencias detectadas:

- a) Los trabajadores no checan su tarjeta al iniciar ni al terminar el periodo que les concede la empresa para tomar sus alimentos; Por lo anterior la empresa no puede comprobarles que disfrutaron de la media hora para tomar sus alimentos.
- b) Los trabajadores no tienen firmado ningún documento en donde indique que ellos disfrutaron de la media hora para tomar sus alimentos y que sí toman sus alimentos dentro de las instalaciones de la empresa, es por que así les conviene a ellos; Por lo anterior la empresa no puede comprobarles que disfrutaron de la media hora para tomar sus alimentos.
- c) Los trabajadores reclaman el pago de dos horas diarias de tiempo extraordinario; En este punto tienen razón los trabajadores al no cumplirse con los incisos a y b, ya que no existe forma de comprobarles que no laboraron 8:30 horas diarias, con lo cual están demostrando tener derecho a una hora y media diaria de tiempo extraordinario; Además como no existe forma de comprobarles que tomaron su media hora para alimentos tienen derecho a media hora de tiempo extraordinario, lo cual suma dos horas diarias de tiempo extraordinario que se les debe a los trabajadores, por no cumplir con lo señalado en los incisos a y b.

Acciones correctivas:

- a) Los trabajadores deberán checar su tarjeta al iniciar y al terminar el periodo que les concede la empresa para tomar sus alimentos: Con esta acción, la empresa les comprueba que disfrutan de la media hora para tomar sus alimentos.
- b) Los trabajadores deberán firmar el documento en donde indique que ellos disfrutan de la media hora para tomar sus alimentos y que si toman sus alimentos dentro de las instalaciones de la empresa, es por que así les conviene a ellos: Con esta acción, la empresa les comprueba que disfrutan de la media hora para tomar sus alimentos.
- c) Los trabajadores reclaman el pago de dos horas diarias de tiempo extraordinario; Al implementar las acciones correctivas de acuerdo con los incisos a y b, se les podrá comprobar que tomaron su media hora para alimentos y con esto ya no tendrán derecho a este tiempo extraordinario que reclaman.

Se debe implementar un horario mixto de 14:30 horas a 22:30 horas, el cual incluye media hora para tomar sus alimentos; Al implementar este horario los trabajadores estarán laborando en forma diaria 7:30 horas y en lo futuro no podrán reclamar el pago de tiempo extraordinario alguno.

Se les debe calcular y pagar el tiempo extraordinario que reclaman y al cual tienen derecho de acuerdo con la autoridad; Este calculo debe efectuarse a partir del día 4 de Enero de 1995 y hasta el día 7 de Junio de 1995, ya que la implementación de las acciones correctivas mencionadas, surtirán efecto a partir del día 08 de Junio de 1995.

TERCER TURNO

Deficiencias detectadas:

- a) Los trabajadores no checan su tarjeta al iniciar ni al terminar el periodo que les concede la empresa para tomar sus alimentos; Por lo anterior la empresa no puede comprobarles que disfrutaron de la media hora para tomar sus alimentos.

- b) Los trabajadores no tienen firmado ningún documento en donde indique que ellos disfrutaron de la media hora para tomar sus alimentos y que si toman sus alimentos dentro de las instalaciones de la empresa, es por que así les conviene a ellos; Por lo anterior la empresa no puede comprobarles que disfrutaron de la media hora para tomar sus alimentos.

- c) Los trabajadores reclaman el pago de media hora diaria de tiempo extraordinario; En este punto tienen razón los trabajadores ya que al no cumplirse con los incisos a y b, no existe forma de comprobarles que tomaron su media hora para alimentos, por lo cual tienen derecho a media hora diaria de tiempo extraordinario, por no cumplir con lo señalado en los incisos a y b.

Acciones correctivas:

- a) Los trabajadores deberán checar su tarjeta al iniciar y al terminar el periodo que les concede la empresa para tomar sus alimentos; Con esta acción, la empresa les comprueba que disfrutaron de la media hora para tomar sus alimentos.

- b) Los trabajadores deberán firmar el documento en donde indique que ellos disfrutaron de la media hora para tomar sus alimentos y que si toman sus

alimentos dentro de las instalaciones de la empresa, es por que así les conviene a ellos; Con esta acción, la empresa les comprueba que disfrutaron de la media hora para tomar sus alimentos.

