

GESTION DE LA DISCIPLINA

Angel Martinez Moreno

1.- INTRODUCCIÓN

Entendemos por disciplina el conjunto de mecanismos, dispositivos, normas y recursos que se anticipan como susceptibles de activarse en una organización a fin de garantizar que el personal respete las normas, que alcance los estándares de desempeño y rendimiento y que mantenga un mínimo de implicación en el trabajo.

Naturalmente la activación de los mecanismos de la disciplina puede suponer un conflicto entre los derechos de los trabajadores y los de la empresa así como entre los intereses de ambos. En este sentido es sencillo encontrar ejemplos en cuestiones como pueden ser el uso de sustancias estupefacientes, cumplimiento de normas de seguridad personal, la intimidad de los contenidos informáticos en los equipos que utilizan los empleados, el uso de herramientas y recursos de la empresa para usos individuales, la gestión del tiempo de trabajo o el absentismo que se puede justificar por razones que pueden encontrarse en ocasiones en el límite de la autonomía personal, etc.

Como puede fácilmente deducirse, los conflictos se producen en ocasiones entre derechos legales y derechos morales. Es por esto que no puede obviarse la incidencia de cuestiones como el contrato psicológico, entendido como el conjunto de expectativas de las partes. Ha de considerarse aquí por ejemplo que, en ocasiones, una norma legal u oficialmente establecida puede contradecir un pacto tácito entre las partes. Así por ejemplo puede establecerse una norma sobre horarios mientras que en la práctica se acepta que se transgreda si se producen determinadas condiciones que no se reflejan en ningún documento pero que todos los miembros de la organización asumen. En la misma línea habríamos de considerar la cultura organizativa, que es capaz de generar valores y actitudes compartidos en un contexto social concreto y que puede considerarse como un factor de posible armonización en el conflicto y de conjunción de intereses y perspectivas de evaluación de las posiciones de las partes.

En todo caso, aparte de ejercer el control sobre los empleados, la disciplina pretende incorporar la máxima previsibilidad en los comportamientos individuales. Se acepta, en primera instancia, que el empresario y los directivos disponen del derecho de ordenar y prescribir las actividades laborales de los empleados en función de un principio jerárquico generalmente aceptado. De

este derecho se derivaría asimismo el derecho a ejercer acciones correctoras cuando se considera necesario.

El ejercicio de la disciplina no es, a pesar de lo que pudiera parecer, una actividad mecánica y automática, sino que implica la existencia de contenidos ideológicos que afectan a la consideración de las funciones de las personas en la organización, y ello supone aceptar una serie de supuestos acerca del concepto de persona y de trabajador, una idea de cómo han de ser las relaciones interpersonales en entornos estructurados y, finalmente, un modelo de organización hacia el que se pretende evolucionar.

La mejor manera de ejercer la disciplina es a través de la autodisciplina, es decir, aquella que se traduce en el cumplimiento de las normas y de las expectativas asumidas de los otros sin necesidad de recurrir a amenazas o consecuencias indeseables para corregir incumplimientos. Así, es preferible el cumplimiento de las normas de seguridad personal porque la persona ha obtenido un grado de convencimiento suficiente, antes que por miedo al castigo que supondría.

Así pues, la empresa habría de invertir en los procesos de socialización del personal y en el desarrollo de contenidos culturales adecuados a fin de minimizar la incidencia de los sistemas de amenaza o castigo frente a la indisciplina.

La incidencia de las prácticas disciplinarias constituye un factor de primer orden en las relaciones entre la empresa y los trabajadores. Así, el ejercicio de la disciplina muestra a las personas lo que realmente significan para la dirección, independientemente de los discursos acerca de los recursos humanos que puedan realizarse de manera retórica. Cuando hay un conflicto entre lo que se proclama y lo que se percibe que se hace, siempre en la interpretación predomina lo que se hace sobre lo que se declara. Esto supone que la disciplina y los criterios para su aplicación, han de integrarse plenamente en el conjunto de estrategias de gestión de recursos humanos de la empresa impidiendo que se mantengan como un apéndice que se aplica sólo en situaciones excepcionales y aisladas.

