
Gestión de la disciplina

Angel Martínez Moreno
www.aduma.cat

El concepto de disciplina en la empresa

La disciplina es el conjunto de mecanismos, dispositivos y recursos que se activan en la empresa, destinados a garantizar que el personal respeta las normas, alcanza los estándares de desempeño y mantiene la implicación adecuada en el trabajo.

Indicadores de la buena calidad de la disciplina en la empresa (1)

- Los locales y la infraestructura física están ordenados y limpios.
 - El aspecto físico del personal es adecuado.
 - Se utilizan los sistemas de seguridad y protección.
 - Se respetan los horarios y las normas.
 - Las personas utilizan su autoridad y respetan sus límites.
 - Todos se someten a las normas que les afectan.
-

Indicadores de la buena calidad de la disciplina en la empresa (2)

- Los flujos de trabajo y los resultados son adecuados
 - Se aprovechan adecuadamente los recursos disponibles
 - Se aplican los procedimientos, incluidos aquellos que afectan a las quejas.
 - Se respeta la escala jerárquica
 - El personal conoce con claridad los derechos y las obligaciones
-

Las causas más habituales de los problemas de disciplina (1)

- Posibles contradicciones entre el sistema de incentivos y las normas de producción y/o seguridad.
- Falta de cumplimiento de las normas por parte de los superiores jerárquicos.
- Un sistema de normas demasiado rígido.
- Insuficiencia de explicación de las normas existentes
- Cambios demasiado rápidos en las normas

Las causas más habituales de los problemas de disciplina (2)

- Incumplimiento de compromisos adquiridos.
 - Amenazar sin cumplir las amenazas.
 - Percepción de falta de equidad en el tratamiento del personal.
 - Falta de autoridad de los supervisores.
 - Falta de habilidades sociales por parte de los supervisores.
 - Deterioro del clima laboral.
 - Falta de formación del personal.
 - Conflictos laborales.
-

Las características de las normas bien establecidas

- Están formuladas con claridad.
- Se conocen con claridad las consecuencias de su incumplimiento.
- Se señala, en última instancia quien ha de interpretarlas.
- Se percibe claramente que repercuten en provecho de todos.
- Se explican suficientemente a quienes han de cumplirlas.
- Se perciben como justas, razonables y equitativas.
- Pueden ser modificadas cuando quedan obsoletas.

Procedimientos de aplicación de medidas disciplinarias (1)

- Se reflejan siempre por escrito.
 - Equilibrio entre la falta y la medida disciplinaria
 - Se indica claramente a quien se aplica.
 - Señalan las medidas que se pueden aplicar y los criterios para ello.
 - Han de permitir que se resuelvan las situaciones lo más rápidamente posible.
 - Reflejan los diferentes instancias jerárquicas autorizadas para la aplicación de las medidas.
-

Procedimientos de aplicación de medidas disciplinarias (2)

- La persona afectada conoce los procedimientos de reclamación existentes.
 - Las personas tienen la oportunidad de exponer su versión de los hechos.
 - Se garantiza el derecho a que la persona cuente con el apoyo de algún compañero o representante sindical.
 - Se garantiza que ninguna medida disciplinaria se aplica sin un investigación previa.
-

Criterios de actuación inmediata en situaciones de indisciplina

- Comprobar los hechos antes de emitir juicios o de formular acusaciones concretas.
 - Evaluar la gravedad y posibles consecuencias de los hechos.
 - Cuando una persona se muestra violenta: ordenarle que se retire del trabajo.
 - Establecer un espacio para que las personas implicadas o testigos expliquen sus versiones.
 - Evitar las amenazas “en caliente”.
 - Aplazar la toma de decisiones acerca de medidas disciplinarias.
-

ACTUAR:

Disciplina Preventiva

(1) objetivo es estimular la *autodisciplina* del personal. Incluye por ejemplo:

- Campañas de difusión y explicación de normas nuevas
 - Programas de comunicación corporativa acerca de valores y conductas de preferencia
 - Programas de comunicación positiva eliminando las fórmulas prohibitivas: en lugar de “no maneje esta máquina sin guantes” , “utilice los guantes”.
-

ACTUAR:

Disciplina Preventiva

(2)

También colabora a la prevención de los fallos disciplinarios que:

- Se comprendan los objetivos de la empresa.
 - Cada persona sepa lo que se espera de ella.
 - No existan favoritismos.
 - Se trate a las personas con respeto.
 - Las cargas de trabajo y las exigencias de calidad sean razonables.
 - Las normas sean equitativas y se apliquen a todos.
 - Se mantenga un equilibrio de necesidades (de la empresa, del grupo y del individuo).
-

ACTUAR:

Disciplina Preventiva

- **(3)** Los supervisores conozcan bien a las personas con las que trabajan.
 - Los supervisores comuniquen a sus superiores las quejas e insatisfacciones del personal.
 - Se fomente el “espíritu de grupo”.
 - Los supervisores anticipen las situaciones que pueden generar problemas.
 - Se tenga en cuenta la capacidad de liderazgo para seleccionar a los supervisores.
 - El supervisor defienda a las personas de su grupo y al mismo tiempo les exija.
-

ACTUAR:

Disciplina

Correctiva El objetivo es atajar de manera reactiva el incumplimiento de las normas.

- Suele iniciarse a instancias del supervisor directo del empleado.
 - Pretende desalentar a otras personas para evitar incumplimientos generalizados.
 - Útil para mantener niveles adecuados de cumplimiento de normas.
 - Generalmente las acciones disciplinarias son de bajo nivel.
-

ACTUAR:

Disciplina

Progresiva

Consiste en una sucesión de intervenciones que pretenden que se corrijan los comportamientos aplicando las mínimas medidas correctivas.

- **Aviso verbal**
 - **Advertencia por escrito**
 - **Suspensión**
 - **Despido**
-

ACTUAR:

Disciplina

Positiva(1)

Pretende estimular al empleado para que autocontrole su propio comportamiento y asuma la responsabilidad de sus actuaciones. 4 fases de aplicación:

- **(1)** Entrevista en la que se señala el comportamiento disfuncional y sus consecuencias negativas para la persona, para el grupo y para la empresa.
 - **(2)** Si la entrevista no ha dado resultado se plantea una segunda entrevista en la que se reflejan los acuerdos por escrito y se plantean los cambios que es necesario implementar.
-

ACTUAR:

Disciplina

Positiva(2)

- (3) Si no ha habido resultados, 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 y proponga objetivos y soluciones
- (4) Si no ha habido mejora en la anterior fase: DESPIDO

Este sistema:

Genera reflexión, disminuye el enfado del empleado y los posibles sabotajes, evita mártires, demuestra la “buena fe” de la dirección y facilita la implicación del grupo.

ACTUAR:

La Entrevista Disciplinaria

- (1) Identificar la gravedad de la infracción. Determinar si es ocasional o repetida.
- Establecer objetivos claros: ¿qué se quiere conseguir con la entrevista?.
 - Elegir un lugar adecuado (aislado, sin interrupciones y que facilite la comunicación).
 - Asegurarse de que se encuentra tranquilo/o, sin sentimientos de ira o enfado que pudieran interferir.
 - No aplazar innecesariamente la entrevista (evitar la imaginación innecesaria en el empleado)
-

ACTUAR:

La Entrevista Disciplinaria

- **(2)** Haber comprobado los hechos y los contenidos acerca de los que se va a tratar en la entrevista
 - Ser directos y descriptivos en la exposición de los hechos y de las consecuencias de los mismos sin excesos de charla inicial
 - Asegurarse de que la otra persona también pueda hablar evitando los monólogos para llegar al fondo del problema.
 - Elaborar un plan que, en el peor de los casos, sea comprendido por la persona y, en el mejor, que sea compartido.
 - Finalizar con contenidos positivos que resalten porqué la persona es valiosa para la empresa.
-