- c) Los trabajadores reclaman el pago de media hora diaria de tiempo extraordinario; Al implementar las acciones correctivas de acuerdo con los incisos a y b, se les podrá comprobar que tomaron su media hora para alimentos y con esto ya no tendrán derecho a este tiempo extraordinario que reclaman.

Se debe implementar un horario nocturno de 22:30 horas a 6:00 horas, el cual incluye media hora para tomar sus alimentos; Al implementar este horario los trabajadores estarán laborando en forma diaria 7:00 horas y en lo futuro no podrán reclamar el pago de tiempo extraordinario alguno.

Se les debe calcular y pagar el tiempo extraordinario que reclaman y al cual tienen derecho de acuerdo con la autoridad; Este calculo debe efectuarse a partir del día 4 de Enero de 1995 y hasta el día 7 de Junio de 1995, ya que la implementación de las acciones correctivas mencionadas, surtirán efecto a partir del día 08 de Junio de 1995.

6.4. CONTROL DE BAJAS

Las bajas de personal representan una disminución de la fuerza de trabajo, misma que es causada principalmente por dos razones:

1. La indisciplina del personal es la causa que lleva a los trabajadores a cometer actos con los cuales incurren en faltas contenidas en el Reglamento Interior de Trabajo y el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo; Mismas que son

sancionadas con la rescisión de la relación de trabajo y con esto se inicia el proceso de baja del personal.

2. Las deficiencias que existen en la organización tales como: relaciones inadecuadas entre los trabajadores, condiciones inadecuadas de trabajo, falta de liderazgo de los jefes, trato inadecuado de los jefes hacia sus subordinados, jornada inadecuada de trabajo, carga excesiva de trabajo, bajo salario y bajo cuadro de prestaciones, entre otras, crean en los trabajadores una desmotivación que propicia que el personal renuncie voluntariamente a su trabajo, iniciando el proceso de baja del personal.

Los efectos que producen las bajas de personal son entre otros los siguientes:

1. Disminución de la calidad al dar de baja personal que cuenta con una experiencia tal que su índice de calidad es de una eficiencia importante; Cuando se da de baja al personal por consecuencia se contratan trabajadores que no poseen experiencia y que obviamente cuentan con un deficiente índice de calidad.
2. Se disminuye la productividad al efectuar las labores con personal que no cuenta con el adiestramiento que ya tenía el personal que se dio de baja.
3. La reposición del personal que se da de baja tiene un costo para la organización, ya que se tienen que invertir recursos para reclutar, seleccionar, contratar, inducir, adiestrar y capacitar a los candidatos y a los nuevos trabajadores.
4. El servicio que se presta a los clientes internos y externos no es el mismo al efectuarlo con personal que no conoce y no está integrado a la organización.

5. Incremento de los errores en las áreas de trabajo a efectuar las funciones con personal de nuevo ingreso que no posee el adiestramiento requerido para dar al servicio y/o producto el índice de calidad especificado.

Por todo lo anterior expuesto es necesario que toda organización cuente con un control de bajas en donde se especifique el proceso que llevan las mismas; Con lo cual se tiene información para dar cumplimiento en forma correcta y oportuna al marco legal. Así mismo la información mencionada sirve para elaborar los controles de rotación, ausentismo y juicios laborales.

La información que se controla en el proceso de baja es la siguiente:

- a). Tipo de baja: renuncia voluntaria, rescisión de contrato o terminación de contrato; Precisando la causa en cualquiera de los tres tipos de baja.
- b). Ultimo día laborado
- c). Renuncia (fecha)
- d). Finiquito (fecha)
- e). Baja IMSS (fecha)
- f). Ratificación (fecha)
- g). Aviso de rescisión (fecha)
- h). Demanda (fecha)
- i). Finiquito legal (monto)
- j). Finiquito real (monto)
- k). Ahorro en el finiquito (monto)

La utilización correcta de este control sirve a la organización para lograr los siguientes objetivos.

1. Cumplir con el marco legal
2. Disminuir la rotación

3. Conocer el proceso de baja del personal
4. Tener un control del monto ahorrado por negociación de las bajas del personal
5. Detectar problemas en los departamentos

La consecución de estos objetivos ayudan a mejorar el ambiente de trabajo.