2.- LAS CAUSAS MÁS HABITUALES DE INDISCIPLINA EN LA EMPRESA

Cuando nos referimos a comportamientos individuales en contextos organizativos las causas de esas conductas tienden a ser siempre multifactoriales y por tanto difícilmente aislables. De hecho suele ser fácil identificar el hecho que ha producido cierta conducta pero cuando se plantea porqué ese mismo hecho no ha elicitado la misma respuesta en otras personas podemos tomar consciencia de la complejidad. Y esto no ocurre sólo porque las

características individuales sean las más determinantes sino también porque los estilos de dirección a que están sometidos los individuos, y las condiciones concretas en las que se desarrolla su trabajo son aparentemente idénticas pero diferentes en realidad¹.

En todo caso podemos identificar los factores más frecuentes que contribuyen a generar problemas de indisciplina en la empresa.

1.- Contradicciones entre los sistemas de incentivos o de reconocimiento profesional y las normas de producción o de seguridad.

Se trata de un problema muy frecuente en los entornos industriales, aunque generalmente los directivos difícilmente se ocupan de él. El mecanismo que subyace es sencillo: las personas tienden a dar prioridad a aquellos criterios que imaginan que son los que los otros utilizarán para evaluarles. Así por ejemplo si alguien piensa que será evaluado fundamentalmente por los resultados que obtiene en su trabajo, se mostrará dispuesto, en la práctica, a incumplir en alguna medida determinadas normas de producción o de seguridad para garantizar un buen rendimiento que sea perceptible por sus superiores.

2.- Falta de cumplimiento de las normas por parte de los superiores jerárquicos.

Los superiores constituyen un referente normativo en las organizaciones jerárquicas. Si mi jefe no cumple es porque no es muy importante y en todo caso serán benevolentes al evaluar mi indisciplina.

3.- Un sistema de normas demasiado rígido.

A menudo las organizaciones se dotan de más reglas y normas de las que pueden vigilar y sancionar. Al disponer de más normas los directivos piensan que obtienen mayor control pero lo que se consigue es precisamente disponer de mayores oportunidades de que aparezcan fallos disciplinarios. Un viejo principio de la gestión de la disciplina advierte de la conveniencia de “el mínimo de normas, todas identificables, y que cuando se sanciona su incumplimiento todos lo consideran equitativo”

4.- Insuficiencia de explicación de las normas existentes.

1 Se trata de un fenómeno similar al que ocurre cuando dos hermanos criados por los mismos padres y se comportan de manera radicalmente distinta. Nos apresuramos a decir que, independientemente de la opinión improvisada de muchos padres, que insisten en que los han tratado igual, el hecho es que, cuando se analizan en detalle las prácticas concretas de crianza, suele aparecer con claridad que incluso los criterios de administración de premios y castigos pueden haber sido radicalmente distintos.

El personal difícilmente se identificará y asumirá una norma cuyo sentido no comprenda.

5.- Cambios demasiado rápidos en las normas.

Toda norma, para ser aceptada necesita un proceso de comprensión y de asimilación. Si este proceso no se respeta la norma aparecerá como arbitraria.

6.- Incumplimiento de compromisos adquiridos.

El incumplimiento de normas aparece en este punto como una forma de afirmación personal y de pequeños boicots ante comportamientos directivos que se consideran injustos.

7.- Amenazar sin cumplir la amenaza

Uno de los factores que preservan las normas son las consecuencias de su incumplimiento. Si esas consecuencias no se producen incluso cuando han sido formalmente anunciadas, la norma se debilita.

8.- Percepción de falta de equidad en el tratamiento del personal.

El personal percibe que si no son todos iguales para aprovechar las ventajas que puede ofrecer la organización, eso le permite percibir el incumplimiento como una compensación en la autoimagen.

9.- Falta de autoridad de los supervisores.

