

# Disciplina Progresiva



23

José G. Náter Gautier

Entre las responsabilidades de todo supervisor está el mantener un lugar de trabajo ordenado y agradable para sus empleados. Al mismo tiempo, deberá asegurar que los empleados conozcan bien sus responsabilidades así como qué conducta es aceptable y cuál no lo es, de manera que el personal que le ha sido asignado se desempeñe adecuadamente. En ocasiones, no importa el esfuerzo, tiempo y energía que invierte un supervisor en esta tarea surge ese empleado cuya misión en la vida parece ser violentar todas las reglas de comportamiento, conducta y relaciones humanas necesarias para mantener el buen y normal funcionamiento de la empresa.

Para manejar la situación con este tipo de empleado, las empresas han desarrollado el sistema de disciplina progresiva. El mismo va dirigido a lograr que el empleado que presente una conducta que no es aceptada en el lugar de trabajo, la modifique.

## ¿En qué consiste este proceso?

La norma general es que todo patrono prepara por escrito una serie de Normas de Conducta razonables que servirán para orientar a los empleados sobre qué comportamiento no será bien visto ni aceptado en la empresa, pues el mismo altera el buen funcionamiento de la misma. Cuando un empleado se desvía de lo que es aceptado en el lugar de trabajo, se entrará en una de las fases del proceso de modificación de hábitos y conducta de acuerdo a la gravedad del asunto.

Por lo general, todo proceso de disciplina comienza cuando el empleado violenta una norma de conducta. En esta etapa el supervisor deberá reunirse con el empleado en privado y discutir el asunto. Una vez terminada esta reunión es recomendable que se prepare un informe escrito donde se indique los pormenores de la conversación así como los acuerdos, si alguno, a que se llegaron. Este informe, conocido generalmente como advertencia verbal, deberá formar parte del expediente del empleado. El mismo va dirigido a señalarle al empleado que su comportamiento está afectando el buen y normal funcionamiento de la empresa, por lo que debe ser modificado.

Si el empleado persiste en mantener la conducta no deseada, el supervisor le citará nuevamente. En esta ocasión, la reunión será una de orientación y advertencia, donde se le explicará, que de mantener esta conducta, la empresa podrá tomar medidas disciplinarias más severas. En esta segunda reunión deberá quedar claro cuál será la consecuencia si el empleado insiste en la conducta no deseada.

En este momento, debería terminar el proceso, pero como en todo, hay personas que persisten en violentar las normas establecidas en un lugar de trabajo. Si este fuera su caso, el empleado le llevará a entrar en el tercer paso del proceso. En esta ocasión debe prepararse, no improvise. Aquí usted se sentará y discutirá uno por uno todos los acuerdos y compromisos incumplidos así como la seriedad de haber hecho caso omiso a las advertencias anteriores y la consecuencia que conllevará la insistencia del empleado en mantener un comportamiento inapropiado. Generalmente, en esta etapa, el empleado es suspendido de empleo y sueldo por un periodo que no deberá exceder de tres meses. Este debe ser un tiempo para que el empleado trabaje en corregir el patrón de conducta que lo ha traído hasta este resultado. Es recomendable que cuando el empleado regrese de la suspensión se le reciba y se le demuestre que se le va a apoyar. Recuerde que el proceso es uno rehabilitador y el fin es lograr que el empleado cree los hábitos necesarios para formar un equipo de trabajo exitoso.

A pesar de tener las mejores intenciones habrá personas que hará caso omiso de todas las advertencias y ayudas que se les pueda brindar. Es aquí donde se entra en la última etapa del proceso de disciplina progresiva, el despido.

despido es la ruptura del contrato de empleo. Ocurre cuando el

patrono da por terminada la relación patrono-empleado. En Puerto Rico, la Ley 80 del 30 de mayo de 1976, según enmendada, establece una serie de indemnizaciones que le permite al empleado suplir sus necesidades cuando el despido es uno caprichoso.

Despedir a un empleado es un proceso difícil aunque se tengan todas las justificaciones posibles. Los efectos de tomar y ejecutar la decisión de despedir a un empleado son detrimentales para todas las partes envueltas. El resultado final, una vez ejecutada la decisión y despedido el empleado, es un tiempo de incertidumbre. Es importantísimo que esta sea una decisión racional donde se excluyan los factores emocionales que pudieran contaminar la objetividad que tiene que revestir este proceso disciplinario.

## ¿Cuándo se justifica un despido?

"Un despido estará justificado cuando el empleado siga un patrón de conducta impropia y desordenada que interrumpa la ordenada marcha y el normal funcionamiento del negocio" (Ley 80, supra, Secretario v. ITT, 118DPR 536); cuando presente el empleado una actitud de no rendir su trabajo en forma eficiente o hacerlo tardíamente o negligentemente o violando las normas de calidad de la empresa.

Vemos aquí que la negligencia, la incompetencia y la deslealtad al patrono así como la falta de honradez son causas que justifican que se despidan a un empleado. La Ley 80, supra, nos dice que la reiterada violación de las reglas y reglamentos razonables establecidos por el patrono también justifican el despido. En este caso, es importante que las mismas se le hayan entregado al empleado. Se recomienda que se tome un recibo firmado por el empleado cuando se le entreguen las reglas de conducta.

Por otro lado, el Código de Comercio en su Artículo 218 nos presenta causas como el fraude, abuso de confianza y la falta de respeto al comerciante o su familia como causas que podrían justificar un despido. Es importante hacer énfasis en que la Ley 80, supra, exige que en la generalidad de los casos, exista un patrón de conducta. Un evento aislado no será como norma, justificación apropiada para despedir a un empleado. Esto es lo que hace tan importante que se agoten, antes de tomar la medida disciplinaria más severa, todos los pasos del proceso de disciplina progresiva.

Sería poco razonable pretender hacer un listado de todo comportamiento irrazonable que generalmente afecta la marcha ordenada de un lugar de trabajo. Por mencionar algunos, podría decirles que se ha visto como impropio las tardanzas y ausencias excesivas, las continuas discusiones entre empleados, discusiones continuas con miembros de la gerencia, insubordinaciones, falta de honradez e incumplimiento de las normas de conducta de la empresa.

Hay faltas cuya gravedad es de tal magnitud que los tribunales han entendido que una sola violación justifica el despido. Esto es así, por ejemplo, cuando un empleado agrede a su supervisor o a un compañero, el hostigamiento sexual cuando se tiene una política razonable y publicada, la falsificación de registros con la intención de defraudar y el robo, entre otros.

Es recomendable que las empresas se aseguren que antes de tomar cualquier medida disciplinaria drástica contra un empleado se siga el proceso de disciplina progresiva e inclusive, se desarrolle un proceso de manejo de querrelas que asegure que toda violación a las reglas de conducta sea investigada y analizada apropiadamente. Esto nos ayudará a evitar errores costosísimos como sería el de tener que manejar los resultados de un despido ilegal.

En fin, que una buena política y un proceso de disciplina progresiva bien manejado puede ayudarnos a modificar los malos hábitos de trabajo o conducta que en ocasiones nos obligan a perder personal con habilidades extraordinarias.