6.4.1. Manual (políticas, procedimiento y anexos)

Políticas

1. El control de bajas se deberá elaborar por planta o sucursal.
2. El control de bajas se deberá elaborar por cada mes del año.
3. El control de bajas deberá servir de base para la elaboración de los controles de rotación, ausentismo y juicios laborales.
4. El control de bajas deberá contener los siguientes rubros:
 - a) Tipo de baja: renuncia voluntaria, rescisión de contrato o terminación de contrato; Precisando la causa en cualquiera de los tres tipos de baja.
 - b) Último día laborado
 - c) Renuncia (fecha)
 - d) Finiquito (fecha)
 - e) Baja IMSS (fecha)
 - f) Ratificación (fecha)
 - g) Aviso de rescisión (fecha)
 - h) Demanda (fecha)

- i) Finiquito legal (monto)
 - j) Finiquito real (monto)
 - k) Ahorro en el finiquito (monto)
5. En el control de bajas se deberá determinar por sucursal lo siguiente:
- a) Monto global legal por finiquitos
 - b) Monto global real por finiquitos
 - c) Monto global ahorrado por negociación en finiquitos (bajas)
 - d) Numero de bajas
6. En el control de bajas se deberá determinar el tipo de baja por cada trabajador.
7. El orden del control de bajas será de acuerdo con la fecha de baja al IMSS.
8. El estadístico de bajas, deberá contener del 1ero. al día ultimo de cada mes; Sin importar los cortes de nomina.

Procedimiento

1. **Trabajador.** Se presenta en recursos humanos para renunciar, porque se venció su contrato, para que le rescindan su contrato o para terminar la relación de trabajo.
2. **Relaciones laborales.** Recibe renuncia o aplica la rescisión del contrato al trabajador; Turnando la información al auxiliar de personal.
3. **Auxiliar de personal.** Incluye la baja de cada trabajador en el control de bajas, registrando:

- a) Nombre del trabajador
- b) Numero de trabajador
- c) Tipo de baja
- d) Ultimo día laborado
- e) Fecha de renuncia (si ya existe)
- f) Fecha de finiquito (si ya existe)
- g) Fecha de aviso de baja al IMSS
- h) Fecha de ratificación (si ya existe)
- i) Fecha de aviso de rescisión (si ya existe)
- j) Monto de finiquito legal

OBSERVACIÓN:

El registro de datos de: demanda, finiquito real y monto ahorrado por negociación de finiquito se incluirá en el control conforme se den estos hechos.

3. **Auxiliar de personal.** Cierra mensualmente el control de bajas, ver (anexo 1); Entregándolo a relaciones laborales durante los 3 primeros días hábiles del mes siguiente al periodo al cual se refieren las bajas.
4. **Relaciones laborales.** Analiza el control de bajas, mismo que sirve como base para la elaboración del control de rotación de personal.
5. **Relaciones laborales.** Entrega control de bajas a la dirección.

DISTRIBUCIÓN (ANEXO 1):

Original Dirección
 Copia 1 Relaciones laborales

Anexos

Anexo 1 Control de bajas

6.5. CONTROL DE JUICIOS LABORALES

En toda organización se presentan bajas de personal de distintos tipos (renuncia voluntaria, rescisión de la relación de trabajo y terminación de la relación de trabajo en sus distintas formas), es por eso que resulta necesario controlar el proceso de bajas de personal desde su inicio hasta su término; Considerando que

las bajas de personal por su naturaleza pueden dar origen a una demanda, debe existir una coordinación, regida por políticas y procedimiento entre las siguientes áreas: Asesor laboral, jurídico y recursos humanos, además de un control en donde se reflejen los resultados en cada una de las etapas de un juicio laboral.

Los objetivos que se persiguen en el desarrollo de los juicios laborales son los siguientes:

1. Dar cumplimiento a la Ley Federal del Trabajo
2. Proporcionar los elementos de prueba correcta y oportunamente; Para que con el criterio del asesor laboral puedan obtenerse laudos favorables a la empresa.
3. Solucionar en el menor tiempo posible los juicios en los cuales no se cuente con elementos de prueba que puedan dar la posibilidad de un laudo favorable.
4. Colaborar para la obtención de laudos favorables a la organización; Presentando a los testigos ofrecidos por la empresa, preparándolos adecuadamente para que comparezcan en la audiencia correspondiente.
5. Colaborar para la obtención de laudos favorables para la empresa; Presentando a los testigos ofrecidos por la parte actora, preparándolos adecuadamente para que comparezcan en la audiencia correspondiente.
6. Detectar personal negativo que esté activo, a través de las testimoniales desahogadas, que en su momento fueron ofrecidas por la parte actora.