Las normas se fijan formalmente pero las mantienen los supervisores. Si estos no tienen credibilidad en sus criterios no se aceptarán sus esfuerzos por imponer las normas.

10.- Falta de habilidades por parte de los supervisores.

Para explicar, para argumentar, para convencer,...

11.- Deterioro del clima laboral.

Cuando el clima laboral se deteriora y deja de ser gratificante para el personal lo primero que se incumplen son las normas más difíciles de supervisar.

12.- Falta de formación del personal

No son pocas las ocasiones en las que el cumplimiento de determinadas normas de producción y de seguridad requieren de contenidos que han de ser aprendidos y la empresa ha de ocuparse de que ese aprendizaje se produzca.

13.- Conflictos laborales.

En ocasiones el incumplimiento de determinadas normas constituye un factor relevante de gestión y afrontamiento de los conflictos.

3.- INDICADORES DE LA CALIDAD DE LA DISCIPLINA EN LA EMPRESA

Podemos señalar aquí algunos indicadores que nos muestran hasta qué punto los sistemas disciplinarios en una empresa son de buena calidad, no tanto porque recurran a menudo a las sanciones, o sean exhaustivos, sino porque el grado de cumplimiento de las normas es elevado. Entre los indicadores más relevantes y fácilmente localizables podemos señalar los siguientes:

Las infraestructuras físicas y los locales están ordenados y limpios.

El aspecto físico del personal es adecuado.

Se utilizan de forma sistemática los equipos e seguridad y protección.

Se respetan los horarios y las normas.

Las personas utilizan su autoridad y respetan los límites de la misma.

Todos se someten a las normas que les afectan.

Los flujos de trabajo y los resultados son adecuados.

Se aprovechan adecuadamente los recursos disponibles.

Se aplican los procedimientos previstos incluidos los que se refieren a la gestión de las quejas.

Se respeta la escala jerárquica.

El personal conoce sus derechos y obligaciones.

4.- CARACTERÍSTICAS DE LAS NORMAS BIEN ESTABLECIDAS

Todo sistema disciplinario ha de basarse en normas y estas no pueden ser en ningún caso arbitrarias o dependientes de criterios variables impuestos por la dirección. Hacerlo así implicaría indefensión de los empleados con las consecuencias que fácilmente pueden imaginarse, tanto para el individuo como para la organización en su conjunto.

Las normas bien establecidas garantizan que las personas no las percibirán como arbitrarias, facilitará la adhesión del personal a las mismas, permitirá que

se conviertan en criterios operativos de la conducta del colectivo humano de la empresa y contribuirá a aumentar la previsibilidad del comportamiento.

Podemos identificar las siguientes características de las normas bien establecidas:

- Se formulan de manera clara y precisa.
- El personal conoce las consecuencias de incumplir la norma tanto para la persona como para la organización.
- En caso de dudas o de ambigüedad cuando la norma se aplica a una situación concreta se señala quién, en última instancia habrá de interpretarla.
- El personal percibe que la norma repercute en beneficio de las personas y/o del conjunto de la organización.
- Se explican de manera suficiente y adaptada a la capacidad de comprensión de quienes hayan de aplicarla.
- Son percibidas como justas, razonables y equitativas.
- Pueden ser modificadas cuando se quedan obsoletas.

5.- CRITERIOS DE ACTUACIÓN INMEDIATA CUANDO SE IDENTIFICA UNA SITUACIÓN DE INDISCIPLINA.

La primera reacción de un directivo cuando detecta una situación de indisciplina resulta determinante de la capacidad de gestión de la misma. Es por ello fundamental contar con algunos criterios sencillos que permitan disponer de una serie de procedimientos que habrán de ser automatizados en la medida de lo posible a fin de actuar con la necesaria prudencia en situaciones que suelen generar estrés, tanto en la persona “descubierta” en un comportamiento indisciplinado como en la persona que ha de abordar el hecho de manera adecuada.

