

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

"PERCEPCIÓN SOBRE LA MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA LABORAL EN COLABORADORES QUE HAN SIDO SUJETOS DE PROCESOS DISCIPLINARES EN DISTINTAS ORGANIZACIONES POR PARTE DE LOS JEFES QUE LES HAN SANCIONADO."

TESIS DE GRADO

JUSTINE GUADELOUPE ORDOÑEZ
CARNET 20005-14

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2018
CAMPUS CENTRAL

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

"PERCEPCIÓN SOBRE LA MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA LABORAL EN COLABORADORES QUE HAN SIDO SUJETOS DE PROCESOS DISCIPLINARES EN DISTINTAS ORGANIZACIONES POR PARTE DE LOS JEFES QUE LES HAN SANCIONADO."

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR
JUSTINE GUADELOUPE ORDOÑEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, DICIEMBRE DE 2018
CAMPUS CENTRAL

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.
VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO
SECRETARIA: LIC. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. ANA ROCIO ESCOBAR CHEW DE GORDILLO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN
MGTR. MAYRA BEATRIZ PEÑA PALACIOS DE LARRAINZA

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN
MGTR. MERCEDES PATRICIA AVILA OCHOA DE ARAUZ

Guatemala, 19 de noviembre de 2018

Señores Miembros del Consejo
Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Presente,

Atentamente me dirijo a ustedes para someter a su consideración el trabajo de tesis de la estudiante **Justine Guadeloupe Ordoñez, carné 2000514** de la carrera de Psicología Industrial/Organizacional, cuyo título es: **PERCEPCIÓN SOBRE LA MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA LABORAL EN COLABORADORES QUE HAN SIDO SUJETOS DE PROCESOS DISCIPLINARIOS EN DISTINTAS ORGANIZACIONES POR PARTE DE JEFES QUE LES HAN SANCIONADO**

He revisado el trabajo de investigación y a mi criterio, considero que llena satisfactoriamente los requisitos necesarios, por lo que me permito someterla a su consideración para que sea nombrado el revisor respectivo.

Atentamente


Mgtr. Mayra Beatriz Peña Palacios
Asesora



Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante JUSTINE GUADELOUPE ORDOÑEZ, Carnet 20005-14 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 052047-2018 de fecha 28 de noviembre de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"PERCEPCIÓN SOBRE LA MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA LABORAL EN COLABORADORES QUE HAN SIDO SUJETOS DE PROCESOS DISCIPLINARES EN DISTINTAS ORGANIZACIONES POR PARTE DE LOS JEFES QUE LES HAN SANCIONADO."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 5 días del mes de diciembre del año 2018.



**LIC. ANA ISABEL LUCAS CORADO DE MARTÍNEZ, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar**

AGRADECIMIENTOS

A MI FAMILIA

Por su amor y apoyo. Por orientarme a ser una mejor persona y a luchar para alcanzar mis objetivos.

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS

Por sus muestras de cariño, por los momentos alegres y por ese apoyo mutuo que tuvimos, sin ustedes no hubiera sido lo mismo.

A LAS EMPRESAS Y SUJETOS

Por la apertura y confianza que tuvieron en mí, especialmente por su tiempo y experiencias que en su momento me compartieron.

A MIS CATEDRÁTICOS

Por llenarme de sus conocimientos y experiencias. Especialmente aquellos que con su vocación dejaron un aprendizaje significativo en mí y por ser ese apoyo en momentos críticos de mi preparación académica.

A LA UNIVERISDAD RAFAEL LANDÍVAR

Por ser mi casa de estudios y formarme como una profesional.

DEDICATORIA

A DIOS

Por mi vida, por sus bendiciones y por acompañarme en cada paso que doy.

A MI MAMÁ

Justine, por ser mi ejemplo e inspiración para crecer y ser mejor cada día.

A MI HERMANO

Oscar, por ser un amigo y un hermano que siempre está para mí....

A MI PROMETIDO

Bernardo, por ser mi cómplice en cada reto, mi apoyo en los momentos difíciles y por su amor incondicional.

Índice

Contenido

Página

Resumen	1
I. Introducción	2
1.1 Procesos Disciplinarios	6
1.2 Tipos de Procesos Disciplinarios	10
1.3 Procesos Disciplinarios	12
1.4 Pasos a tomar al momento de sancionar	15
1.5 Conducta Laboral	28
II. Planteamiento del Problema	30
2.1 Objetivos	30
2.1.1 Objetivo General	30
2.1.2 Objetivos específicos	31
2.2 Unidad de Análisis	31
2.3 Definiciones de Unidad de Análisis	31
2.3.1 Definición Conceptual	31
2.3.2 Definición Operacional	32
2.4 Alcances y Límites	32
2.5 Aporte	33
III. Método	34
3.1 Sujetos	34
3.2 Instrumento	40
3.3 Procedimiento	42
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	42
IV. Resultados	44
V. Discusión de Resultados	79
VI. Conclusiones	83
VII. Recomendaciones	85
VIII. Referencias	87

Anexos

Ficha Técnica

Guía de entrevista Semi-estructurada

Carta de Consentimiento informado

Validaciones de Instrumento

Índice de Tablas

Contenido

Página

Tabla No. 1	34
Tabla No. 2	35
Tabla No. 3	35
Tabla No. 4	36
Tabla No. 5	36
Tabla No. 6	37
Tabla No. 7	37
Tabla No. 8	38
Tabla No. 9	38
Tabla No. 10	39
Tabla No. 11	39
Tabla No. 12	40
Tabla No. 13	41
Tabla No. 14	44
Tabla No. 15	48
Tabla No. 16	51
Tabla No. 17	54
Tabla No. 18	57
Tabla No. 19	59
Tabla No. 20	62
Tabla No. 21	64
Tabla No. 22	67
Tabla No. 23	70
Tabla No. 24	73
Tabla No. 25	75
Tabla No. 26	77

Resumen

Con el objetivo de Identificar los resultados percibidos en la modificación de la conducta laboral de colaboradores que han sido sujetos de procesos disciplinarios en distintas organizaciones por parte del grupo de jefes que les han sancionado, se realizó una investigación de tipo cualitativa de submodalidad etnográfica con 12 gerentes o jefes del área de los diferentes departamentos de Recursos Humanos en diferentes empresas del sector privado de la ciudad de Guatemala.

Para la realización del estudio se aplicó una entrevista semi-estructurada a los sujetos con el propósito de conocer los resultados percibidos en la modificación de la conducta laboral de colaboradores que han sido sujetos de procesos disciplinarios.

De acuerdo con los resultados obtenidos la mayoría de los entrevistados concordaron en que los procesos disciplinarios modifican la conducta de manera positiva con un alcance más allá del proceso, siendo así una influencia positiva para en la conducta del colaborador que se evidencia en el acatamiento de disposiciones evitando las reincidencias en la mayoría de los casos.

Asimismo, se percibió que los procesos disciplinarios funcionan como un reforzador de conducta ya que los colaboradores cambian a partir de la primera llamada de atención, tienen un sentimiento de responsabilidad aceptando de manera asertiva la retroalimentación y evitando reincidencias o faltas.

Finalmente, se recomienda a las empresas reforzar su cultura, políticas y normativas con los colaboradores para disminuir las amonestaciones impartidas, ya que un colaborador que conoce los límites, de la organización a la que pertenece, rara vez tratará de sobrepasarlos y se desarrollará siempre dentro de los lineamientos de la empresa.

I. Introducción

En la actualidad los procesos disciplinarios dentro de las empresas son de suma importancia, ya que los mismos son definidos como esa normativa legal o llamada de atención para sancionar las faltas administrativas o de desempeño de los trabajadores dentro de la organización.

En la mayor parte de las organizaciones se utiliza el proceso disciplinario para sancionar faltas hacia la empresa y a su vez terminar la relación laboral, si fuera necesario, de forma justificada a los colaboradores que no cumplen con las normativas de la empresa. Idóneamente, los procesos disciplinarios se deben tomar como una llamada de atención hacia un área de mejora o de oportunidad de un colaborador para que él con ayuda de su jefe inmediato pueda mejorar esa falta o área de oportunidad permitiendo que la misma no afecte dentro de su desempeño como colaborador. Existen diversos factores que influyen en cómo un colaborador percibe recibir un proceso disciplinario, entre ellos: cómo este es notificado, cómo es explicado hacia el colaborador, la transparencia del proceso, entre otros.

Por lo anterior, esta investigación buscó determinar cuáles son los resultados percibidos en la modificación de la conducta laboral de colaboradores que han sido sujetos de procesos disciplinarios en distintas organizaciones por parte del grupo de jefes que les han sancionado.

Sobre el problema planteado en esta investigación se han realizado diversos estudios, mas no todos en el campo de las relaciones laborales o la administración de recursos humanos. Después de hacer una búsqueda completa, sobre la unidad de análisis “procesos disciplinarios” en el ámbito guatemalteco se encontraron las siguientes investigaciones:

Cabrera (2017) en su investigación descriptiva, tuvo como objetivo analizar desde la perspectiva constitucional los alcances de la aplicación del procedimiento

sancionatorio que substancian los tribunales de honor de los colegios profesionales; asimismo, se realizó un estudio comparativo, a través de tablas de cotejo, de la regulación interna vigente en cada uno de los Colegios Profesionales que funcionan en el país. Confirmando que la potestad sancionadora conlleva una relación de sujeción del agremiado a las normas estatutarias del colegio al cual pertenece, esto significa que el colegio tiene una potestad sancionatoria con poder para ejecutar sus fallos. Concluyendo que el procedimiento disciplinario tiene por objeto sancionar a los profesionales que, en el ejercicio de su profesión, transgredan postulados éticos.

Por otro lado, Alonzo (2011) realizó una investigación jurídica axiológica, con el personal que labora en entes encargadas de llevar a cabo el proceso disciplinario dentro del Organismo Judicial en donde surge el objetivo de analizar el título V de la Ley de Servicio Civil del Organismo Judicial, en cuanto al Régimen Disciplinario y determinar si el procedimiento disciplinario establecido en dicha ley cumple con su función, así como establecer la necesidad de tipificar nuevas faltas. Para alcanzar estos objetivos se acudió ante los entes, los coordinadores y oficiales del trámite de procedimientos disciplinarios del Organismo Judicial, por medio de una entrevista semi-estructurada, lo que permitió evidenciar lo limitado que se encuentra legalmente la Unidad de Régimen Disciplinario del Organismo Judicial para sancionar a sus trabajadores por la insuficiencia de supuestos y ausencia de conductas establecidas como faltas en la ley, a pesar de ser cometidas con frecuencia por los empleados judiciales les es imposible imponer sanciones a dichas transgresiones. A raíz de la presente investigación se concluye que existen normas y objetivos claros y bien estructurados, así como la necesidad de tipificar nuevas conductas como faltas en la Ley del Servicio Civil. Por lo que se propone una reforma a la ley, en la que se incluyen conductas que deben encontrarse tipificadas como faltas en la misma, para alcanzar el efectivo desempeño y prestación del servicio público que compete al Organismo Judicial.

Luego de una búsqueda exhaustiva de trabajos de investigación nacionales, no fue posible encontrar material de utilidad para los fines de la presente investigación,

esto debido a la novedad del tema propuesto, con lo cual se abre un nuevo espacio para seguir ahondando en el mismo en futuros proyectos de tesis.

Conviene mencionar que al investigar en el ámbito internacional se encontraron contundentes fuentes de información sobre la unidad de análisis, tanto en tesis como en artículos, por lo que se colocan los siguientes hallazgos, entre los que se puede mencionar:

Zapata (2015) establece en su artículo en Colombia, que el derecho disciplinario se compone de un conjunto de normas jurídicas sustantivas y procedimentales que tienen como finalidad determinar ciertos actos objeto de reproche, previendo las sanciones que se pueden imponer a un conjunto de personas a través de un procedimiento especializado. Como derecho sancionador se compone de tipos que determinan los hechos y la sanción respectiva, con la peculiaridad que en asuntos disciplinarios estos poseen una estructura flexible. En este artículo el autor plantea y concluye que los tipos sancionatorios en blanco pueden resultar atentatorios del debido proceso debido a que hay una falta total de reglas de remisión ciertas que permitan al sujeto disciplinable tener la claridad de que un hecho determinado u objetivamente determinable puede ser objeto de sanción.

De igual forma, Fernández (2015) escribió un artículo en Chile, en el cual expone diversos aspectos dogmáticos del poder disciplinario del empleador con el propósito de precisarlo y evitar confusiones. También tiene como propósito servir de base para el tratamiento de las distintas fases del poder disciplinario y el procedimiento de impugnación de las sanciones disciplinarias que se imponen en virtud del ejercicio de aquél. En este artículo él autor plantea y concluye que el poder disciplinario tiene un fundamento heterónomo, tiene una naturaleza jurídica y a su vez tiene como principal finalidad evitar que los trabajadores cometan faltas laborales ya que el poder disciplinario no tiene como finalidad resarcir el daño causado por el trabajador mediante una falta laboral, sino imponer un castigo o una pena al infractor.

Asimismo, Reales (2015) realiza un estudio descriptivo, que comprende el estudio de cómo se estructuran las faltas disciplinarias en la Policía Nacional de Colombia, se abordó como objetivo general las consecuencias que pueden generar las conductas que se constituyen en faltas disciplinarias, así como su estructura de acuerdo con la gravedad de las mismas en la Policía Nacional. El estudio se efectuó con los miembros adscritos a la Policía Nacional. Dada la diversidad de escuelas y paradigmas investigativos, en la realización de este trabajo, los estudiantes emplearon el método de entrevista, utilizando la experiencia para transmitir el conocimiento. Se concluye en el estudio que todas las conductas prescritas en la ley no son objeto de sanción, porque el servidor público además de vulnerar con su conducta la norma de manera material, tiene que afectar el deber funcional sin justificación alguna, es decir, cuando se configura la llamada ilicitud sustancial.

Por su parte, Tejeda (2015) escribió un artículo en Colombia, donde propone como objetivo principal impedir el uso arbitrario y abusivo de los procesos disciplinarios; en este sentido demuestra cómo la Corte de Constitucionalidad establece que incluso los entes privados deben respetar dicho proceso y los principios que lo conforman. Para este artículo trabajó con entidades privadas describiendo las etapas que se deben cumplir en el proceso para no vulnerar los derechos fundamentales de los colaboradores. Con este artículo se concluyó que lo expuesto por la Corte de Constitucionalidad en la sentencia T-301 de 1996, sobre el respeto a los principios que conforman el derecho fundamental al debido proceso, consagrando una serie de etapas procesales que deben ser observadas por los entes que dictaminan una sanción al momento de un proceso disciplinario. Por lo tanto, se recomienda cumplir con el principio de legalidad, las normas reglamentarias son de aplicación exclusiva y obligatoria, y solo los hechos que las violen serán sancionados acorde con las sanciones establecidas en el mismo reglamento.

Finalmente, Estela (2009) realizó un estudio de investigación jurídico social transaccional descriptivo y transaccional correlacional en Lima, Perú, donde su objetivo fue conocer los efectos que producen las sanciones administrativas en la administración pública del Poder Ejecutivo. La población que se eligió para dicho estudio fueron cuatro universidades peruanas públicas y privadas, con una muestra de opinión de cien (100) docentes universitarios, 20 docentes universitarios de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Educación y Derecho), 20 docentes universitarios de la Universidad Nacional Federico Villarreal (Educación y Derecho), 10 docentes universitarios de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega (Educación y Derecho) 10 docentes universitarios de la Universidad Tecnológica de los Andes (Derecho), 20 funcionarios públicos y 20 servidores públicos. El instrumento utilizado fue una encuesta social. En dicha investigación se concluye que más de la mitad de los encuestados tienen conocimiento que en las entidades públicas se aplican procesos sancionatorios y que a su vez no tienen un conocimiento amplio sobre los principios de la potestad sancionatoria de la entidad pública. Asimismo, el 100% desconoce que la resolución que pone fin al procedimiento sancionador recién será ejecutiva, cuando ponga fin a la vía administrativa.

A pesar de la falta de fuentes de información tanto en el ámbito nacional como internacional, se observa que el concepto de la unidad de análisis de procesos disciplinarios posee un objetivo similar en el ámbito laboral dando a entender que la necesidad de aplicación de procesos disciplinarios existe y es regulada para el buen desempeño tanto de las empresas como de sus colaboradores.

A continuación, se presenta información relevante al tema de la presente investigación:

1.1 Procesos Disciplinarios

Cuando se habla de procesos disciplinarios, en el ámbito laboral, se comprende que por la complejidad del tema el mismo cubre áreas desde la

disciplina hasta los procesos y políticas que velan por el buen funcionamiento de la operación de la empresa u organización. Puesto que el mantener disciplina entre empleados, es parte integral para el buen funcionamiento de la misma.