Se pretende con lo anterior expuesto que los juicios laborales se atiendan eficientemente y con el objetivo de lograr que los laudos sean favorables a la empresa.

6.5.1. Manual (políticas, procedimiento y anexos)

Políticas

1. Relaciones laborales deberá intervenir en el procedimiento de juicios laborales exclusivamente de acuerdo a lo estipulado en el mismo.
2. La recepción de las demandas laborales en contra de la empresa, se deberá efectuar a través del jurídico.
3. Todas las demandas laborales en contra de la empresa, deberán ser atendidas a través del asesor laboral asignado para esto.
4. El análisis de las demandas laborales en contra de la empresa, deberá ser efectuado en forma conjunta por relaciones laborales, jurídico y el asesor laboral, siendo este quien determine la forma de atención de las demandas y las pruebas que deberán ofrecerse en la etapa y juicio correspondiente.
5. El personal de relaciones laborales intervendrá en el desahogo de pruebas confesionales únicamente cuando se le imputen hechos propios; Nunca intervendrá en el desahogo de pruebas confesionales en representación de la organización.
6. El personal de relaciones laborales intervendrá en el desahogo de pruebas testimoniales únicamente cuando la empresa ofrezca como testigos a

personal de esta área; Teniendo la obligación el asesor laboral de preparar adecuadamente a los testigos (personal activo de cualquier área de la empresa) con tres días de anticipación a la fecha de audiencia; Para dar cumplimiento a lo anterior relaciones laborales esta facultado para disponer del tiempo de los testigos y que estos sena preparados por el asesor laboral.

7. Cuando el personal activo de la empresa sea ofrecido como testigo de la parte actora en un juicio en contra de la empresa; Se deberá dialogar con este personal como mínimo con 1 día de anticipación, haciéndoles la petición de que su declaración sea en el sentido de que se desconocen los hechos del despido del actor y que además el día del despido ellos nunca vieron al actor.
8. Relaciones laborales tendrá la facultad de presentar ante la junta de conciliación y arbitraje en el día y la hora de la audiencia a los testigos (personal activo de la empresa).
9. En el caso de que la declaración de los testigos de la parte actora (personal activo de la empresa) sea como se señala en la política numero 7, estos seguirán laborando en la empresa; En caso contrario serán dados de baja. El criterio para definir si el personal continua o no laborando en la empresa será definido de acuerdo con su declaración en forma conjunta por relaciones laborales, jurídico y el asesor laboral.
10. Relaciones laborales estará facultado para que cuando así lo considere pertinente tome la decisión de autorizar el monto requerido para la terminación de un juicio laboral antes de que este llegue a la etapa del laudo.
11. Relaciones laborales y el asesor laboral en forma conjunta actualizaran cada semana el control de juicios laborales; Donde se verificara en que etapa se encuentra cada juicio laboral; Informando de lo anterior a la dirección.

12. Relaciones laborales y el asesor laboral en forma conjunta actualizarán cada semana el control de testigos; Donde se identificarán los testigos de la parte actora así como el día y la hora en que deben presentarse a la audiencia correspondiente; Informando de lo anterior al consejo de administración.
13. El asesor laboral al tener una resolución del juicio laboral a través del laudo solicitará a relaciones laborales el monto requerido a través de un cheque, para finiquitar el juicio.
14. En caso de que el asesor laboral termine el juicio en cualquiera de las etapas (desistimiento de la demanda) por llegar a un arreglo autorizado por relaciones laborales, deberá solicitar el monto requerido a través de un cheque para finiquitar el juicio.

Procedimiento

1. **Actuario (JCA).** Entrega notificación de demanda así como la demanda al departamento jurídico de la empresa.
2. **Jurídico.** Recibe notificación de demanda y demanda, ver (anexo 1 y 2). Posteriormente firma de recibido.
3. **Jurídico.** Registra en el control de demandas laborales: nombre del actor, número de expediente y fecha de recepción de la demanda por la junta de conciliación y arbitraje; Obtiene copias de notificación y demanda para su control; Por último entrega a relaciones laborales la notificación y la demanda.