Así pues podemos identificar los siguientes criterios de actuación:

- No emitir juicios antes de comprobar los hechos o de formular acusaciones hacia alguien concreto.
- Tomar consciencia de que una cosa es quien ha generado el acto de indisciplina y cuales puedan ser las causas de dicho comportamiento.

Las causas no siempre pueden (deben) verbalizarse en primera instancia pero es necesario que las consideremos para explicar lo que ocurre.

- Evaluar la gravedad y las posibles consecuencias inmediatas de los hechos.
- Si la persona implicada se muestra violenta o agresiva, ordenarle que se retire inmediatamente del trabajo.
- Establecer un espacio, diferente a aquel en que se han producido los hechos, para que las personas implicadas y los testigos expliquen sus diferentes versiones.
- Evitar emitir ningún tipo de amenaza “en caliente”
- Aplazar sistemáticamente la toma de decisiones acerca de medidas disciplinarias.

6.- PROCEDIMIENTOS DE APLICACIÓN DE LAS MEDIDAS DISCIPLINARIAS.

Se plantean a continuación las características que han de tener los procedimientos de aplicación de las medidas disciplinarias:

- El procedimiento se refleja siempre por escrito.
- Ha de existir equilibrio entre la falta y la medida disciplinaria a adoptar.
- Se indica claramente a quien afecta la norma y quien queda excluido de la misma si es el caso.
- Se señalan claramente las medidas que se pueden aplicar y los criterios que se utilizarán para ello.

- El procedimiento ha de ser rápido permitiendo que se resuelvan las situaciones en el menor tiempo posible.
- Se identifican claramente las diferentes instancias jerárquicas autorizadas para la aplicación de medidas disciplinarias.
- La persona afectada conoce los procedimientos de reclamación y de apelación existentes y como acceder a ellos.
- las personas han de tener la oportunidad de exponer su versión de los hechos.
- Ha de garantizarse que la persona pueda contar con el apoyo de algún compañero o de un representante sindical.
- Antes de aplicar ninguna medida disciplinaria ha de existir una investigación previa en la que se establezcan los hechos probados.

7.- GESTIONAR SESIONES DISCIPLINARIAS EFICACES.

Una entrevista disciplinaria finalmente no es más que una reunión en la que un directivo o una persona dotada de autoridad suficiente interactúa con quien ha llevado a cabo un acto de indisciplina para clarificar los hechos, identificar responsabilidades y tomar decisiones que minimicen las consecuencias indeseadas y faciliten la prevención de nuevos hechos similares.

Day (1993)² ha resumido de manera muy operativa las características de una entrevista disciplinaria eficaz:

- 1.- Determinar hasta qué punto se trata de una infracción aislada o forma parte de un patrón de conducta.
- 2.- Establecer los objetivos claros de la reunión. No se trata de una sesión sólo exploratoria sino que, quien la ha convocado, ha de haber definido objetivos concretos.
- 3.- El encuentro ha de producirse en privado. Hacerlo en público constituye una amplificación de la posible consecuencia negativa para la persona y puede llegar a constituir una humillación para el empleado desproporcionada con los hechos.

² Day, D. (1993): Training, 101: Help for discipline dodgers. Training and Development, pags.: 19-22.

4.- Mantener en todo momento la calma. Si no se mantiene la calma no se puede ser objetivo de ninguna manera.

5.- Programar adecuadamente la hora de la reunión a fin de que pase poco tiempo entre el anuncio de la reunión y su realización. Si se convoca con demasiada anticipación el empleado acumulará preocupación, fantaseará en exceso y disminuirá su rendimiento en ese periodo de tiempo.

6.- Preparar especialmente el inicio de la reunión a fin de que no se frustren las expectativas de consecución de los objetivos.

7.- Ir directamente a los asuntos esenciales sin preámbulos no andarse por las ramas a fin de evitar ansiedad innecesaria.

8.- Asegurarse de que la comunicación fluirá en las dos direcciones evitando así que se convierta en un monólogo.

9.- Elaborar un plan a seguir de manera que la estrategia disciplinaria se fije en un procedimiento coherente.