De acuerdo con Montoya (2007) el empresario sanciona las faltas laborales de los trabajadores a su servicio a través del ejercicio de su poder disciplinario. La finalidad de estas sanciones es la propia del sistema punitivo. El poder disciplinario permite a las organizaciones adoptar decisiones sancionatorias de eficacia inmediata sin necesidad de acudir a las instancias judiciales para su imposición y efectividad. Esto ocurre dado que el poder disciplinario tiene su fuente jurídica inmediata en la celebración del contrato de trabajo y su origen mediato en la voluntad de la ley.

El Derecho del Trabajo, inspirándose más que en la teoría civil del incumplimiento contractual, en la construcción penal de los delitos y las penas y en las administraciones y sanciones, establece un sistema disciplinario basado en la graduación de las faltas y de las correspondientes sanciones empresariales. Tal como se ve en el artículo 58.1 del Estatuto de los Trabajadores (2012) "los trabajadores podrán ser sancionados por la dirección de las empresas en virtud de incumplimientos laborales, de acuerdo con la graduación de faltas y sanciones que se establezcan en las disposiciones legales o en el convenio colectivo que sea aplicable".

"El derecho disciplinario comprende el conjunto de normas, sustanciales y procesales, en virtud de las cuales el Estado asegura la obediencia, la disciplina y el comportamiento ético, la moralidad y la eficiencia de los servidores públicos, con miras a asegurar el buen funcionamiento de los diferentes servicios a su cargo" (Corte Constitucional de Colombia, sentencia C-341/96) en consecuencia es precisamente aquí donde se encuentra el fundamento para la responsabilidad disciplinaria.

Sherman, Bohlander & Snell (1999) establecen que “el derecho de sancionar y despedir a los empleados es cada vez más limitado. Por tanto, existe gran necesidad de que los gerentes de todos los niveles comprendan los procesos disciplinarios” (p.481). Al decir esto, queda claro que todas las sanciones o llamadas de atención deben ser justificadas y respaldadas por la ley. Es por ello, la importancia de que las políticas y procesos estén establecidos en la organización, con el fin de que el cumplimiento de estos lineamientos sea utilizado como directrices que no solo respalden los procesos disciplinarios en las diversas áreas del negocio, al momento de un incumplimiento de los mismos, si no que guíen a los colaboradores sobre la responsabilidad que cada colaborador tiene para el cumplimiento de las mismas creando así autodisciplina, la cual está basada en una tendencia normal del ser humano que permite hacer lo que es necesario, siguiendo estándares razonables con el comportamiento adecuado.

Debido a esto, se delega la responsabilidad principal de impedir o corregir problemas de disciplina al jefe inmediato del colaborador. Ya que él es la persona que se encuentra en la mejor posición para observar evidencias de conductas o desempeños insatisfactorios y analizar el tema con el sujeto. Esto confirma que, en la mayoría de situaciones, el análisis es lo único que se requiere para resolver las faltas o problemáticas que presenta el colaborador sin necesidad de recurrir a la acción disciplinaria a través de un proceso disciplinario.

Sin embargo, cuando se requieren procesos disciplinarios, los mismos deben trabajarse en equipo entre el jefe inmediato y el departamento de recursos humanos para que las acciones disciplinarias, no solo sean investigadas previamente, si no que adopten una actitud de solución de problemas.

Previo a emitir una acción disciplinaria o sanción es importante confirmar que el colaborador conozca el proceso o políticas en el que está fallando; es aquí donde entra la parte de investigación del proceso, al confirmar que tanto el jefe inmediato como el patrono han proporcionado todas las herramientas e información necesario

para el buen desenvolvimiento o desempeño del colaborador (Sherman et al., 1999). La relevancia de esto es que no se puede sancionar a alguien si no sabe que está cometiendo una infracción, debido a que el proceso no se le ha informado y enseñado; y dos, al momento de una revisión por parte de los inspectores laborales, si no se ha comunicado los procesos y políticas a los colaboradores, los inspectores pueden citar negligencia en la comunicación y revertir las acciones disciplinarias ya tomadas.

Para muchos, la disciplina puede ser considerada como un estado situacional tanto negativo como positivo. Positivo cuando los colaboradores siguen las reglas establecidas y negativo cuando los subordinados ya sea que siguen las reglas a la fuerza o desobedecen y violan los estándares de comportamiento establecidos.

Anteriormente se mencionaba, que la disciplina es parte importante de este proceso, puesto que no solo es el nombre que se le da a la acción sancionatoria si no que su significado debe ser el correcto para la aplicación de la misma.

En la antigüedad, la disciplina, conforme Chiavenato (2002), significaba "la conformidad pura y sencilla de las personas con las reglas y normas que la organización establecía, porque eran adecuadas al alcance de los objetivos organizacionales. En este antiguo concepto existía la necesidad de ejercer control externo intenso y rígido para monitorear el comportamiento de las personas, el cual se basaba exclusivamente en los medios (horarios de trabajo, prohibiciones, comportamientos castigados, etc.), y casi nunca se preocupaba por los fines (consecuencias de metas o resultados)". Al preocuparse únicamente por esto dejaban de un lado y a cargo netamente de la organización la eficiencia, la eficacia, el alcance de metas y objetivos, la adición de valores, el mejoramiento de calidad y otros aspectos de valor real de la organización.

A pesar que dicha palabra puede tener múltiples interpretaciones, en la actualidad esto ha cambiado, y es importante que tanto los colaboradores como los

jefes inmediatos lo comprendan tal como lo indica Werther, Davis & Guzmán (2014) como “una medida administrativa que intenta corregir y moldear las actividades y la conducta de los empleados en aras de la cooperación y el desempeño” (p.320). Esto con el fin de moldear y corregir las acciones y actitudes de los colaboradores para que los esfuerzos individuales se encaucen mejor.

1.2 Tipos de Procesos Disciplinarios

Dentro de la misma línea existen dos tipos de disciplina: la disciplina preventiva y la disciplina progresiva o correctiva.

- La disciplina preventiva es la que busca alentar que los colaboradores cumplan las normas, procesos y políticas establecidos para evitar desviaciones.
- La disciplina progresiva o correctiva es directamente la implementación ascendente de sanciones de cierto tipo, que se aplica al infractor de una norma, proceso o política.

El objetivo de esta división es que se abarque la disciplina desde todos los ámbitos posibles, evitando que solo se sancione una vez, la falta ha sido cometida; ya que al aplicar la disciplina de ambas formas no solo se evita posibles revestimientos de las sanciones, por parte de los inspectores, si no que se asegura que los colaboradores en las organizaciones conozcan los procesos y políticas de las mismas, dándoles la habilidad de desarrollar un autocontrol y así moldear y corregir conductas y acciones no deseables.

Se debe tomar en cuenta que el acercamiento, en el caso de estos dos tipos de disciplina, es distinto y de suma importancia, puesto que la disciplina preventiva tiene como objetivo alentar al colaborador a la autodisciplina, esto quiere decir que el enfoque del reglamento, políticas, procesos y la comunicación del mismo debe

ser básico y claro para evitar desviaciones, ya que si el colaborador conoce las normativas no las incumplirá tan fácilmente. Mientras que, en la disciplina correctiva se penaliza la desviación o ruptura de la normativa, proceso o política (Werther et al., 2014, p.320).

Esta diferencia ayuda y permite que el colaborador tome de mejor forma la aplicación de una acción disciplinaria. Ya que al advertir al colaborador en previas ocasiones a través de los procesos y políticas establecidas, los mismos tendrán la certeza de que el incumplimiento de dichas normativas conllevará a una sanción o acción disciplinaria. Cabe mencionar que al cubrir ambos tipos de disciplina se establecen límites claros sobre cuáles son las acciones y actitudes que la empresa permite.

Tal como lo mencionan Kohrs, Haimann & Hilgert (como se citó en McGregor, 1983) al hacer la analogía de la regla de la estufa caliente, comparando entre tocar una estufa caliente y experimentar la disciplina, "Cuando tocamos una estufa caliente, la reacción es inmediata, consistente, impersonal, y con advertencia. La quemada es inmediata, indudablemente de causa y efecto. Hubo advertencia, ya que todo el mundo sabe qué pasa si se toca una estufa cuando está al rojo vivo. El resultado es consistente; cada vez que una persona toca una estufa caliente, se quema. El resultado es impersonal; quien quiera que sea que toque la estufa caliente se quema. Uno se quema por lo que hace, porque la estufa es tocada, no por quien es la persona. La comparación entre la regla de la estufa caliente y la acción disciplinaria es aparente. La disciplina debe ser dirigida en contra del acto y no en contra de la persona".

Aunque el enfoque de la estufa caliente tiene ciertos méritos, también tiene sus debilidades. Si las circunstancias que rodean a todas las situaciones disciplinarias fueran las mismas, no habría problema alguno con este enfoque. Sin embargo, las situaciones a menudo son diferentes, y pueden estar presentes muchas variables en cada caso disciplinario individual.

1.3 Procesos Disciplinarios

Antes de profundizar en el tema, se debe definir claramente la acción disciplinaria o acción correctiva, lo cual según Werther et al. (2014) “constituye una sanción de cierto tipo, que se aplica al infractor de una norma” (pág. 320). El objetivo de los procesos disciplinarios es motivar al colaborador a corregir voluntariamente sus acciones o conducta, dependiendo cual sea el problema. Pretendiendo así, eliminar el problema de raíz utilizando solo las acciones correctivas necesarias para remediar el problema. Sin embargo, la secuencia y severidad de la acción disciplinaria variara con el tipo de infracción y circunstancia que la rodean.

Se debe tomar en cuenta que, sin un estado saludable de disciplina, o sin la amenaza de una acción disciplinaria, la efectividad de la empresa puede verse fuertemente limitada. Esto se debe a que el incumplimiento de las normas o de la productividad del colaborador, no solo afecta al colaborador, al momento de una sanción si no a la empresa y a sus resultados organizacionales. Por lo que la acción disciplinaria no debe visualizarse como un castigo, si no como una ayuda a la mejora de la productividad del colaborador, ya que a la larga lo beneficia y este beneficio es mutuo, tanto para él como para la empresa.

Como cada situación disciplinaria es única, es importante tener en consideración los siguientes factores, en la investigación del proceso disciplinario, para determinar la severidad de la acción:

- Determinar cuál fue la falta cometida.
- Determinar si el colaborador tenía conocimiento de que hacía algo incorrecto o prohibido.
- Determinar la existencia de evidencia que respalde la falta.
- Confirmar si existe equidad con todo su equipo, por parte del jefe inmediato, para solicitar la acción disciplinaria.

- Corroborar que las reglas se han puesto en vigor de manera uniforme en la organización.
- Definir si la falta se relaciona con el lugar de trabajo.
- Corroborar cuales son los antecedentes previos del colaborador
- Verificar que la falta se pueda tipificar legalmente dentro de las obligaciones del colaborador establecidas tanto en el Código de Trabajo guatemalteco como en el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa. Al hablar del Código de Trabajo, los artículos base, mas no los únicos, para poder amonestar en Guatemala son:
 - **Artículo 63:** Obligaciones del Trabajador. Las faltas cometidas relacionadas con este Artículo deberán amonestarse con proceso completo.
 - **Artículo 64:** Prohibiciones del Trabajador. Las faltas cometidas relacionadas con este Artículo deberán amonestarse por escrito previo a la terminación laboral.
 - **Artículo 77:** Causas Justas de Terminación.

Todo lo anterior son recomendaciones que deben ser tomadas en cuenta, sin embargo, no son una regla que se debe cumplir para poder aplicar una acción o proceso disciplinario, por lo que los mismos pueden variar. Sin embargo, en la teoría se mencionan como aspectos de importancia para la correcta aplicación de una acción disciplinaria.

En lugar de establecer un castigo para cada falta, las organizaciones pueden enlistar los varios pasos de acción disciplinaria que se pueden tomar, con la previsión de que las violaciones continuas traen castigos más severos, tal como lo explica la disciplina progresiva o correctiva. Estas listas pueden estar ya sea en el

reglamento interno como en el proceso de acciones disciplinarias de la organización (Kohrs et al., 1983, p.324).

Es fundamental tomar en cuenta los factores relacionados que menciona Chiavenato (2002), tales como la gravedad del problema, la duración del problema, la frecuencia y naturaleza del problema, los factores condicionantes, el grado de socialización, la historia de las prácticas disciplinarias de la organización y el apoyo gerencial para poder sancionar correctamente cualquier infracción cometida

Asimismo, cuando se habla de procesos disciplinarios es importante hacer la salvedad de que la responsabilidad es del área de recursos humanos, al asegurarse que las políticas disciplinarias, así como muchas acciones que se aplican a los empleados, sean consistentes con el contrato de trabajo, con el reglamento interno, con las políticas internas de la organización y que los mismos se apeguen a la ley actual.

Se comprende que el establecimiento del Reglamento Interno de Trabajo es la base de un sistema disciplinario eficaz. Ya que a pesar de lo mencionado anteriormente es poco lo que la legislación regula al respecto y en su defecto se redacta el reglamento interno, el cual como lo indica el artículo 57 del Código de Trabajo, Decreto 1441 (2016) "es el conjunto de normas elaboradas por el patrono de acuerdo con las leyes, reglamentos, pactos colectivos y contratos vigentes que lo afecten, con el objeto de precisar y regular las normas a que obligadamente se deben sujetar él y sus trabajadores con motivos de la ejecución o prestación concreta del trabajo". A sabiendas de que no es necesario incluir en el reglamento las disposiciones contenidas en la ley.

Fernández (1996) indica que "este reglamento no debe contener disposiciones de coacción que vayan más allá de las que la ley o convención colectiva permitan del patrono. En todo caso, dicho reglamento necesita para su implementación, de la previa autorización de la Inspección General de Trabajo". Por

lo que los inventos personales no caben propiamente dentro del campo sancionatorio del derecho laboral.

1.4 Pasos a tomar al momento de sancionar

Además de lo anterior, es importante que los jefes inmediatos tengan un registro de trabajo preciso y completo sobre las acciones y actitudes del colaborador, ya que este registro es una parte esencial para el respaldo y funcionamiento eficaz de los procesos disciplinarios. Cuando los colaboradores no cumplen con la obligación impuesta por un proceso disciplinario, deben recibir una advertencia, misma que el jefe inmediato debe documentar. Por lo general, se coloca una copia de esta advertencia en el expediente personal del colaborador para que quede como evidencia dentro de su registro personal. Para confirmar que dichos registros están completos Sherman, et al. (1999) indican que se debe cumplir con los siguientes pasos:

1. Tener registros con la fecha, hora y lugar de la incidencia.
2. Guardar récord del desempeño o conducta negativa exhibida por el empleado; el problema.
3. Hacer saber al colaborador sobre las consecuencias de las acciones o conducta sobre el desempeño global del empleado, la operación de la unidad de trabajo o ambos.
4. Discusión previa con el empleado respecto al problema en sus sesiones de realimentación.

Se relaciona con lo que menciona Chiavenato (2002) sobre seguir las siguientes tres líneas fundamentales en las acciones disciplinarias:

1. “La acción correctiva debe tener prioridad sobre la acción punitiva”. Esto quiere decir que las sanciones o castigos deben ser la última opción en cualquier proceso disciplinario.
2. “La acción disciplinaria debe ser progresiva”. Aquí se refiere a que se debe comenzar por amonestación verbal, seguir con una amonestación escrita, suspensión y en los casos que amerite despido. Más adelante mostraremos a mayor detalle los pasos de un proceso disciplinario y lo que comprende cada uno de ellos.
3. “La acción disciplinaria debe ser inmediata, compatible, impersonal e informativa”. Esto para permitir que la respuesta sea rápida y compatible con la infracción cometida.

Como en todo proceso es importante tomar en cuenta el ambiente que lo rodea tal como lo indican Mondy & Noe (2005) no solo al momento de llevar a cabo la investigación sino al momento de dar la acción disciplinaria. Para ello se debe tener en cuenta temas como la confidencialidad, la comodidad de las partes involucradas y la justicia e imparcialidad que involucra el proceso. Puesto que toda la información que se maneja relacionada a cada proceso disciplinario es única, individual y confidencial se hace mención a esto, ya que el proceso de la acción disciplinaria es dinámico y constante. Debido a que las acciones de una persona pueden afectar a otros en un grupo de trabajo, la aplicación correcta de la acción disciplinaria fomenta comportamiento aceptable para los miembros del grupo. A la inversa, una acción disciplinaria injusta o administrada de manera equivocada en un entorno incorrecto puede tener un efecto dañino sobre los miembros del grupo y en lugar de cumplir con el objetivo de moldear y corregir las acciones y actitudes de los colaboradores para que los esfuerzos individuales se encaucen mejor se hace todo lo contrario, alentando al colaborador a continuar con su falta o mal comportamiento.