4. **Relaciones laborales.** Recibe del jurídico la notificación y la demanda, quedándose con los originales y firmando de recibido en las copias que quedaran en poder del jurídico para su control.

DISTRIBUCIÓN (ANEXO 1 y 2):

Original Relaciones laborales (temporalmente)

Copia 1 Jurídico (archivo)

5. **Relaciones laborales.** Verifica en el expediente del actor si existe renuncia, finiquito y/o convenio; Entregando al asesor laboral la notificación y la demanda además de renuncia, el finiquito y/o convenio; En caso de que exista alguno de estos 3 documentos o los tres. La entrega se debe efectuar a través del control de documentación de juicios laborales, ver (anexo 3).

6. **Asesor laboral.** Recibe documentación cotejándola con el control de documentación de juicios laborales, firmando de recibido.

DISTRIBUCIÓN (ANEXO 3):

Original Asesor laboral

Copia 1 Relaciones laborales

7. **Asesor laboral.** Analiza en forma conjunta con relaciones laborales y el jurídico la demanda, tomando la decisión de las pruebas que solicitara por escrito a relaciones laborales; Dando contestación a la demanda de acuerdo con su criterio.

8. **Asesor laboral.** Solicita por escrito, ver (anexo 4) a relaciones laborales las pruebas que se ofrecerán en la etapa correspondiente del juicio laboral,

pudiendo ser: tarjetas de asistencia, recibos de pago, aviso de alta al IMSS, aviso de baja al IMSS, última modificación de salario IMSS, contrato individual de trabajo u otra documentación de acuerdo con su criterio; Debiendo estipular el plazo máximo para la entrega de la documentación, siendo este como mínimo de una semana.

9. **Relaciones laborales.** Recibe requerimiento de documentación para ofrecimiento de pruebas y firma de recibido.

DISTRIBUCIÓN (ANEXO 4):

Original Relaciones laborales
Copia 1 Asesor laboral

10. **Relaciones laborales.** Recopila la documentación solicitada y la relaciona en el control de documentación de juicios laborales.
11. **Relaciones laborales.** Entrega al asesor laboral la documentación solicitada así como el original y copia del control de documentación de juicios laborales.
12. **Asesor laboral.** Recibe documentación y la coteja contra el control de documentación de juicios laborales firmando de conformidad.

DISTRIBUCIÓN (ANEXO 3):

Original Asesor laboral
Copia 1 Relaciones laborales

13. **Asesor laboral.** Integra la documentación al expediente, para entregarla en el juicio según la etapa a la que corresponda.

14. **Asesor laboral.** Representa como apoderado legal de la empresa en todo el proceso del juicio laboral, mismo que consta de las siguientes etapas, ver (anexo 2):

- a) Conciliación, Demanda, Ofrecimiento y Admisión de Pruebas.
- b) Desahogo de pruebas (confesional, documental, testimonial, pericial, inspección, presuncional e instrumental).

Laudo

CONCLUSIONES

En esta tesis hemos hablado de la importancia en las empresas modernas de tener a todos sus empleados motivados, de confiar en ellos y otorgarles todos los medios y facilidades para que realicen sus labores de la mejor manera. No sobra, por lo tanto, recordar algunos métodos que harán que un empleado se sienta a gusto con su entorno y dé lo mejor de sí para su beneficio y el de la compañía donde trabaja.

Todo lo anterior, se basa en tener unas excelentes relaciones laborales con los empleados. Desafortunadamente, en los tiempos de crisis por los cuales está atravesando toda Latinoamérica, se busca que un trabajo sea realizado por la menor cantidad de gente posible y a esto se deben los masivos despidos de muchas empresas que, en su afán de reducir costos, disminuyen su personal, ocasionando que al empleado se le mire simplemente como un objeto productivo y no como una parte esencial dentro de una organización.

Esta situación de constantes despidos hace que se genere un clima de incertidumbre en todo el mundo laboral y un ambiente de desconfianza e inseguridad al interior de las empresas, ya que los empleados más que pensar en sacar adelante una empresa, están buscando los mejores métodos para no ser despedidos de sus trabajos, creando desconcentración y mucha tensión, lo que les impide realizar una mejor labor.