10.- Finalizar con un comentario positivo que resalte características positivas del empleado.

En todo caso una de las funciones más relevantes de las sesiones disciplinarias es ofrecer a la persona el *feedback* necesario para que pueda corregir en el futuro su comportamiento.

El *feedback* tiene distintos efectos positivos:

- Estimula y refuerza el comportamiento que se considera positivo.
- Permite corregir comportamientos inadecuados o ineficaces que, en ocasiones no pueden ser percibidos directamente por quienes los realizan.
- Facilita clarificar las relaciones entre personas y encontrar comportamientos capaces de reforzar los vínculos interpersonales.

Para que el *feedback* resulte eficaz ha de poseer determinadas características que se traducen en algunas reglas sencillas:

- **Descriptivo:** Decir lo que el otro hace o no hace y no plantear juicios de valor acerca de lo que hace. Así se evitan posiciones defensivas que provocarían que se rechazase la información que se ofrece.
- **Concreto:** No pueden plantearse vaguedades sino que se ha de ilustrar el porqué de lo que se dice. Si se plantea que una conducta transmite determinada emoción o genera incertidumbre hay que identificar qué es exactamente lo que transmite esa emoción o genera incertidumbre.
- **Adecuado:** Ha de responder a las necesidades de la persona que recibe el *feedback*. Cada persona requiere un tono y una forma de ordenación de los contenidos a fin de que el *feedback* sea constructivo y no se perciba como un agresión.
- **Útil:** ha de ser referirse a comportamientos que el receptor del *feedback* sea capaz de modificar. Lo contrario sería una forma de generar frustraciones estériles.
- **En el momento adecuado:** es decir lo más próximo temporalmente a que se ha producido la conducta objeto de *feedback*
- **Respetuoso:** con la integridad psicológica de la persona que recibe el *feedback*. Es preciso diferenciar claramente la persona de la conducta. Evaluar una conducta no puede confundirse con juzgar a una persona.

8.- MODELOS BÁSICOS DE GESTIÓN DE LA DISCIPLINA

Podemos identificar cuatro modelos básicos de gestión disciplinaria. No son incompatibles entre sí sino que pueden generalmente complementarse entre ellos.

1.- *Disciplina preventiva*

Tiene como objetivo estimular la autodisciplina del personal. Incluye actividades del tipo:

- Campañas de difusión y de explicación de las normas nuevas.
- Programas de comunicación y marketing interno a fin de promocionar valores y conductas preferentes.
- Programas de comunicación positiva que eliminan formulas negativas o prohibitivas. Así en lugar de fórmula como "no maneje la máquina sin guates" se proponen otras del tipo "utilice los guantes".
- Programas de prevención de fallos y errores que se suelen centrar en cuestiones como:
 - o facilitar el conocimiento y comprensión de los objetivos de la empresa
 - o Clarificación de los roles a fin de que cada persona conozca qué se espera de ella.
 - o facilitar el trato equitativo y sin favoritismos.
 - o Mejorar las formas de relación interpersonal
 - o formar a los mandos intermedios para que distribuyan adecuadamente las cargas de trabajo.
 - o Facilitar que exista equilibrio entre las necesidades de la empresa, del grupo y del individuo.
 - o Que los supervisores conozcan bien a sus colaboradores
 - o que los supervisores comuniquen a sus superiores las quejas y factores de insatisfacción del personal.
 - o Fomentar el espíritu de equipo.
 - o Que los supervisores anticipen situaciones que pueden generar problemas disciplinarios y se propongan soluciones preventivas.
 - o Que se fomente la capacidad de liderazgo de los supervisores.
 - o Que los supervisores encuentren el equilibrio entre la defensa de las personas de su grupo y un elevado de exigencia en el desempeño laboral.

2.- Disciplina correctiva

El objetivo es generalmente atajar de manera reactiva el incumplimiento de las normas. Entre sus características más relevantes se puede destacar:

- El proceso disciplinario suele iniciarse a instancias del supervisor directo del empleado.