Las acciones o procesos disciplinarios en Guatemala proporcionan una serie de pasos que le permiten al colaborador remediar su falta antes de llegar a la aplicación de medidas irreversibles, tales como la terminación de la relación laboral. Sin embargo, se pueden dar los casos en los cuales dependiendo de la severidad de la falta la sanción no inicie desde el paso uno, o amonestación verbal, si no que se vaya directo al paso tres, la suspensión. Los pasos de las acciones disciplinarias son los siguientes:

- 1) **Amonestación Verbal:** es únicamente una constancia escrita de la conversación sostenida sobre la falta menor. En la misma se indica que si se repite la infracción tendrá una sanción más severa.
 - 2) **Amonestación Escrita:** es una amonestación por escrito debido al cumplimiento de una falta grave, a su vez se le indica a colaborador que si repite dicha infracción tendrá una sanción más severa.
 - 3) **Suspensión Disciplinaria:** es la suspensión sin goce de salario con una temporalidad de un día a máximo ocho días calendario, lo cual será acordado según la gravedad de la falta.
 - 4) **Despido:** es la terminación de la relación laboral, la cual puede ser:
 - Causa justificada por haber agotado el proceso disciplinario por reincidencia de una o varias faltas.
 - Despido inmediato con causa justificada, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 77 del Código de Trabajo.
- **Actas Administrativas:** Documenta no sólo la falta cometida, sino también lo manifestado por el colaborador amonestado. Este documento acompaña todos y cada uno de los pasos del proceso.

En este documento deben comparecer además de Recursos Humanos, el trabajador que cometió la falta y el jefe inmediato, firmando todos cada una de las hojas del acta.

En el caso de que el colaborador se niegue a firmar una amonestación, pueden requerirse dos testigos de la misma jerarquía o nivel, para garantizar que la empresa hizo de conocimiento del colaborador la falta cometida y que el empleado no estuvo de acuerdo en firmar (Sherman, et al., 1999).

En este caso, es de suma importancia mencionar que, aunque dos testigos firman por el colaborador, estos testigos no se enteran de el porqué de la falta, únicamente se les informa que se le está impartiendo una acción disciplinaria al colaborador debido al incumplimiento de una norma y puesto que se niega a firmar se requiere de su firma como testigos de que se le notifico su infracción. Esto garantiza la confidencialidad de los hechos, al momento de involucrar a terceros.

El procedimiento garantiza que un proceso llegue a término, con transparencia y que cualquier decisión tomada a favor o en contra de los involucrados, agote los términos y permita la interposición de recursos que garanticen el derecho a las partes; de tal manera que cuando llegue a su término no exista duda o vacío que pueda generar conflicto entre los accionantes.

Cuando se habla de un despido inmediato con causa justificada, el Código de Trabajo, Decreto 1441 (2016) establece que las causas justificadas son causas que facultan al patrono para dar por terminado el contrato de trabajo sin responsabilidad de su parte, lo establecido en el artículo 77 del código de trabajo dice lo siguiente:

- a) “Cuando el trabajador se conduzca durante sus labores de forma abiertamente inmoral o acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra su patrono o los representantes de éste en la dirección de las labores.”
- b) “Cuando el trabajador cometa alguno de los actos enumerados en el inciso anterior contra algún compañero de trabajo, durante el tiempo que se ejecuten las labores, siempre que como consecuencia de ello se altere gravemente la disciplina o se interrumpan las labores”.
- c) “Cuando el trabajador, fuera del lugar donde se ejecutan las labores y en horas que sean de trabajo, acuda a la injuria, a la calumnia o a las vías de hecho contra su patrono o contra los representantes de éste en la dirección de las labores, siempre que dichos actos no hayan sido provocados y que, como consecuencia de ellos, se haga imposible la convivencia y armonía para la realización del trabajo.”
- d) “Cuando el trabajador cometa algún delito o falta contra la propiedad en perjuicio del patrono, de alguno de sus compañeros de trabajo o en perjuicio de un tercero en el interior del establecimiento; asimismo cuando cause intencionalmente, por descuido o negligencia, daño material en las máquinas, herramientas, materias primas, productos y demás objetos relacionados, en forma inmediata o indudable con el trabajo.”
- e) “Cuando el trabajador revele los secretos a que alude el inciso g) del Artículo 63.”

Artículo 63 g) “Guardar los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, con tanta más fidelidad cuanto más alto sea el cargo del trabajador o la responsabilidad que tenga

de guardarlos por razón de la ocupación que desempeña; así como los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa.”

- f) “Cuando el trabajador deje de asistir al trabajo sin permiso del patrono o sin causa justificada, durante dos días laborales completos y consecutivos o durante seis medios días laborales en un mismo mes calendario. La justificación de la inasistencia se debe hacer al momento de reanudarse las labores, si no se hubiere hecho antes.”

- g) “Cuando el trabajador se niegue de manera manifiesta a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades; o cuando el trabajador se niegue en igual forma a acatar las normas o instrucciones que el patrono o sus representantes en la dirección de los trabajos, le indiquen con claridad para obtener la mayor eficacia y rendimiento en las labores.”

- h) “Cuando infrinja cualquiera de las prohibiciones del artículo 64, o del Reglamento Interior de Trabajo debidamente aprobado, después de que el patrono aperciba una vez por escrito. No será necesario el apercibimiento en el caso de embriaguez cuando, como consecuencias de ella, se ponga en peligro la vida o la seguridad de las personas o de los bienes del patrono.”

- i) “Cuando el trabajador, al celebrar el contrato haya inducido en error al patrono, pretendiendo tener cualidades, condiciones o conocimientos que evidentemente no posee, o presentándole referencias o atestados personales cuya falsedad éste luego compruebe, o ejecutando su trabajo en forma que demuestre claramente su incapacidad en la realización de las labores para las cuales haya sido contratado.”

- j) “Cuando el trabajador sufra la pena de arresto mayor o se le imponga prisión correccional, por sentencia ejecutoriada.”
- k) “Cuando el trabajador incurra en cualquier otra falta grave a las obligaciones que le imponga el contrato.” (Código de Trabajo, Decreto 1441, 2016, pp. 51-54).

Valverde y García (2008) contemplan dentro del poder de control del empresario, temas como la caracterización y regulación, vigilancia empresarial, la comunicación de los trabajadores, el control de la actividad laboral a través de cámaras, entre otros. Sin mencionar, el uso del teléfono, internet y correo electrónico, la verificación del estado de enfermedad, etc. Todo esto con el fin de confirmar que el colaborador está siendo honesto en sus actividades y acciones y que ninguna de ellas conlleva a la infracción de una de las políticas de la empresa.

Dando seguridad a la organización de que los colaboradores que le prestan un servicio son dignos de confianza, para fortalecer así los lazos de seguridad mutua que se crean entre el colaborador y la organización.

Se hace mención a lo anterior, ya que el ambiente externo afecta todas las áreas de recursos humanos, incluyendo las políticas y acciones disciplinarias. Los cambios en los ambientes externos, tales como las innovaciones tecnológicas pueden volver inapropiada una regla y hasta provocar la necesidad de otras nuevas. La legislación y los reglamentos gubernamentales que afectan las políticas y normas de las compañías están cambiando constantemente es por ello que los departamentos de recursos humanos deben estar en constante actualización, tal como lo demuestra la nueva ley de seguridad ocupacional.

Los ambientes internos de la compañía también pueden afectar el proceso disciplinario. La empresa puede alterar su cultura por medio del desarrollo organizacional. Este cambio puede dar por resultado que los jefes inmediatos

manejen la acción disciplinaria de forma más positiva, dándole mayor responsabilidad al colaborador.

A pesar de estos factores de cambio ambiental dentro de la organización que afectan los procesos, las acciones disciplinarias tienen un proceso para que la aplicación del mismo sea justo tanto para el colaborador como para la empresa u organización, dicho proceso es el siguiente:

- **Notificación de la Falta:** se debe realizar al departamento de Recursos Humanos con las especificaciones claras, esto va a depender del tipo de falta ya que puede ser por desempeño como por incumplimiento de normas, entre otros.
- **Recopilación de la evidencia:** es acá donde entra en acción la investigación para las acciones disciplinarias ya que se debe recopilar la evidencia física de las faltas para respaldar la acción disciplinaria que se pretende aplicar.
- **Análisis:** el departamento de recursos humanos, realiza un análisis de la falta primero para ver si la evidencia presentada es válida y la acción disciplinaria procede. Si la falta procede, es acá donde se establece legalmente que normativa está incumpliendo y la severidad de la sanción que corresponde a dicha falta.
- **Documentación de la falta:** se genera el documento de la amonestación con el acta administrativa, con copia tanto para el colaborador como para la empresa y la inspección de trabajo guatemalteca.
- **Notificación a la inspección General de Trabajo de Guatemala:** Recursos Humanos envía copia de la amonestación a la inspección para que ellos puedan agregar este registro al expediente de la persona.

Todos los procesos o acciones disciplinarias tienen un tiempo de vigencia y aplicación. El tiempo para aplicar una acción disciplinaria es de 20 días hábiles, según el artículo 259 del Código de Trabajo, este tiempo puede ser computado de la siguiente forma:

- Desde el momento en que se cometió la falta.
- Desde que Recursos Humanos es informado sobre la falta cometida.
- Desde el momento en el que finaliza una investigación y se determina la falta cometida.

Según el Código de Trabajo la vigencia de un proceso disciplinario es de un año; No obstante, la compañía podrá considerar una vigencia menor, de acuerdo a la experiencia y a lo que más convenga a las partes.

A su vez la severidad de la infracción y para efectos sancionatorios, las faltas se pueden clasificar en tres categorías; faltas leves, faltas graves y faltas muy graves, las cuales pueden catalogarse tanto en comportamientos genéricos como en desempeño. Esto determinara en que paso iniciar y que tipo de sanción dar, con el debido respaldo del marco legal.

Dentro de las faltas leves se puede mencionar el incumplimiento de horario, faltas al trabajo, fumar en sitios prohibidos, dormir en el trabajo, violación del código de vestuario, falta de atención en el trabajo, entre otros.

Asimismo, dentro de las faltas graves se pueden encontrar generalmente la reiteración de las faltas anteriores, sobre todo cuando ha existido previa amonestación.

Por último, dentro de las faltas muy graves, se encuentran el uso de drogas en el trabajo, hurto o robo, irrespeto al jefe inmediato, agresión física, alcoholismo exagerado, sabotaje de las operaciones de la empresa, entre otros.

Cabe mencionar que las amonestaciones deben darse siempre dentro del horario de trabajo del colaborador, para que las mismas tengan validez legal. Está terminantemente prohibido el hacer que un colaborador se presente fuera de su horario laboral para ser amonestado o sancionado.

Dentro del proceso disciplinario se dan situaciones donde la sanción no consigue motivar al empleado a cambiar el comportamiento inadecuado, es por ello que algunas organizaciones adoptan la disciplina positiva, la cual según Chiavenato (2002), “es un procedimiento que estimula al empleado a monitorear su propio comportamiento y a asumir la responsabilidad de las consecuencias de sus acciones”. El mismo es semejante a las acciones disciplinarias debido a que ambas utilizan una serie de pasos o etapas que aumentan en términos de urgencia y severidad hasta la última etapa que termina en el despido.

Al analizar y revisar la descripción de los pasos de la disciplina positiva se ve que es exactamente igual que los procesos disciplinarios con la única diferencia que da más responsabilidad al colaborador empoderándolo que acepte las consecuencias de sus actos y proponga soluciones a sus faltas. Además de no suspender sin remuneración al colaborador, dándole únicamente un tiempo para que analice la situación y proponga una nueva solución y si aun así esto no funciona entonces se procede con el despido del colaborador.

La disciplina positiva cuenta con dos limitaciones que son los costos de capacitar a un gerente para que empodere a la gente de forma adecuada y funcional y el tiempo de trabajo dedicado a revisar las propuestas de solución del colaborador a través de sesiones de asesoría.

En algunos casos los colaboradores prefieren la disciplina positiva en lugar de los procesos disciplinarios esto debido a que el trato es más respetuoso y considerado hacia ellos. Sin embargo, da una posibilidad de la terminación laboral más pronta.

Tomando en cuenta los diversos tipos de disciplina, algunas organizaciones unifican la disciplina positiva con la disciplina progresiva o correctiva, a través de sesiones de coaching semanales o quincenales con los colaboradores, con el fin de revisar las fortalezas y áreas de oportunidad que tiene cada uno de ellos, creando así la combinación perfecta que da un mejor acercamiento a ambas partes, los colaboradores y las organizaciones. Haciendo consciente al colaborador cuáles son sus áreas de mejora, los jefes inmediatos pueden trabajar en conjunto con el colaborador y crear un plan de acción para la mejoría de ello, si esto no se cumple en un tiempo establecido por ambos pues ya el colaborador esta sabido que dicha falta conllevara un proceso disciplinario.

Esto permite que el colaborador tenga una llamada de atención oral, previa a la verbal que se da dentro del proceso disciplinario, dándole así a ambas partes más herramientas para mejorar la productividad o actitud, según sea el caso.

Se contempla que parte del cumplimiento de un buen proceso disciplinario es la transparencia, equidad y confianza en el equipo de trabajo, así como el manejo adecuado de los colaboradores. Esto es parte de la responsabilidad del jefe inmediato de conocer a los integrantes de su equipo y de saber cuáles son sus áreas de oportunidad y como puede empoderar a sus subordinados para que los mismos no incurran en infracciones que se deban sancionar.

Esto comprende la obligación de las partes en los procesos disciplinarios y en no incumplir con las normativas para poder tener así un desempeño propio y aceptable para la organización.

Es por esa razón, que con el fin de tener una vista completa sobre lo que el derecho laboral comprende y contiene es relevante abordar brevemente el tema de los derechos del trabajador y acá cae a colación la frase que dice "el trabajador es una persona que trabaja para vivir y vive mientras trabaja" (Anónimo, s.f.).

Los derechos de los trabajadores están íntimamente vinculados con los deberes del empleador. Sin embargo, nuestra legislación no contiene un detalle explícito de estos derechos; en todo caso, cualquier listado quedaría superado en virtud del carácter evolutivo de la disciplina jurídica.

Por ello, los derechos se desprenden del contenido mismo de las fuentes formales. Adicionalmente, es importante tener en mente la figura laboral de los derechos adquiridos en conjunción con la de la irrenunciabilidad de derechos.

Existen algunos derechos que se consideran inmersos en determinados contratos de trabajo y existen otros derechos que, en otras legislaciones y doctrinas avanzadas, se pretenden plasmar de forma genérica e intrínseca al contrato laboral y que en nuestro medio se ventilan únicamente a nivel de ciertas negociaciones colectivas.

Principalmente, el Código de Trabajo contempla las obligaciones del patrono en el artículo 61 y las obligaciones de los trabajadores en el artículo 63, pero no un listado de derechos como tal, el cual se considera que nunca estaría completo ya que dependería de cada legislación o lugar de trabajo.

Además de las dos partes principales involucradas, el patrono y el colaborador, dentro del proceso disciplinario existe el ente que vela por el cumplimiento y fiscalización del mismo. Contemplando que los procesos se cumplan y que las sanciones sean justas y acordes a la falta.

Este ente es la Inspección General de Trabajo, la cual llama a la fiscalización general del acatamiento de las leyes de la materia, siendo la autoridad superior delegada por Despacho Ministerial en las funciones de inspección de asuntos laborales y es el responsable de cumplir y velar porque se cumplan las funciones que le acreditan el Artículo 278 del Código de Trabajo.

Por lo general, en los procesos sancionatorios, se persiguen casi en su totalidad, las faltas laborales cometidas por los empleadores. Puesto que no siempre son justas y acordes con la falta. Esta es una de las razones principales de la mala imagen que tienen los procesos disciplinarios ante los colaboradores y es acá donde hay coherencia en lo que se comentaba en la regla de la estufa caliente, que la sanción debe ser para la acción y no la persona.

Dentro del marco general, la mayor sanción la aplica el empleador y consiste en el despido del colaborador; éste tiene el derecho de darse por despedido en forma indirecta o reclamar indemnización e irrenunciables, siempre y cuando el despido no esté justificado legalmente y el debido proceso no se siguiera acorde a la ley.

La legislación laboral guatemalteca es muy protectora de los colaboradores, es por ello que se recalca de diversas formas lo detallado de los procesos disciplinarios y de cómo esto debe ser justo y aplicable a cualquier empleado, evitando favoritismos o prejuicios.

Igualmente; de la forma en que se orienten los procedimientos, se considera que deben garantizar el cumplimiento de los principios del derecho establecidos y respondan de esta manera a la implementación de las sanciones como lo establece la ley guatemalteca.

Según English (1959) uno de los principales problemas con que se enfrentan los colaboradores es su adaptación al trabajo, ya que para muchos esto puede

generar inquietudes, tensiones, angustias y miedo. Es por ello que el fin de esta investigación es determinar la percepción sobre la modificación de la conducta laboral en colaboradores que han sido sujetos de procesos disciplinarios en distintas organizaciones por parte de jefes que les han sancionado.

1.5 Conducta Laboral

Al tomar en consideración el aporte de English es importante entender la conducta, pero a qué se refiere con esto. Según la Real Academia Española (2017), la Conducta es la “manera con que las personas se comportan en su vida y acciones”. Al leer esto se comprende la importancia de los procesos disciplinarios en la modificación de la conducta.