Por tal razón, todas las empresas deben propender por crear un ambiente de confianza y optimismo en su interior, lo que ocasionará que los empleados se sientan más comprometidos con la consecución de los objetivos de la compañía y se centren mucho más en sus labores, al tener la certeza que la compañía está haciendo todo lo posible para su bienestar. De esta manera, se conseguirá un mejor desempeño por parte de los trabajadores.

Existen ciertos temas que deben ser tratados de la mejor forma por parte de una empresa para evitar que los empleados sientan incertidumbre e inseguridad. En primera medida, debe generarse un clima de justicia en todo sentido. Darle a cada

trabajador lo que merece por la labor realizada y no manipularlo, son estrategias con las cuales un individuo sentirá que vale y es importante para toda la organización.

Así mismo, es importante que la empresa otorgue todas las garantías necesarias para evitar que ciertos trabajos o recompensas caigan en manos de individuos que no lo merecen y que no han luchado por salir adelante. Vigilar que una labor sea desarrollada por una persona capaz y comprometida con su éxito, es otro factor que mejorará el ambiente de justicia que debe reinar en una compañía.

En segundo lugar, es importante que los empleados se sientan escuchados. Expresar las inquietudes que puedan sentir los trabajadores y recibir una respuesta amable y positiva por parte de la empresa, generará en los individuos un sentimiento de pertenencia hacia ella, ya que entenderán que hacen parte importante de la misma, lo que ocasionará un mejor desempeño en sus labores y por ende un trabajo más eficiente.

En tercer y último lugar, es indispensable otorgar la mayor confianza a los empleados en las labores que se les ha encomendado. Dejar que realicen su trabajo con total libertad e independencia, ocasionará que éste sea hecho de la mejor manera y con todo el agrado posible, derivando esto en mejores resultados tanto para el trabajador como para la compañía.

Además, con toda la confianza que la empresa ha depositado en un individuo, este se sentirá más comprometido para realizar correctamente la labor asignada y se esforzará al máximo para dar su mejor rendimiento, ya que si todo sale bien, es muy probable que se le asignen nuevos y mejores trabajos y la confianza mutua también crezca para beneficio de las 2 partes involucradas.

La importancia de estos 3 puntos anteriores se basa en que con ellos, se creará un clima laboral propicio para desempeñar de una mejor manera todas las labores que

se deban realizar, en un ambiente de total concordia y cooperación, lo que dará como resultado que se consigan todos los objetivos tanto individuales como empresariales.

Como pudimos apreciar, unas excelentes relaciones laborales son indispensables para un buen desarrollo y desempeño de toda una organización. Tanto jefes como empleados deben dar lo mejor de ellos mismos para lograr una perfecta sincronización en todos los aspectos empresariales y luchar porque se alcancen eficientemente todas las metas propuestas con antelación.

BIBLIOGRAFÍA

Agustín Reyes Ponce, **Administración de Empresas, Teoría y Práctica**. Ed. Limusa. México. 1999.

Benge. **Sistemas específicos de valuación de puestos: Manual de sueldos y salarios**. Mc. Graw Hill 2ª. Edición. México 1989.

Chiavenato. **Administración de Recursos Humanos**. Mc Graw Hill, 1ª. Reimpresión, México 1993.

Claver, e Gascó. **Los Recursos Humanos en la Empresa, un enfoque directivo**. Prentice Hall, 4ª. Ed. España 1993.

Davis, k y Newstrom, J.W. **El comportamiento humano en el trabajo, Comportamiento organizacional**. Mc. Graw Hill 8ª. Edición (3a en español) México 1991.

Dessler. **Administración de Personal**. Prentice Hall Hispanoamericana, 4 Ed. México 1996.

Gerardo Sánchez Ambriz. **Tesis profesional ¡Un problema! ¡Una hipótesis! ¡Una solución!** Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. 1ª. Edición, México 2002.

Rodolfo Luthe G. **La Empresa Humana**, Ed. Noriega Limusa. México 1998.

Sikula, AF y Mc Kenna Jr. **Administración de Recursos Humanos, Conceptos Prácticos**, LIMUSA, México 1989.

Stoner, Jaf y Freeman. **Administración**. Prentice Hall Hispanoamericana, 5a. Ed, México 1994.

Werther, W.B y K. Davis Jr. **Administración de personal y Recursos Humanos**. Mc Graw Hill, 3ª. Ed. México 1991.