- Pretende desalentar a otras personas para evitar incumplimientos generalizados (intención ejemplificadora).
- Suele resultar útil para mantener niveles adecuados de cumplimiento de normas.
- Las acciones disciplinarias suelen ser de bajo nivel aunque pueden ser frecuentes.

3.- Disciplina progresiva

Consiste en una sucesión de intervenciones que pretenden que se corrijan comportamientos aplicando las mínimas medidas correctoras en cada momento.

Para ello se establece una escala de intervenciones que van de menor a mayor gravedad de la intervención disciplinaria y que persiguen advertir al empleado de las posibles consecuencias en el caso de que se reiteren las conductas indeseables.

Generalmente la disciplina progresiva suele seguir una escala de cuatro niveles:

- a) Aviso verbal. Acompañado de un *feedback* adecuado para que la persona disponga de las herramientas adecuadas para corregir su comportamiento.
- b) Advertencia por escrito.
- c) Suspensión temporal de empleo y sueldo.
- d) Despido disciplinario.

4.- Disciplina positiva.

Este modelo pretende estimular al empleado para que autocontrole su comportamiento y que asuma la responsabilidad de sus actuaciones.

El modelo constituye la última evolución de los sistemas de gestión disciplinaria y cuando se aplica generalmente presenta algunas ventajas que merecen una consideración atenta: genera reflexión tanto en las personas directamente implicadas como en el resto de sus compañeros, disminuye el posible enfado de los empleados, reduce la frecuencia de los sabotajes laborales, evita que la persona disciplinada aparezca como "mártir" ante el resto de compañeros, muestra la "buena fe" de la dirección y facilita la implicación del grupo de trabajo.

Generalmente se aplica siguiendo una secuencia de cuatro fases, aunque en muchas empresas podemos encontrar pequeñas variaciones en el procedimiento que pretenden adaptar el sistema a las peculiaridades de la organización:

- (1) Entrevista en la que se señala el comportamiento disfuncional y sus consecuencias negativas para la persona, para el grupo y para la empresa. Asimismo en la entrevista se pueden plantear posibles conductas alternativas respetuosas con las normas.
- (2) Si la entrevista no ha dado resultado modificando el comportamiento de manera adecuada, se plantea una segunda entrevista en la que se intenta llegar a acuerdos de cambio que se reflejarán por escrito y se proponen las modificaciones se considera necesario implementar.
- (3) Si en la segunda fase no se ha obtenido un resultado satisfactorio, se advierte al empleado que corre el riesgo de ser despedido. A continuación se le concede un día libre (con sueldo) para facilitar la reflexión y la asunción de responsabilidades de forma que pueda proponerse objetivos de cambio y posibles soluciones.
- (4) Si no ha habido mejora a partir de la fase anterior se procede al despido disciplinario.

ANEXO

CRITERIOS BÁSICOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROTOCOLO DE SEPARACIÓN DE PESONAL CON CONTRATO VIGENTE
--

Antes de la comunicación de la decisión de despido al trabajador/a:

- El responsable inmediato de la persona en cuestión contacta con el Departamento de RR.HH. Plantearse la viabilidad de no tomar la decisión de proceder al despido. Consulta con el Departamento de Recursos Humanos para proceder a una evaluación del desempeño de la persona (formal o informal) a fin de identificar oportunidades de mejora en el desempeño. Si es el caso, dependiendo de la evaluación realizada proponer un plan de trabajo específico o, en determinados casos una evaluación del desempeño cuyos resultados se vinculen a la continuidad o no del empleado después de la aplicación de un plan de mejora del desempeño en el que necesariamente habrá de implicarse activamente la persona implicada.
- En el caso de que se opte por la realización de la citada evaluación del desempeño se procederá a la explicitación del plan de trabajo por parte del jefe inmediato de la persona o, si éste lo cree más conveniente, con la participación activa del departamento de RR.HH.
- En el caso de que no se opte por la evaluación del desempeño de carácter vinculante ha de decidirse si se introduce un proceso de avisos sucesivos que muestren claramente a la persona, en el transcurso de un período máximo de un mes, la insatisfacción del jefe inmediato con su desempeño

laboral. Establecer avisos verbales pero formales y en su caso incorporar advertencias escritas que señalen claramente el desacuerdo del superior jerárquico con el desempeño y conducta de la persona afectada.