Puesto que, tal como indica Kazdin (2000) “la modificación de la conducta es un enfoque de la evaluación, valoración y alteración de la conducta” (p.3). Esto quiere decir que la modificación conductual es un tratamiento o intervención sobre diversos problemas, que para efectos de esta investigación serán las faltas cometidas por las cuales se aplican los procesos disciplinarios.

La modificación de conducta aplica para prevenir estas faltas, ya que al conocer el colaborador las consecuencias que conllevan estas faltas, se modifica ese comportamiento y por lo tanto su conducta.

Esto se debe a que los eventos aversivos tal como lo son, en algunos casos, los procesos disciplinarios juegan un papel importante en la vida cotidiana puesto que modifican ese comportamiento erróneo o falta, evitando que el colaborador lo vuelva a cometer.

Los procesos disciplinarios pueden ser considerados un refuerzo positivo o negativo tal como lo mencionan Swartz (como se citó en Skinner, 1966) “podemos

distinguir entre refuerzos positivos y refuerzos negativos. Un refuerzo positivo es aquel que se añade a la situación de la conducta para realizar el fortalecimiento de una respuesta y un refuerzo negativo es aquel que se remueve.” Esto va a depender del enfoque con el que se aplique el proceso disciplinario.

Con esto se confirma que la conducta como lo indica Smith y Smith (1958) a su vez puede ser considerada como “la adaptación al medio, pasado o presente.” Puesto que en términos más generales hablamos de la adaptación como de la organización de la conducta ante las situaciones de la vida laboral.

En síntesis, se puede concluir con que los procesos disciplinarios son una acción administrativa que pone en práctica las normas y políticas de la empresa y puede ser preventiva como correctiva. La mayor parte de la acción disciplinaria es progresiva y las medidas correctivas adquieren progresivamente mayor severidad. En algunos programas disciplinarios se destaca un enfoque que evita la noción de castigo.

II. Planteamiento del Problema

En la actualidad las instituciones tanto de la entidad privada como de la pública implementan los procesos disciplinarios o llamadas de atención como un medio de sanción hacia las faltas que los colaboradores cometen ante la Institución; ya sea por trabajo mal desempeñado, por el incumplimiento de una política interna de la empresa o por el quebranto de una ley laboral. Lamentablemente estos procesos disciplinarios son mayormente conocidas como sanciones y no como llamadas de atención. Esto puede ser por diversas razones, entre las principales podemos encontrar la forma en que se transmite y emite la información de dicho proceso disciplinario o bien la transparencia y confidencialidad de dichos procesos. La función principal de los procesos disciplinarios es llamar la atención hacia un área de mejora o área de oportunidad que el colaborador tiene, con el fin de hacer saber qué es lo que se debe mejorar y con ayuda del jefe inmediato implementar un plan de acción para mejorarlo. El inconveniente es que debido a los factores que se mencionan con anterioridad, no en todos los casos se obtiene el resultado deseado o de mejora si no que se continúa con el proceso disciplinario, llegando así a una terminación laboral.

Tomando todo esto en consideración llama la atención cómo esta percepción varía tanto entre los diversos colaboradores, dentro de las múltiples industrias de la Ciudad de Guatemala y es por esta razón que se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los resultados percibidos en la modificación de la conducta laboral de colaboradores que han sido sujetos de procesos disciplinarios en distintas organizaciones por parte del grupo de jefes que les han sancionado?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo General

- Identificar los resultados percibidos en la modificación de la conducta laboral de colaboradores que han sido sujetos de procesos

disciplinarios en distintas organizaciones por parte del grupo de jefes que les han sancionado

2.1.2 Objetivos específicos

- Establecer si estos procesos disciplinarios o amonestaciones influyen en el desarrollo del colaborador hacia un cambio, positivo o negativo.
- Determinar si existe la reincidencia de los colaboradores que actualmente están en un proceso disciplinario.
- Comprobar cuáles son las modificaciones de conducta entre los colaboradores sujetos a procesos disciplinarios.
- Determinar el resultado y alcance de estos procesos ante una Institución.
- Corroborar si los colaboradores acatan las disposiciones u órdenes de las organizaciones.
- Determinar aspectos concretos en los colaboradores que hayan bajado su rendimiento.

2.2 Unidad de Análisis

- Procesos Disciplinarios
- Conducta Laboral

2.3 Definiciones de Unidad de Análisis

2.3.1 Definición Conceptual

Procesos Disciplinarios

Mesquita (1951), en su artículo el poder disciplinario laboral define los procesos disciplinarios como “una herramienta que forma parte de la administración de la empresa y compete su ejercicio a los superiores jerárquicos, aplicable cuantas veces uno de los empleados no ejerza sus funciones con el cuidado necesario o por actos indisciplina que perturben la finalidad de la empresa, es el superior jerárquico quien

debe restablecer el orden por medio de sanciones que corrijan y prevengan aquellas faltas”(p.12-13) .

Conducta Laboral

Ares (s.f.), en su artículo Gestión de la Conducta Laboral define la conducta laboral como “todo lo que vivimos en el tiempo de trabajo” (p.1).

2.3.2 Definición Operacional

Procesos Disciplinarios

Para la presente investigación el impacto de los procesos disciplinarios se explorará a través de una entrevista con diseño etnográfico la cual permitirá indagar y comprender la influencia y alcance de los procesos disciplinarios tanto positiva como negativamente, así como la reincidencia y modificación de conductas de los colaboradores en situaciones de bajo rendimiento o con problemas de acatamiento de disposiciones.

Conducta Laboral

Es ese comportamiento o conducta humana que muestra el colaborador en la organización respecto a lo que vive en su tiempo laboral.

Dicha investigación abarcará a empresas del sector público y privado dentro del perímetro de la ciudad.

2.4 Alcances y Límites

Este trabajo cubre un tema del área de relaciones laborales dentro de las diversas áreas de Administración de Recursos Humanos y la muestra con la que se trabajó fue de 12 gerentes o jefes de área o departamentos de Recursos Humanos,

concentrándose en empresas de diversas industrias dentro del perímetro de la ciudad de Guatemala.

El estudio se vio limitado no solo por el número de sujetos y empresas a entrevistar, sino por poca información de investigaciones o textos de las unidades de estudio. Asimismo, se limitó por la actitud de los sujetos y la disposición de la información como de sus horarios de atención al momento de la entrevista.

2.5 Aporte

Al finalizar el estudio los gerentes o jefes del área de los diferentes Departamentos de Recursos Humanos pudieron conocer los cambios o modificaciones que existen en la conducta de los colaboradores, con esta información se podrá mejorar o reestructurar la manera en que se dan los procesos disciplinarios en sus instituciones.

Con estas mejoras y esta información más detallada los procesos disciplinarios como tal pudieron tener un enfoque completamente diferente al que coloquialmente tenían, ya que se pudo implementar en sus planes de acción un enlace con los valores de la empresa para poder trabajar de manera integral la mejora de los colaboradores.

Otro aporte importante es que no existen muchos estudios específicos sobre Procesos Disciplinarios en Guatemala, con este estudio se abrirán puertas para próximas investigaciones.

III. Método

3.1 Sujetos

El presente estudio se realizó con 12 gerentes o jefes del área de los diferentes departamentos de Recursos Humanos en diferentes empresas del sector privado de la ciudad de Guatemala. Para efectos de investigación se tomó en cuenta que los sujetos cumplan con las siguientes características: personas de ambos sexos, distintas edades, nivel de escolaridad, cargo que desempeñan, años de experiencia en el área, giro de negocio de la empresa a la que pertenece. No se tomó en cuenta el estado civil.

Esta es una investigación cualitativa, que según Hernández, Fernández y Baptista (2014) consiste en la selección de personas que tengan conocimiento, juicio y experiencia sobre el tema, y así ayuden a delimitar el perfil con base en sus opiniones, en la cual se eligió la muestra por conveniencia, con un grupo de expertos en el tema,

Los sujetos a evaluar cuentan con las siguientes características demográficas:

Tabla No. 1

Sujeto 1	
Edad	34 años de edad
Género	Femenino
Escolaridad	Lic. en Psicología Industrial / Organizacional
Cargo que desempeñan	Gerente de Recursos Humanos
Años de experiencia en el área	12 años de experiencia
Giro de negocio de la empresa a la que pertenece	BPO

Tabla No. 2

Sujeto 2	
Edad	34 años de edad
Género	Femenino
Escolaridad	Lic. en Psicología Industrial / Organizacional
Cargo que desempeñan	Gerente de Recursos Humanos
Años de experiencia en el área	10 años de experiencia
Giro de negocio de la empresa a la que pertenece	Importaciones, exportaciones y aduana.

Tabla No. 3

Sujeto 3	
Edad	30 años de edad
Género	Femenino
Escolaridad	Lic. en Administración de Empresas
Cargo que desempeñan	Generalista de Recursos Humanos
Años de experiencia en el área	4 años de experiencia
Giro de negocio de la empresa a la que pertenece	BPO

Tabla No. 4

Sujeto 4	
Edad	29 años de edad
Género	Femenino
Escolaridad	Lic. en Administración de Empresas
Cargo que desempeñan	Coordinadora de Gestión Humana y sostenibilidad
Años de experiencia en el área	9 años de experiencia
Giro de negocio de la empresa a la que pertenece	Producción y venta de acero

Tabla No. 5

Sujeto 5	
Edad	35 años de edad
Género	Masculino
Escolaridad	Lic. en Psicología Industrial / Organizacional
Cargo que desempeñan	Gerente de Recursos Humanos
Años de experiencia en el área	14 años de experiencia
Giro de negocio de la empresa a la que pertenece	Publicidad

Tabla No. 6

Sujeto 6	
Edad	44 años de edad
Género	Masculino
Escolaridad	Licenciado en Psicología Industrial
Cargo que desempeñan	Gerente de Compensaciones y Beneficios
Años de experiencia en el área	14 años de experiencia
Giro de negocio de la empresa a la que pertenece	Producción de aceite de palma

Tabla No. 7

Sujeto 7	
Edad	23 años de edad
Género	Femenino
Escolaridad	Pensum Cerrado de Psicología Industrial / Organizacional
Cargo que desempeñan	Coordinadora de Reclutamiento y Selección
Años de experiencia en el área	2 años de experiencia
Giro de negocio de la empresa a la que pertenece	Distribución de artículos de oficina, escolar, tecnología y hogar

Tabla No. 8

Sujeto 8	
Edad	30 años de edad
Género	Femenino
Escolaridad	Lic. en Psicología Industrial con Maestría en Gestión de Talento
Cargo que desempeñan	Gerente de Recursos Humanos
Años de experiencia en el área	6 años de experiencia
Giro de negocio de la empresa a la que pertenece	Call Center

Tabla No. 9

Sujeto 9	
Edad	43 años de edad
Género	Masculino
Escolaridad	Maestría en Gestión Industrial
Cargo que desempeñan	Coordinador de la Unidad de Fortalecimiento del Talento Humano
Años de experiencia en el área	22 años de experiencia
Giro de negocio de la empresa a la que pertenece	Sistema de Cooperativas Financieras

Tabla No. 10

Sujeto 10	
Edad	54 años de edad
Género	Masculino
Escolaridad	Maestría en Recursos Humanos
Cargo que desempeñan	Director de Recursos Humanos
Años de experiencia en el área	Más de 25 años de experiencia
Giro de negocio de la empresa a la que pertenece	Manufactura y comercialización de recubrimientos

Tabla No. 11

Sujeto 11	
Edad	23 años de edad
Género	Femenino
Escolaridad	Pensum cerrado de Psicología Industrial
Cargo que desempeñan	Asistente de Recursos Humanos
Años de experiencia en el área	3 años de experiencia
Giro de negocio de la empresa a la que pertenece	Producción de Lácteos

Tabla No. 12

Sujeto 12	
Edad	42 años de edad
Género	Femenino
Escolaridad	Licda. en Administración de Empresas
Cargo que desempeñan	Gerente Administrativa
Años de experiencia en el área	10 años de experiencia
Giro de negocio de la empresa a la que pertenece	Asesoría de seguridad industrial enfocado en trabajo en alturas

3.2 Instrumento

El instrumento que se empleó para la recopilación de información fue una entrevista semi-estructurada, la cual fué validada por el juicio de los siguientes tres expertos: la Mgtr. Patricia Judith Rosada Chajón, Licenciada en Psicología de Recursos Humanos, Colegiada Activa 4,458, el Mgtr. Christian Alejandro Lanuza Monge, Abogado y Notario, Colegiado Activo 6161 y el Lic. Manuel Arias, colegiado activo 161.

Dicho instrumento cuenta con 18 preguntas abiertas, las cuales tienen como finalidad conocer los resultados percibidos en la modificación de la conducta laboral de colaboradores que han sido sujetos de procesos disciplinarios en distintas organizaciones por parte del grupo de jefes que les han sancionado.

La entrevista cualitativa se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logró una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o

preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información (Hernández et al., 2014).

El instrumento fue elaborado por la autora de la presente investigación, utilizando como referencia en el libro *Conducir Entrevistas Psicológicas en la Empresa* de Contreras (2013), el cual cuenta con un elemento de estudio que tiene por objetivo conocer las modificaciones de conducta en colaboradores que han recibido procesos disciplinarios. La guía de entrevista consta de 18 preguntas semi-estructuradas, mismas que fueron interpretadas de manera cualitativa y grabadas confidencialmente, protegiendo así la información obtenida.

Tabla No. 13

Indicador	Numero de Pregunta
Modificaciones de conducta en la practica	De la 4 a la 5
Reincidencia de conductas	De la 6 a la 9
Alcance del proceso disciplinario	De la 10 a la 12
Influencia de la amonestación positiva o negativamente	De la 13 a la 14
Acatamiento de disposiciones	De la 15 a la 16
Situaciones de bajo rendimiento	de la 17 a la 18

Se tomaron en cuenta los siguientes indicadores emergentes que no estaban considerados al inicio:

- Personalidad
- Generacionalidad

3.3 Procedimiento

Se enumerarán a continuación las actividades que se realizaron para desarrollar la investigación propuesta:

- Se seleccionó el tema de investigación
- Se redactó la pregunta de investigación
- Se delimitó a los sujetos de estudio
- Se plantaron los objetivos generales y específicos
- Se redactó el planteamiento del problema
- Se realizaron los antecedentes nacionales e internacionales
- Se realizó el perfil del sujeto a entrevistar
- Se elaboró el instrumento para realizar las entrevistas
- Se organizó las referencias en formato APA
- Se realizó la entrega del anteproyecto
- Se contactaron a los sujetos
- Se realizaron las entrevistas
- Se grabaron las entrevistas realizadas por medio de una grabadora digital, con autorización previa de los sujetos
- Se analizó y clasificó la información de cada sujeto en una matriz de contenido.
- Se interpretaron los resultados obtenidos y fueron ordenados en diagramas.
- Se redactó el informe final con los resultados, conclusiones y recomendaciones.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

La modalidad utilizada en la investigación es de tipo cualitativa, que según Hernández, Fernández y Baptista (2003) “se caracteriza por ser un proceso que se mueve entre los hechos y su interpretación, debido a que hay una realidad por descubrir, dependiendo del punto de vista y las opiniones de los sujetos y además

busca la expansión de los datos que se tienen o bien de la información con la que se cuenta, en lugar de medir variables como otros tipos de investigación.” (pág. 7).

El diseño utilizado es etnográfico ya que el mismo describe y analiza ideas, creencias conocimientos y prácticas de grupos, culturas, comunidades y lo que las personas de un sitio, estrato o contexto determinado hacen usualmente (se analiza a los participantes en “acción”), así como los significados que le dan a ese comportamiento realizado en circunstancias comunes o especiales, con el fin de presentar resultados de manera que se resalten las regularidades que implica un proceso cultural. (Hernández et al., 2014, p.482).

El análisis de resultados se realizó a través de la transcripción de las entrevistas, para luego llevar a cabo el análisis de contenido, de acuerdo con las categorías de estudio, por cada participante. La información se presenta en matrices de contenido para establecer la vinculación entre categorías (Hernández et al., 2014, p.445).

IV. Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos como producto de la elaboración del trabajo de campo. Se encuentra dividido en dos partes. La primera parte contiene una descripción a detalle de los sujetos entrevistados. Éstas se realizaron a partir de las transcripciones de las entrevistas, las cuales se encuentran en anexo. Posterior a esto, se presentan los esquemas elaborados en relación a cada uno de los indicadores del estudio. Estos esquemas presentan de forma organizada e integrada por indicadores la información recopilada en base en las entrevistas. Se utilizan frases literales que los sujetos refirieron con la finalidad de comprender más ampliamente la información que se está presentando. A continuación, se presenta la descripción de los casos de estudio.

Después de cada tabla se realizó un mapa conceptual que explica la opinión textual de los entrevistados.