- Si se opta por el despido, identificar claramente la información a que tiene y ha tenido acceso a través de su desempeño laboral o extralaboral. Elaborar, si es el caso, un plan de neutralización de la información disponible.
- Identificar y evaluar detalladamente las relaciones, habilidades, conocimientos y competencias profesionales que dejarán de estar en situación de disponibles con la marcha del trabajador/a. Elaborar, si es el caso, un plan de socialización de estas habilidades, relaciones o competencias de forma que la mayor parte de ellas queden disponibles también para la empresa.
- Identificar el efecto previsible que el despido de la persona provocará en otros compañeros o en el resto de personal de la empresa. Si es necesario, comunicar formalmente a personas clave la decisión que se ha tomado. Es importante que el resto de personal de la unidad de trabajo o de la empresa identifique el despido como una consecuencia del desempeño inadecuado de la persona y no como un resultado de la decisión arbitraria de determinado directivo. Se trata de una decisión concreta que afecta a una persona concreta en un contexto concreto. Es necesario anular toda posible interpretación “ejemplarizante” de la decisión de despido.
- Elaborar cuidadosamente un argumentario completo que razone detalladamente las causas del despido (Si es necesario pedir asesoramiento en este aspecto al Departamento de Recursos Humanos). Este argumentario será utilizado posteriormente, en todo o en parte, por el responsable de comunicar el despido.

La comunicación del despido.

- En el caso de directivos de primer nivel la comunicación del despido la realiza la Dirección General y, si es posible debe procederse a la entrada en procesos que permitan evitar situaciones traumáticas a la persona y a la empresa, buscar empleos alternativos en otras empresas, pactar plazos y condiciones, etc. (desvinculación asistida)

- Como norma general, la comunicación del despido la ha de realizar el jefe inmediato de la persona afectada.
- La comunicación debe realizarse de forma educada y respetuosa pero directa y sin ambigüedades (si lo cree necesario el jefe inmediato que ha de comunicar una decisión de despido pedirá antes asesoramiento al Departamento de Recursos Humanos).
- A partir de que se ha comunicado el despido toda la relación con el afectado la ha de monopolizar el Departamento de Recursos Humanos a fin de: establecer los plazos (que siempre han de ser lo más breves posible); pactar las condiciones a fin de que la persona no pierda posibles derechos, ofrecer ayuda, si es el caso para facilitarle la búsqueda de un nuevo empleo (informes, contactos, etc.), etc.
- La comunicación del despido ha de realizarse siempre en lunes (a ser posible a primera hora a fin de que la persona pueda organizarse, planificar la forma de comunicar la noticia a sus familiares, despedirse de sus compañeros, etc. (evitar en todo caso comunicar el despido los viernes lo que, además de los efectos negativos sobre la persona, afectada presenta la imagen de ocultamiento, contubernio e, incluso cobardía, que no beneficia a la imagen de la empresa.

Después de la comunicación de despido

- Como norma general téngase en cuenta que desde el momento de la comunicación formal del despido hasta que éste se hace efectivo ha de transcurrir el mínimo tiempo posible.
- Siempre que sea posible el Departamento de Recursos Humanos procederá a entrevistar formalmente a la persona despedida a fin de conseguir dos objetivos fundamentales:
 - o Salvaguardar en la medida de lo posible la autoimagen y la autoestima de la persona despedida de forma que entienda el

despido como una consecuencia del desempeño y no como una evaluación global negativa que se realiza acerca de su persona.

- o Obtener información acerca de la percepción de la persona sobre la empresa, los estilos de dirección, las condiciones de trabajo, el clima laboral, etc.