Tablas de resultados

Tabla No. 14

Sujeto 1	
Edad	34 años de edad
Género	Femenino
Escolaridad	Lic. en Psicología Industrial / Organizacional
Cargo que desempeñan	Gerente de Recursos Humanos
Años de experiencia en el área	12 años de experiencia
Giro de negocio de la empresa a la que pertenece	BPO
Indicadores	Resultado

<p>Modificaciones de conducta en la práctica</p>	<p>“manifiestan su cambio a partir de la verbal” 01</p> <p>“es más alto el porcentaje de las personas que cambian”03</p> <p>“Se logra obtener una mejora en el colaborador”05</p> <p>“generar el sentido de compromiso sino hacer que el colaborador entienda cuál fue la falta”09</p>
<p>Reincidencia de conductas</p>	<p>“la llamada atención no cobró suficiente resultado e impacto en ellos y terminan siendo despedidos”02</p> <p>“no todas las personas trabajan al mismo ritmo y con la misma calidad y eso genera los procesos disciplinarios”06</p> <p>“si no logra una mejora continua va a llegar a reincidir”12</p>
<p>Alcance del proceso disciplinario</p>	<p>“les impacta mucho el tener ya una medida disciplinaria en su expediente”01</p> <p>“el tipo de conciencia que creemos en el empleado”03</p> <p>“generar este sentimiento de responsabilidad y lograr el cambio”04</p> <p>“es una percepción de un medio de castigo”13</p> <p>“mejorar las métricas”16</p>
<p>Influencia de la amonestación positiva o negativamente</p>	<p>“Mejoran”17</p> <p>“tratan de mejorar buscan ayuda por parte de su Gerente, ellos buscan los medios para mejorar”17</p> <p>“la gente se preocupa más por que vean que están teniendo un mejor</p>

	desempeño a que están teniendo una mala conducta”21
Acatamiento de disposiciones	<p>“ya que tenemos que tener toda la evidencia para proceder”08</p> <p>“mucha gente pues al ser amonestados dicen que no tenían conocimiento sobre la política sobre el procedimiento”24</p>
Situaciones de bajo rendimiento	<p>“a veces las personas contratadas no necesariamente es el perfil que estamos buscando”07</p> <p>“Desempeño, cumplimiento de horarios, uso inadecuado de herramientas de trabajo”26</p> <p>“No son exclusivos de un área de trabajo”27</p> <p>“por estar metidos en internet descuidan un tema desempeño entonces va relacionado”28</p>
Personalidad	“depende mucho de la personalidad de cada empleado”01
Generacional	“consideró que es un poco relación con el tema generacional, como le decía, en donde la generación más reciente está más acostumbrada estar en un cambio constante y no les importa salir a la calle y buscar otro no trabajo”19

Mapa Conceptual Sujeto 1

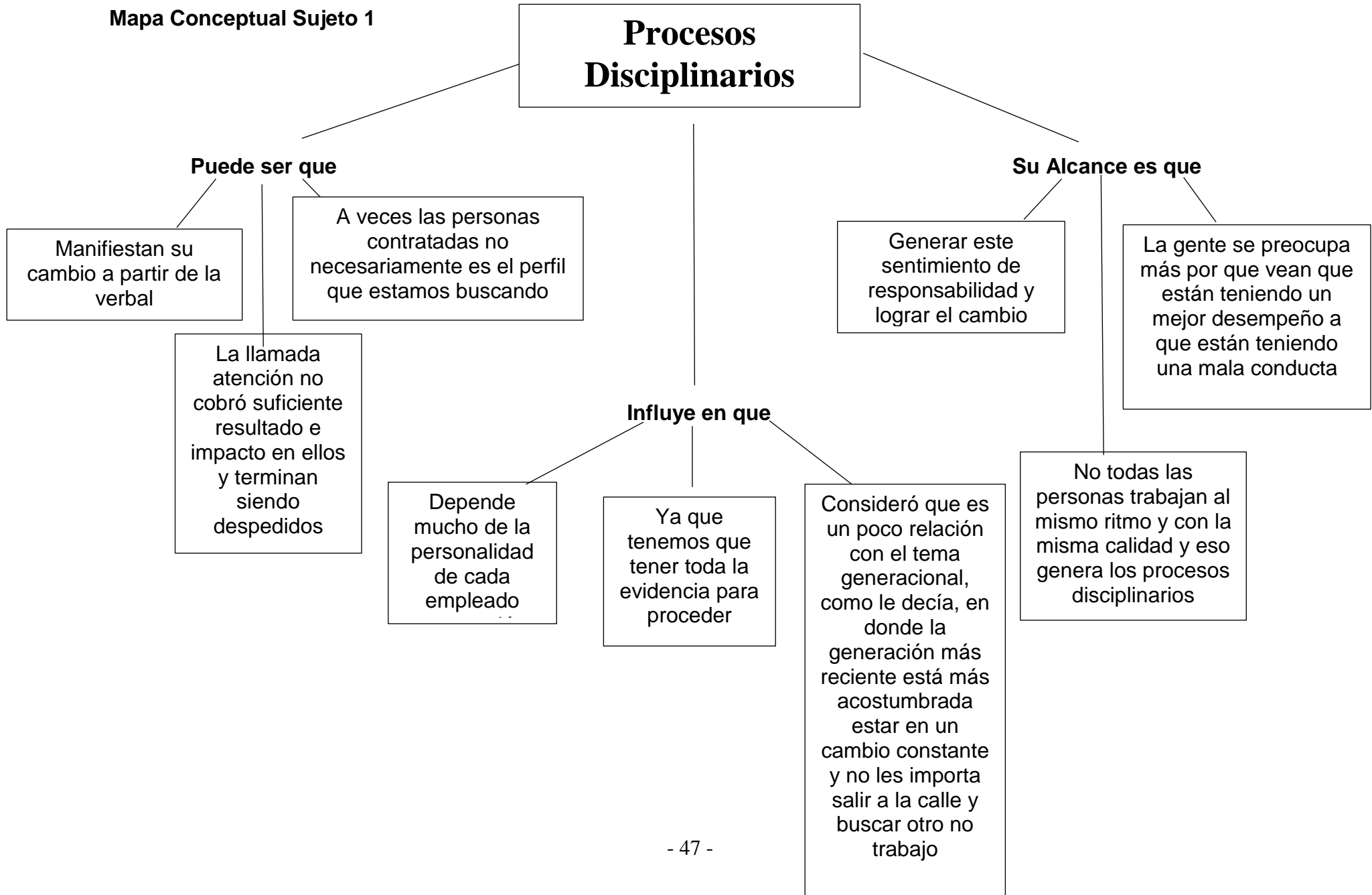


Tabla No. 15

Sujeto 2	
Edad	34 años de edad
Género	Femenino
Escolaridad	Lic. en Psicología Industrial / Organizacional
Cargo que desempeñan	Gerente de Recursos Humanos
Años de experiencia en el área	10 años de experiencia
Giro de negocio de la empresa a la que pertenece	Importaciones, exportaciones y aduana.
Indicadores	Comentarios
Modificaciones de conducta en la práctica	<p>“no lo ven desde el punto de vista de áreas de mejora, pero cuando se les explica reaccionan un poco mejor”01</p> <p>“es una situación que tiene que mejorar y entonces hacen un esfuerzo por hacerlo”02</p> <p>“algunas personas toman el proceso como que es algo personal”02</p>
Reincidencia de conductas	<p>“influye el nivel por el tema de personal operativo y esto influye en tema de educación”06</p> <p>“las personas después de un proceso vencido no tienen reincidencias y muestran mejoras dentro de la empresa”15</p>
Alcance del proceso disciplinario	<p>“ver su responsabilidad en que si no se ponía las pilas en el momento se irían de la compañía”05</p>
Influencia de la amonestación positiva o negativamente	<p>“un 50% el que mejora y otro 25% toma una mala actitud y entonces se empeoraba y otro 25% busca otra oportunidad fuera”02</p> <p>“Buena y mala, existen colaboradores que mejoran y existen colaboradores que lo toman a mal y se terminan hiendo o reincidiendo”15</p>
Acatamiento de disposiciones	<p>“podía pasar que dos personas cometiendo el mismo el mismo error a uno se le amonestaba y al otro no”09</p>

	<p>“Por tema de Certificaciones si sopesaba y si se dan procesos disciplinarios porque si afecta a la empresa en general”16</p>
<p>Situaciones de bajo rendimiento</p>	<p>“Afecto al cliente, Acto ilícito, desempeño”17</p>
<p>Personalidad</p>	<p>“Cuando son temas de más de actitud conlleva más cuidado”15 “es un tema más de actitud si no aceptan de que efectivamente se equivocaron pues no van a cambiar y van a estar en ese puesto eternamente”16</p>

Mapa Conceptual Sujeto 2

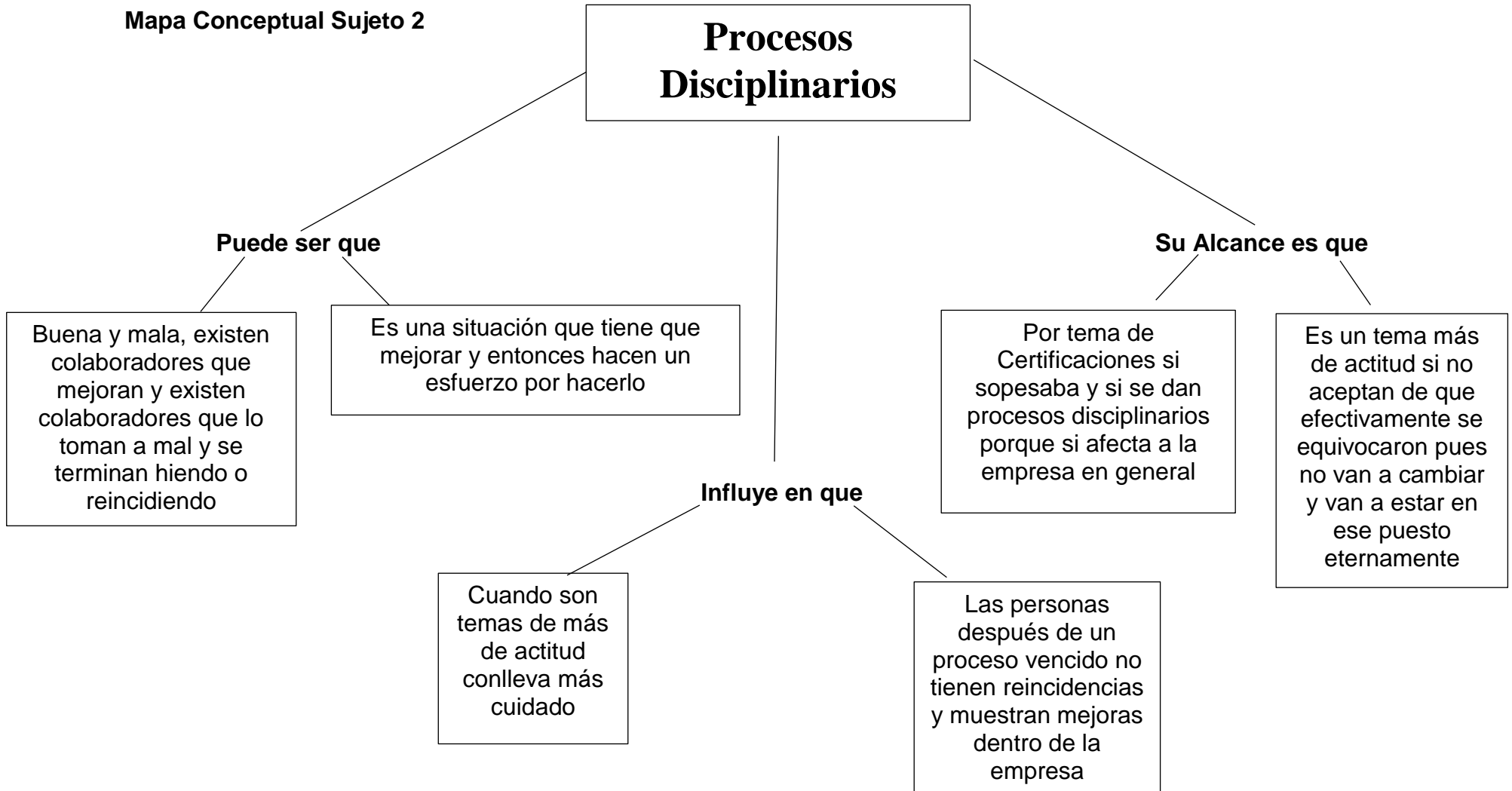


Tabla No. 16

Sujeto 3	
Edad	30 años de edad
Género	Femenino
Escolaridad	Lic. en Administración de Empresas
Cargo que desempeñan	Generalista de Recursos Humanos
Años de experiencia en el área	4 años de experiencia
Giro de negocio de la empresa a la que pertenece	BPO
Indicadores	Comentarios
Modificaciones de conducta en la práctica	<p>“Depende de quien domina el proceso”01</p> <p>“Si uno lo expresa positivamente ellos lo toman seria, positivamente”03</p> <p>“tratar de que la persona esté mejor”09</p> <p>“a veces mejoran a veces solo esperan la terminación o incluso renuncian antes de ser terminados”12</p>
Reincidencia de conductas	<p>“si esto se hace de buena manera no hay reincidencias y el colaborador mejora”02</p> <p>“hay casos contrarios de personas que mejoran y no tienen reincidencias”08</p>
Alcance del proceso disciplinario	<p>“El impacto es alto porque no lo toman en serio”04</p> <p>“considero que una persona crea sus procesos disciplinarios no se le asignan.”09</p>
Influencia de la amonestación positiva o negativamente	<p>“Por ser un mercado de BPO o call center la mayoría de personas no se lo toman muy formal”04</p> <p>“lo vemos como una oportunidad de mejora para la persona”09</p>
Acatamiento de disposiciones	<p>“El proceso disciplinario es 100% justo y valido, con una base legal fundamentada y en políticas establecidas, claras y concisas, respaldándonos de evidencias para la aplicación de los mismos”06</p>
Situaciones de bajo rendimiento	<p>“las políticas están basadas en el giro de negocio y como las personas no</p>

	<p>siempre cumplen es por ello que casi siempre amonestamos por eso”14 “Horario, Desempeño”15</p>
<p>Personalidad</p>	<p>“A veces se molestan o niegan la falta y otras veces atacan a la empresa o a la persona impartiendo el proceso disciplinario”02 “Este es un tema de actitud”12</p>
<p>Generacional</p>	<p>“Depende mucho de la edad de las personas, pero a veces no lo toman en serio o bien y sus reacciones se deben a que no lo entienden o no lo saben, puede ser también inmadurez”11</p>

Mapa Conceptual Sujeto 3

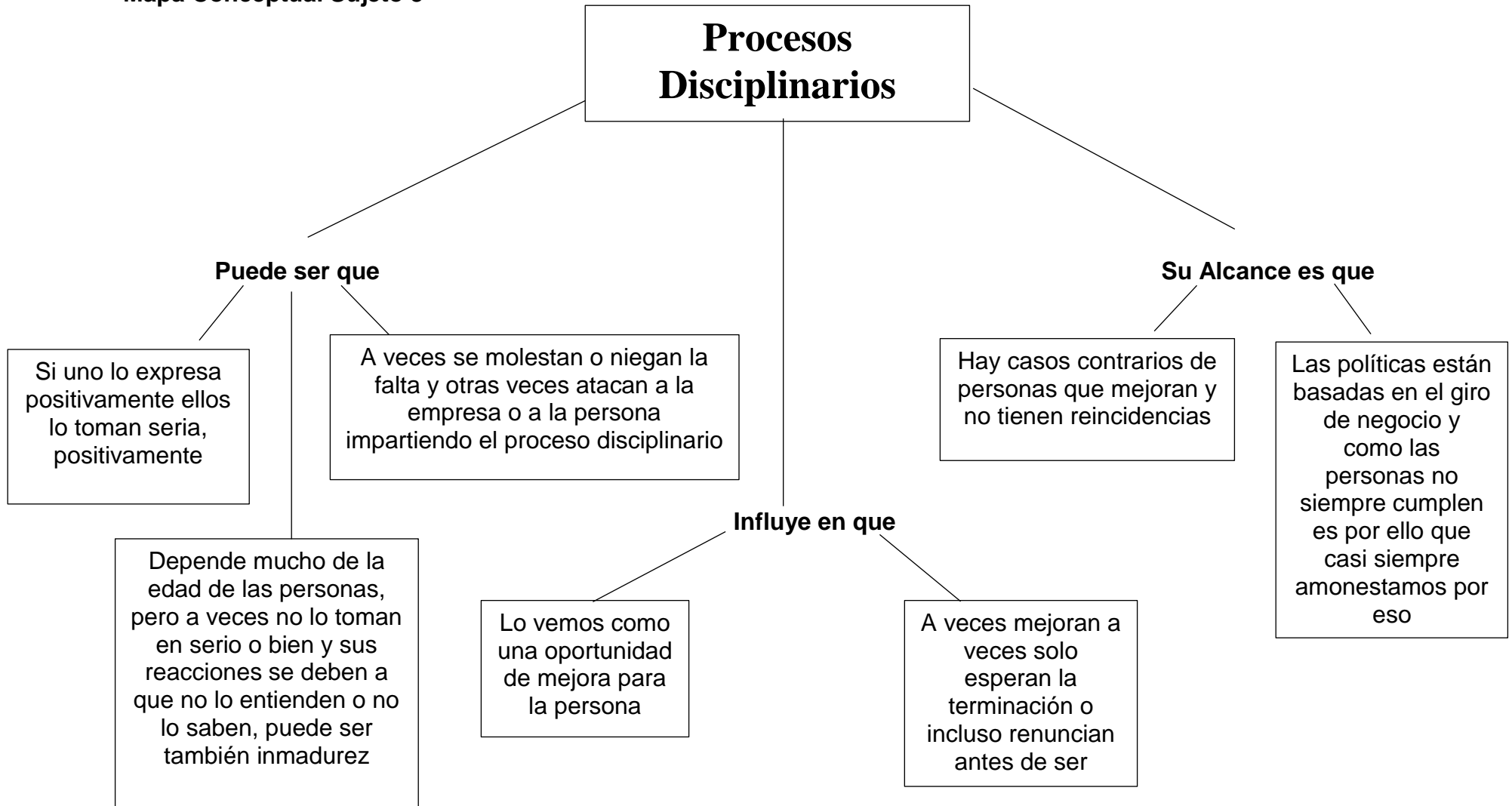


Tabla No. 17

Sujeto 4	
Edad	29 años de edad
Género	Femenino
Escolaridad	Lic. en Administración de Empresas
Cargo que desempeñan	Coordinadora de Gestión Humana y sostenibilidad
Años de experiencia en el área	9 años de experiencia
Giro de negocio de la empresa a la que pertenece	Producción y venta de acero
Indicadores	Comentarios
Modificaciones de conducta en la práctica	<p>“En algunos casos mejoran”03</p> <p>“Impacta de manera positiva porque da una mejora a la empresa y al colaborador”04</p> <p>“Lo ven como un castigo, pero personalmente lo veo como una oportunidad de mejora.”06</p> <p>“las personas si despiertan y trata de mejorar”07</p> <p>“Puede influir negativamente o positivamente dependiendo de cómo lo compartan y como sea el proceso”09</p>
Reincidencia de conductas	“un colaborador con mal horario y no cumplía al final se decidió terminar por temas de horario y actitud”05
Alcance del proceso disciplinario	“sirve para hacerle saber a la persona que esto debe mejorar en su desempeño para la empresa”06
Influencia de la amonestación positiva o negativamente	<p>“Si tienes una buena forma de decir las cosas el cambio es positivo, si la forma de aplicar el proceso disciplinario no es la mejor no reaccionan adecuadamente”01</p> <p>“influye en el tema de feedback, y si mejoran”08</p>
Acatamiento de disposiciones	“las políticas permiten que se cumplan los procesos entonces van como muy de la mano”09
Situaciones de bajo rendimiento	“Horario, llegadas tarde y errores de desempeño. No se limita por temas de

	desempeño ya que va mucho de la mano la actitud de la persona.”10
Personalidad	“Hay ocasiones en que se molestan porque van contra la razón”03 “A veces a persona lo toma personal y no mejoran” 07 “Si la persona quiere mejorar va a mejorar si no pues concluye con el proceso y termina culminando su relación laboral con la empresa, por razones justificadas”08

Mapa Conceptual Sujeto 4

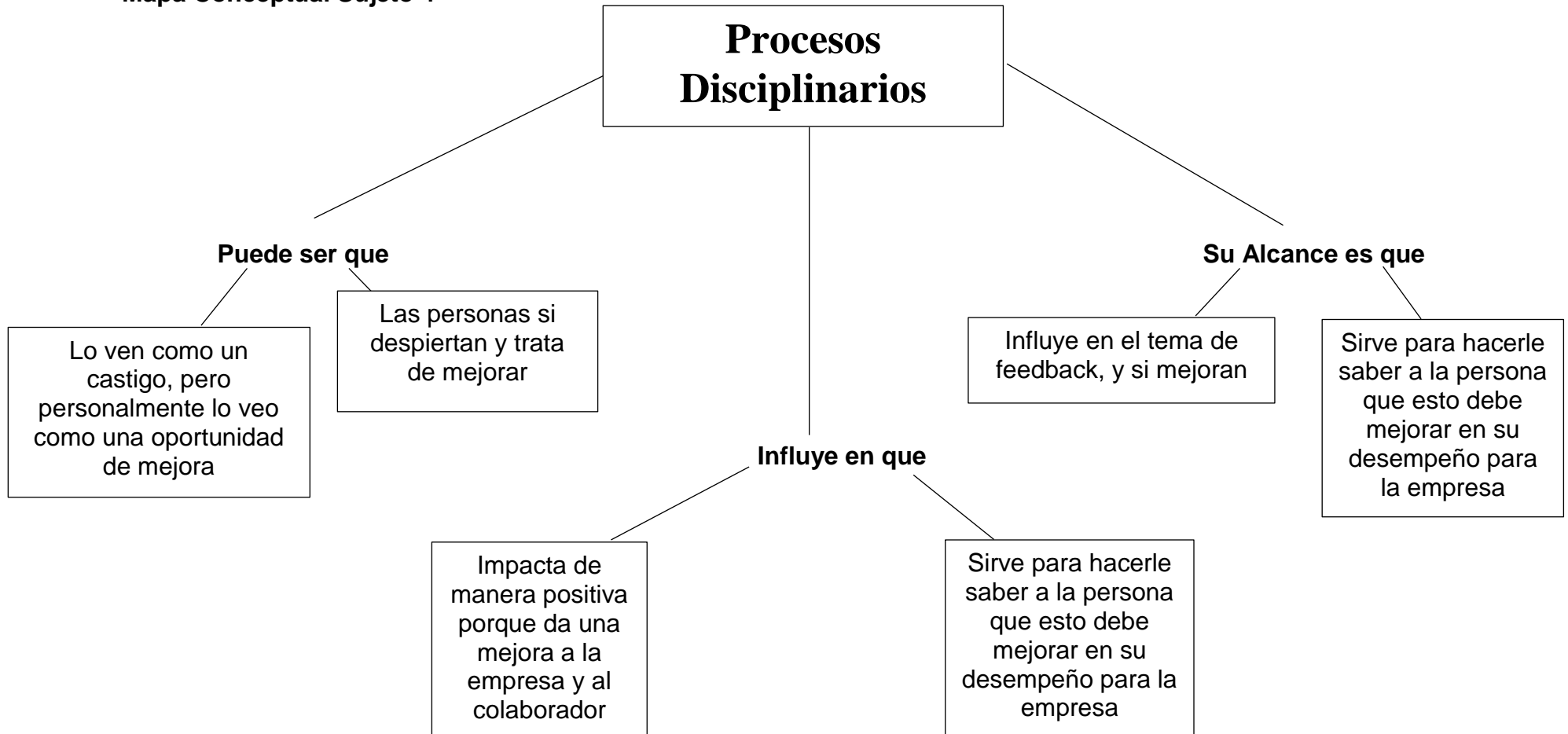


Tabla No. 18

Sujeto 5	
Edad	35 años de edad
Género	Masculino
Escolaridad	Lic. en Psicología Industrial / Organizacional
Cargo que desempeñan	Gerente de Recursos Humanos
Años de experiencia en el área	14 años de experiencia
Giro de negocio de la empresa a la que pertenece	Publicidad
Indicadores	Comentarios
Modificaciones de conducta en la práctica	“Es efectivo, porque al momento de aplicar el proceso disciplinario se les hace ver su talento y no reinciden en la falta”02 “Si en la gran mayoría de los casos mejoran y no hay reincidencias.”06
Reincidencia de conductas	“La mayoría de los casos la persona no reincide en faltas”01
Alcance del proceso disciplinario	“Lo ven como un castigo y sale perdiendo el colaborador porque al final es una sanción debido a una falta.”05
Influencia de la amonestación positiva o negativamente	“toman en serio el proceso”01 “Son efectivos mejoran el desempeño y conducta del colaborador”03 “Todos los casos han mejorado y los catalogaría positivos.”06 “existe una desmotivación en el colaborador”07
Acatamiento de disposiciones	“No todos lo utilizan”05 “es una forma de hacer cumplir las reglas”07
Situaciones de bajo rendimiento	“Faltas injustificadas, desempeño, horario”08
Personalidad	“Lo ven injusto por las preferencias de los dueños y como favorecen a algunas personas a pesar de sus faltas”05

Mapa Conceptual Sujeto 5

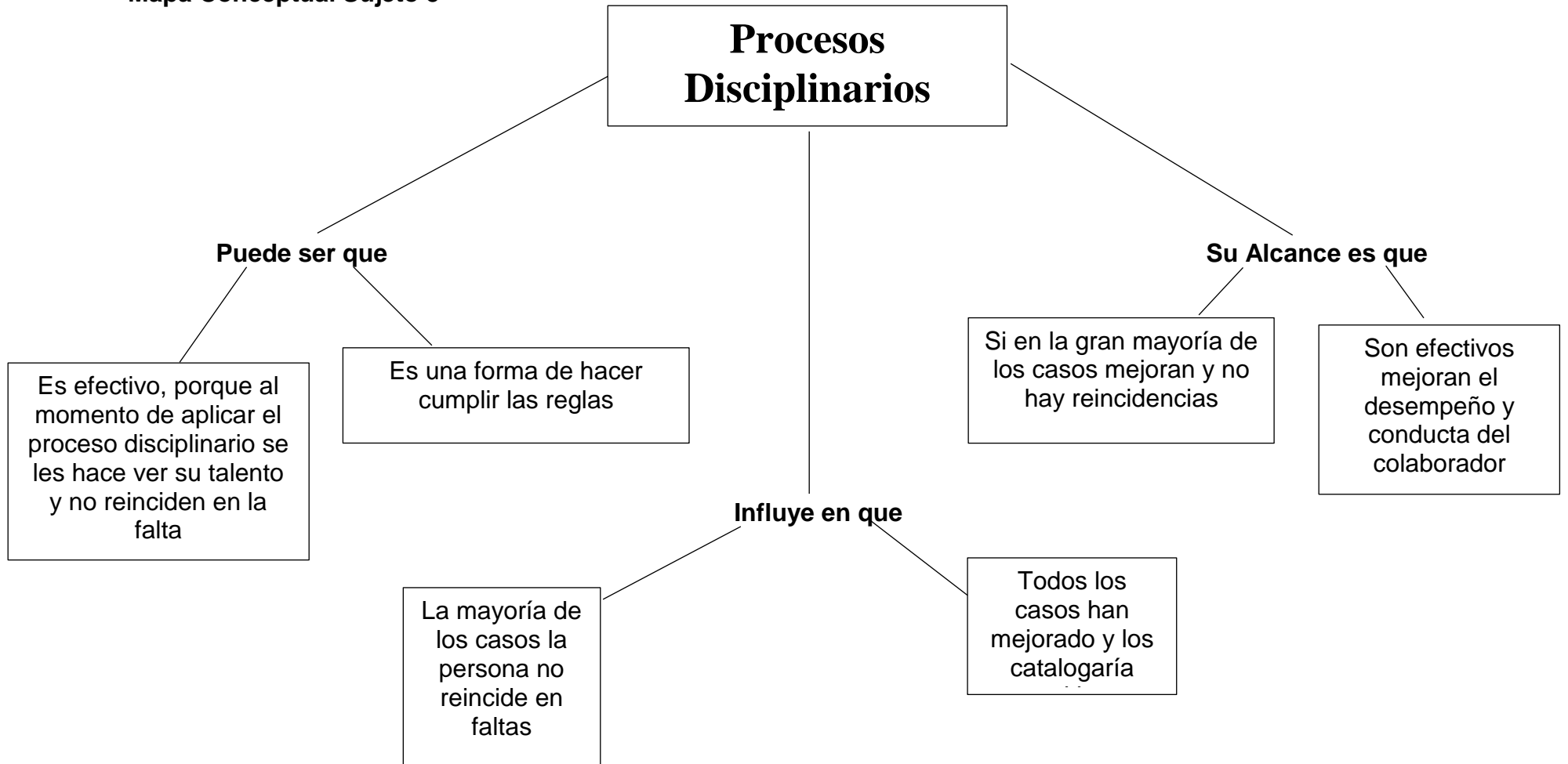


Tabla No. 19

Sujeto 6	
Edad	44 años de edad
Género	Masculino
Escolaridad	Licenciado en Psicología Industrial
Cargo que desempeñan	Gerente de Compensaciones y Beneficios
Años de experiencia en el área	14 años de experiencia
Giro de negocio de la empresa a la que pertenece	Producción de aceite de palma
Indicadores	Comentarios
Modificaciones de conducta en la práctica	<p>“en general ha habido cambios radicales y si es bastante efectivo para la empresa.”02</p> <p>“funciona como un reforzamiento de conductas”09</p>
Reincidencia de conductas	<p>“depende mucho de los niveles “ 01</p> <p>“Conductas repetitivas, pero de la mano de una DP van herramientas de mejora para que los errores no se repitan”03</p> <p>“se le explico su error pero reincidió al momento de dar la escrita mejoro notablemente”11</p>
Alcance del proceso disciplinario	<p>“la gente que no se siente cómoda bajo los parámetros que se están llevando en empresa ellos mismos se retiran”02</p> <p>“Es un impacto bastante positivo por el tema de la cultura de la empresa”04</p> <p>“Van relacionados con la cultura y la forma en que se quiere mejorar”05</p>
Influencia de la amonestación positiva o negativamente	<p>“en operativos a veces genera incomodidad o berrinche mientras que en niveles administrativos o ejecutivo hace que se asuma el proceso disciplinario como una crítica constructiva”01</p> <p>“lo perciben positivo porque les da oportunidad de mejora.”08</p> <p>“Les favorece porque les da una oportunidad de mejora y de permanecer y crecer en la empresa”12</p>

<p>Acatamiento de disposiciones</p>	<p>“Es sencillo ya que la gente ya sabe su error”07 “Por temas de certificaciones necesitamos que la gente cumpla las normativas”13</p>
<p>Situaciones de bajo rendimiento</p>	<p>“Incumplimiento de procesos definidos, Uso de equipo de protección personal, Incumplimiento de responsabilidades”14 “si no cumplen por los procesos definidos genera una situación de bajo rendimiento en el colaborador y en la empresa”14</p>
<p>Personalidad</p>	<p>“Siempre existen los jefes que no siempre amonestan”04 “las cosas por hacerlas bien y correctamente no por obtener o cumplir con la certificación.”13</p>
<p>Generacional</p>	<p>“existen casos de jefes que no aplican las acciones objetivamente y esto tiene un impacto en el clima laboral de esas áreas”10</p>

Mapa Conceptual Sujeto 6

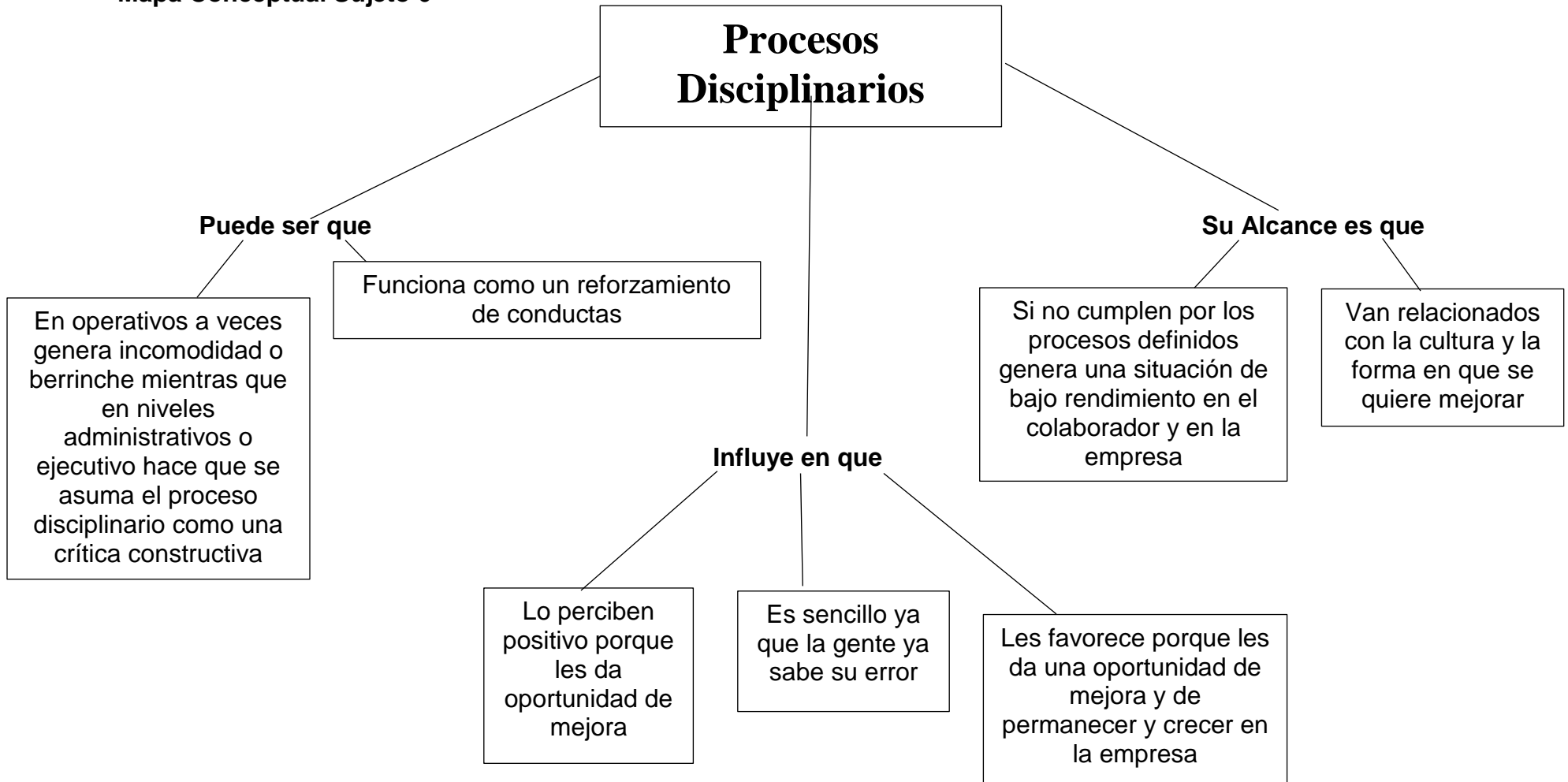


Tabla No. 20

Sujeto 7	
Edad	23 años de edad
Género	Femenino
Escolaridad	Pensum Cerrado de Psicología Industrial / Organizacional
Cargo que desempeñan	Coordinadora de Reclutamiento y Selección
Años de experiencia en el área	2 años de experiencia
Giro de negocio de la empresa a la que pertenece	Distribución de artículos de oficina, escolar, tecnología y hogar
Indicadores	Comentarios
Modificaciones de conducta en la práctica	“Algunos se molestan y se cohíben en su trabajo, bajando su rendimiento”01
Reincidencia de conductas	“hay varios pasos y esto es como oportunidades para los colaboradores de mejorar y dejar de reincidir”03 “más por actitud y no por habilidades y desconocimiento quizá”10
Alcance del proceso disciplinario	“lo ven como el límite hasta donde puedo llegar”06 “Impacta a todo el departamento”09
Influencia de la amonestación positiva o negativamente	“Tenemos ambos casos positivos y negativos”02 “Influye mucho desde el momento que la persona esta sancionada hasta reincidencia e influye la manera en cómo se transmite el proceso.”06 “Fortalece a los colaboradores”07
Acatamiento de disposiciones	“Adecuado, justo y con fundamentos. Sobre todo, por el compromiso que las personas crean al momento de conocer, aceptar y adaptarse al cumplimiento de las políticas”09
Situaciones de bajo rendimiento	“Impuntualidad, Malos procesos, Utilización incorrecta de información y de herramientas de trabajo.”10
Personalidad	“si hay jefes que por favoritismos no amonestan al colaborador al momento de cometer faltas”06

Mapa Conceptual Sujeto 7

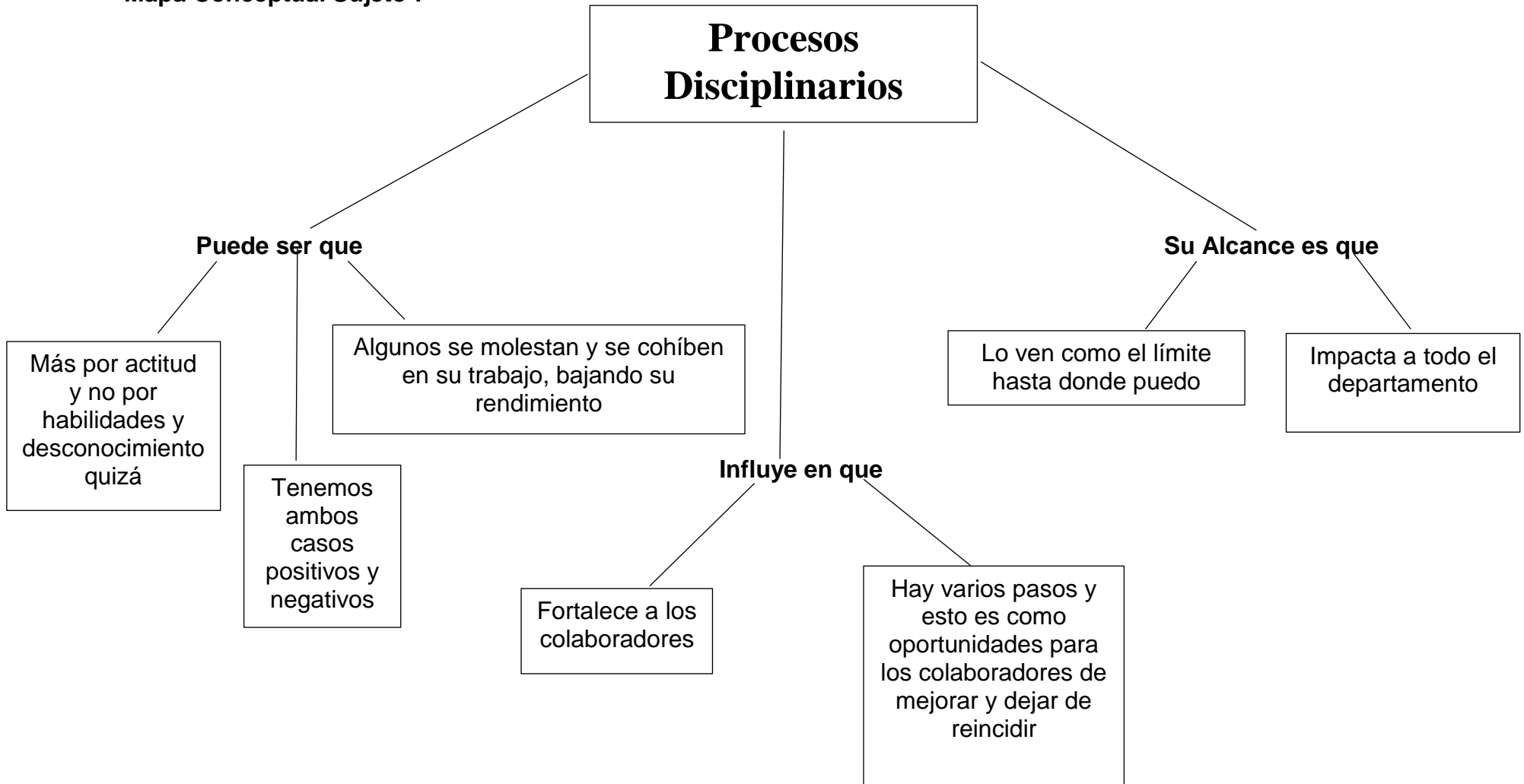


Tabla No. 21

Sujeto 8	
Edad	30 años de edad
Género	Femenino
Escolaridad	Lic. en Psicología Industrial con Maestría en Gestión de Talento
Cargo que desempeñan	Gerente de Recursos Humanos
Años de experiencia en el área	6 años de experiencia
Giro de negocio de la empresa a la que pertenece	Call Center
Indicadores	Comentarios
Modificaciones de conducta en la práctica	<p>“Si ha mejorado”01</p> <p>“La gente siempre si mejora la conducta especialmente en un ausentismo”02</p> <p>“ha ayudado a ordenar a la gente y les ha mejorado la conducta de sus colaboradores”12</p> <p>“Algunos se vienen para abajo y pues afecta al equipo y pero también hay gente que mejora porque no quieren que este tipo de cosas se repitan”15</p>
Reincidencia de conductas	“seria por el giro de negocio”08
Alcance del proceso disciplinario	“definitivamente si orienta la conducta”05
Influencia de la amonestación positiva o negativamente	<p>“mi experiencia en general es positiva.”04</p> <p>“mejoran el performance y la disciplina”07</p> <p>“piensan que solo los queremos castigar, pero en su mayoría lo toman bien”12</p> <p>“Considero que la mayoría mejora, porque no quieren tener un record manchado y eso les asusta más que castigarlos o sancionarlos con descuentos”15</p>
Acatamiento de disposiciones	“vuelve responsable al jefe inmediato y a las personas para que ambos sean responsables de las normativas”06

	“lo ven como es una política y así se trabaja”17
Situaciones de bajo rendimiento	“si el agente baja, la productividad baja y afecta en desempeño personal y general”16 “Asistencia, performance (desempeño), cumplimiento de horario, conducta.”17
Personalidad	“había una percepción que los queríamos castigar y creo que hay un 20% que aún creen o piensan que solo los queremos castigar”12

Mapa Conceptual Sujeto 8

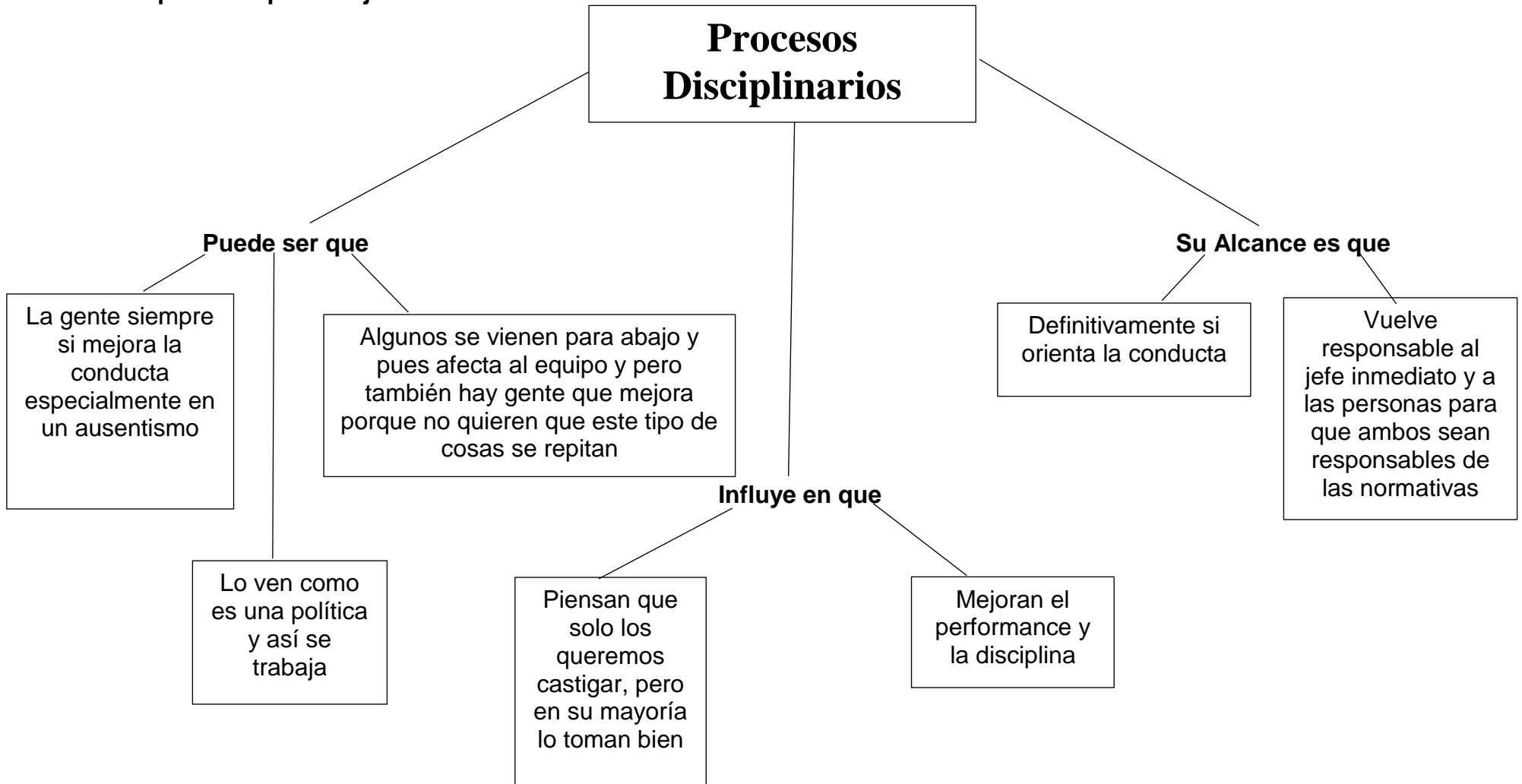


Tabla No. 22

Sujeto 9	
Edad	43 años de edad
Género	Masculino
Escolaridad	Maestría en Gestión Industrial
Cargo que desempeñan	Coordinador de la Unidad de Fortalecimiento del Talento Humano
Años de experiencia en el área	22 años de experiencia
Giro de negocio de la empresa a la que pertenece	Sistema de Cooperativas Financieras
Indicadores	Comentarios
Modificaciones de conducta en la práctica	“después de llamarles la atención ya no los repiten porque los errores tienen consecuencias.”02 “si mejoran después de un proceso disciplinario aplicado”06
Reincidencia de conductas	“cuando se ha amonestado, no vuelven a reincidir y mejoran”01 “Principalmente al giro de negocio”05
Alcance del proceso disciplinario	“Principalmente corregir errores por omisión”03 “podríamos decir que una antesala al despido”07
Influencia de la amonestación positiva o negativamente	“la gente cuida mucho su trabajo porque el paquete de beneficios que tenemos es muy competitivo.”03 “lo ven como una forma de que mancha su record”07
Acatamiento de disposiciones	“Depende mucho de la forma en que se haga”11 “la forma en que uno dice las cosas marca la diferencia”11
Situaciones de bajo rendimiento	“lo más recurrente son errores en operaciones con el cliente”02 “las personas que han tenido procesos disciplinarios normalmente refleja una nota más baja”12 “Errores en procesos, Omisiones de datos o requisitos, Fraudes.”
Personalidad	“no les gusta verse mal cómo el jefe estricto o malo”09

	“ni totalmente autoritario ni totalmente permisivo”10
--	---

Mapa Conceptual Sujeto 9

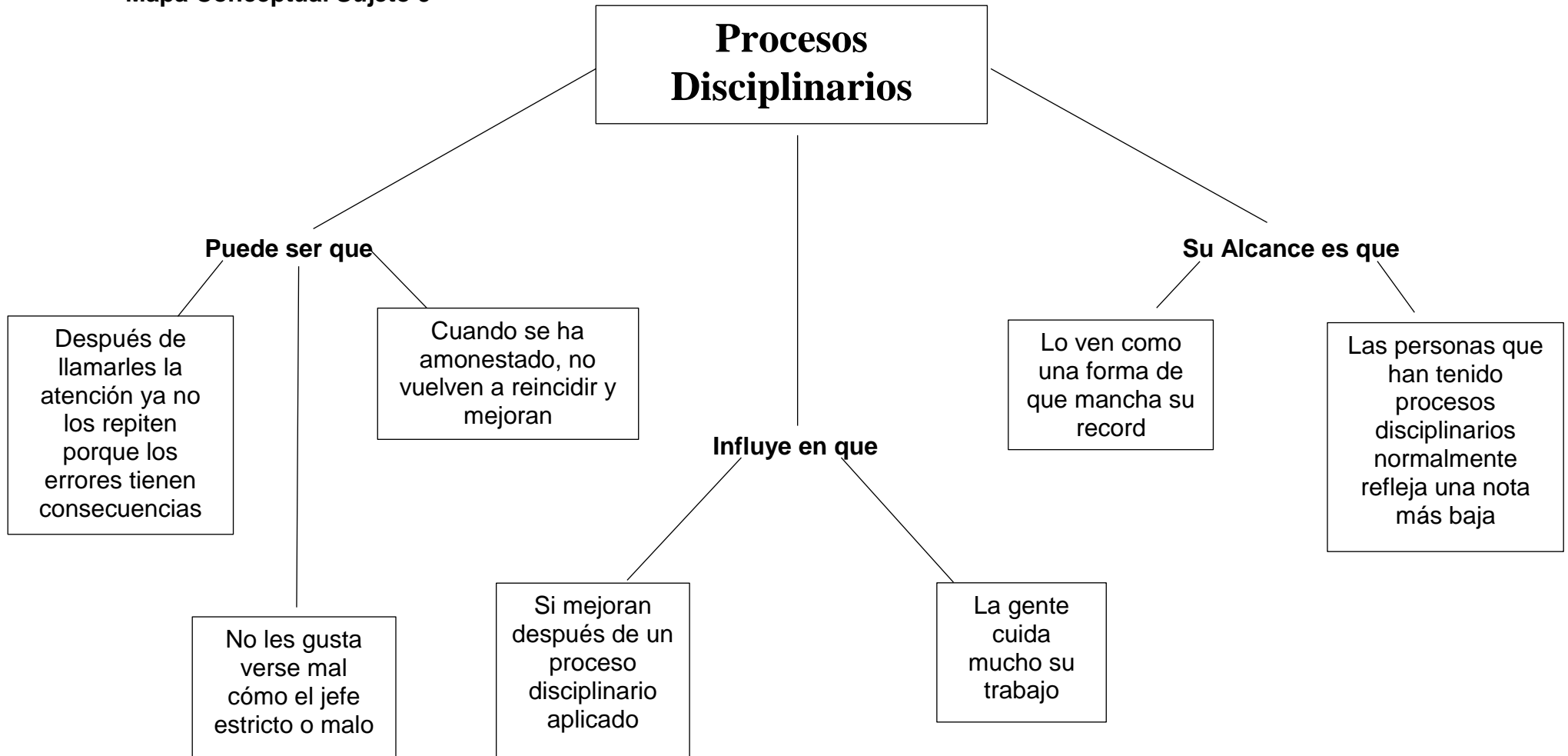


Tabla No. 23

Sujeto 10	
Edad	54 años de edad
Género	Masculino
Escolaridad	Maestría en Recursos Humanos
Cargo que desempeñan	Director de Recursos Humanos
Años de experiencia en el área	Más de 25 años de experiencia
Giro de negocio de la empresa a la que pertenece	Manufactura y comercialización de recubrimientos
Indicadores	Comentarios
Modificaciones de conducta en la práctica	<p>“luego de una llamada verbal la chica mejoro y se desarrolló dentro de la organización”03</p> <p>“hay casos en los que no hay forma de ganar, porque muchas veces los colaboradores no mejoran y la situación empeora”04</p>
Reincidencia de conductas	“el mayor porcentaje no tiene reincidencias y mejora”01
Alcance del proceso disciplinario	<p>“Impacto en el clima laboral”05</p> <p>“se ve limitado por el tema de preferencias”12</p>
Influencia de la amonestación positiva o negativamente	<p>“con temas de conducta muy profundos la verdad que los procesos disciplinarios lo único que hacen es empeorar la relación con el colaborador”02</p> <p>“lo toman bien y mejoran, aunque si les afecta, pero mejoran”13</p> <p>“Diría que positivamente, porque de otra manera mejoramos, los buenos mejoran y los malos se terminan retirando”14</p>
Acatamiento de disposiciones	“cuando abiertamente hay una injusticia y en los casos en los que a la gente que se le hace proceso disciplinario son líderes y aunque la razón sea justa como ellos manejan opinión”15
Situaciones de bajo rendimiento	“Incumplimiento de órdenes del jefe (mala actitud o rebeldía), Incumplimiento de procesos

	administrativos que conlleve manejo de bienes, Ausencias al trabajo” 17
Personalidad	“Cuando tengo un bajo desempeño en el trabajo es más una gestión del desempeño que un proceso disciplinario a menos que yo diga yo he sido brillante en algo y ahora no lo hago que en ese caso ya es un tema de actitud” 18

Mapa Conceptual Sujeto 10

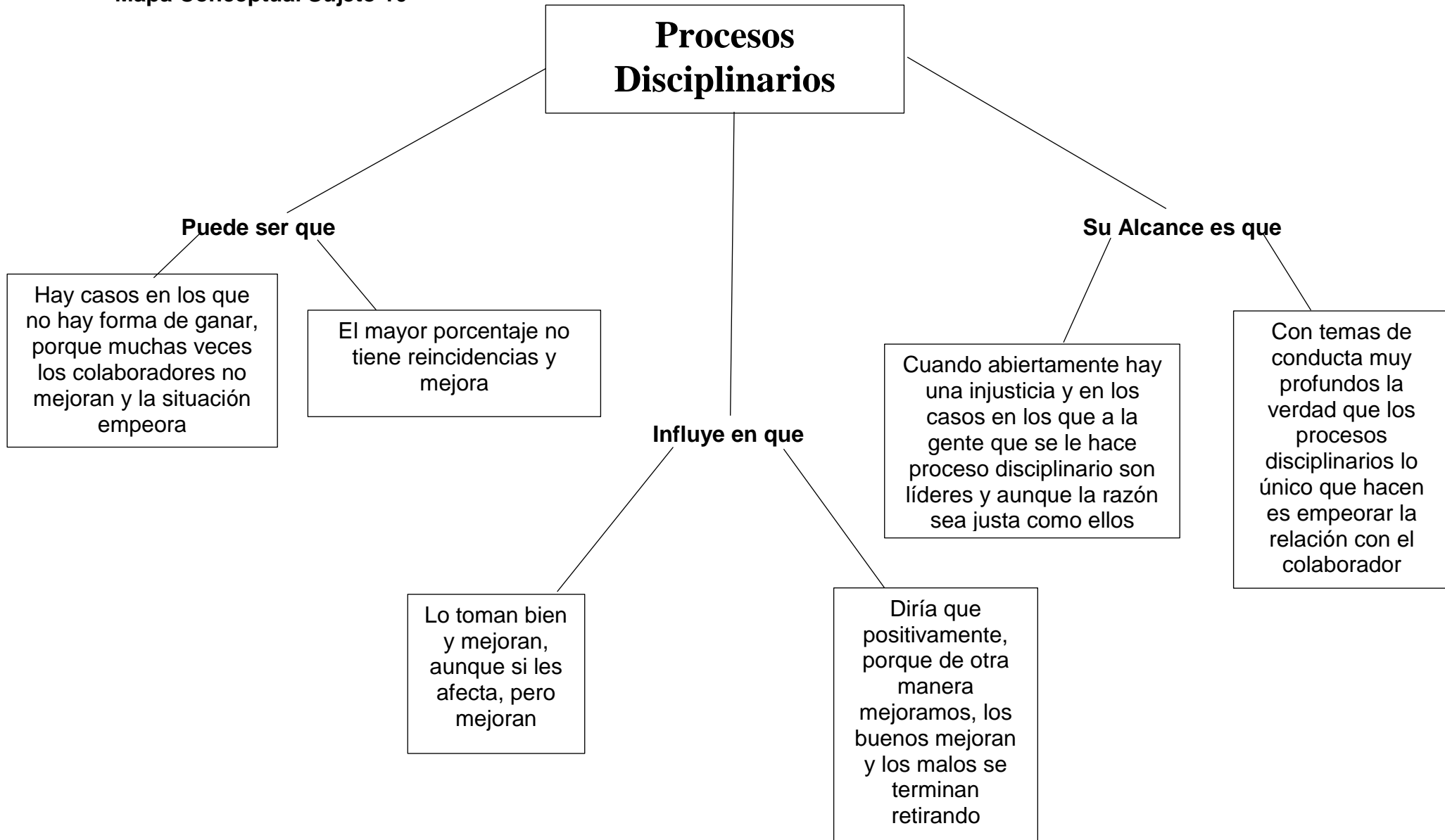


Tabla No. 24

Sujeto 11	
Edad	23 años de edad
Género	Femenino
Escolaridad	Pensum cerrado de Psicología Industrial
Cargo que desempeñan	Asistente de Recursos Humanos
Años de experiencia en el área	3 años de experiencia
Giro de negocio de la empresa a la que pertenece	Producción de Lácteos
Indicadores	Comentarios
Modificaciones de conducta en la práctica	“al final les era como irrelevante”01
Reincidencia de conductas	“Se debe al nivel de empleados que tenemos” 05
Alcance del proceso disciplinario	“Saben que deben cumplir con el código de ética”10 “es más que todo por políticas y código de ética”11
Influencia de la amonestación positiva o negativamente	“tienen más ánimo, tratan de no cometer los mismos errores”01 “Lo ven de excelente forma porque lo ven como una manera de control a sus empleadores”08 “incrementan su productividad para mejorar si o si, ya que tratan de dejar esa falta en el pasado”09
Acatamiento de disposiciones	“Mejoran porque no quieren verse afectados por faltas iguales o similares a las de su compañero amonestado”10
Situaciones de bajo rendimiento	“Incumplimiento con el uso de uniforme, Llegadas tarde, Uso inadecuado de herramientas de trabajo”11
Personalidad	“tenemos colaboradores que tienen valores y ética”04

Mapa Conceptual Sujeto 11

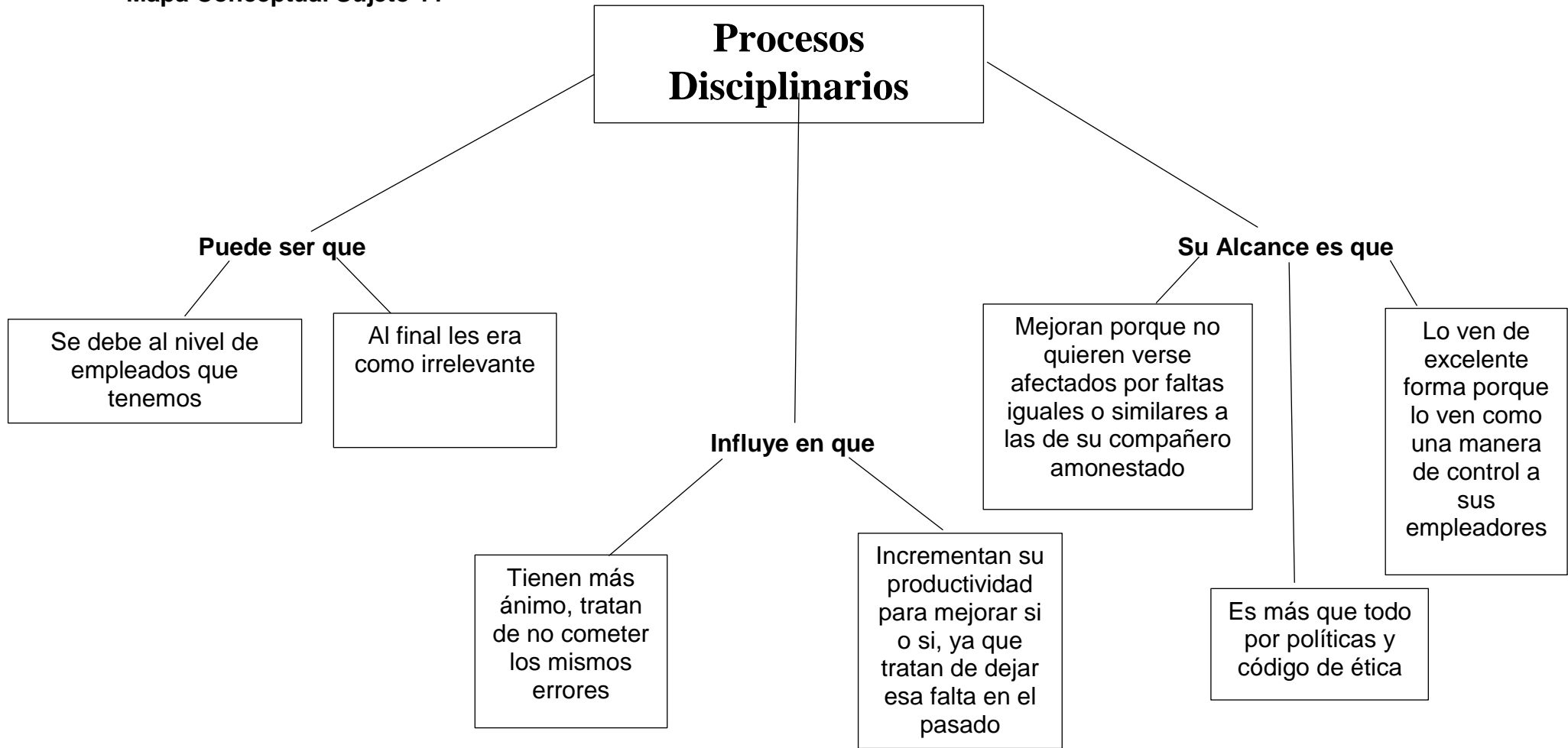


Tabla No. 25

Sujeto 12	
Edad	42 años de edad
Género	Femenino
Escolaridad	Licda. en Administración de Empresas
Cargo que desempeñan	Gerente Administrativa
Años de experiencia en el área	10 años de experiencia
Giro de negocio de la empresa a la que pertenece	Asesoría de seguridad industrial enfocado en trabajo en alturas
Indicadores	Comentarios
Modificaciones de conducta en la práctica	“Tienen un cambio de conducta”01
Reincidencia de conductas	“según su nivel de persona”01 “en Guatemala no tenemos procesos y por ende no tenemos cultura y eso a veces eso nos afecta.”03 “es más por normativas, por cumplimiento de certificaciones y políticas de seguridad”10
Alcance del proceso disciplinario	“si cometes una falta esa falta tiene consecuencias.”05
Influencia de la amonestación positiva o negativamente	“un chico que era muy desorganizado que acá aprendió a organizarse y a priorizar después de un proceso disciplinario”08
Acatamiento de disposiciones	“porque, así como es el sapo es la pedrada. Y así tiene sus limitantes y beneficios”06
Situaciones de bajo rendimiento	“Horario, Faltas de respeto, Ausentismo,”11
Personalidad	“tratamos de enfocarnos en la personalidad de los colaboradores y sin ofenderlos ellos mejoran al hacerles saber la falta”02 “Hay personalidades acá tengo gente muy susceptible”09

Mapa Conceptual Sujeto 12

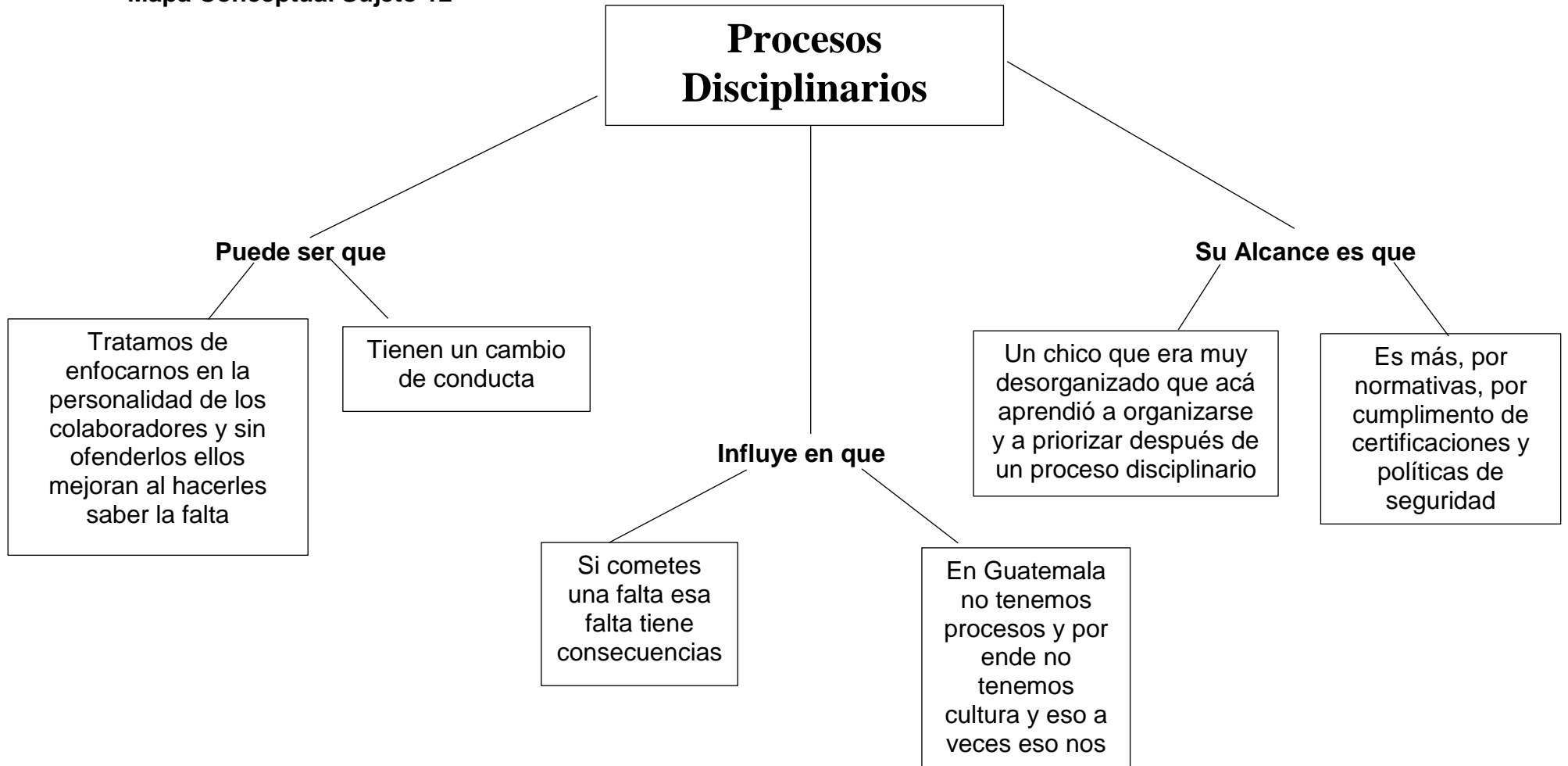


Tabla de Resumen

Tabla No. 26

Modificaciones de conducta en la práctica	Reincidencia de conductas	Alcance del proceso disciplinario	Influencia de la amonestación positiva o negativamente	Acatamiento de disposiciones	Situaciones de bajo rendimiento	Personalidad	Generacional
<ul style="list-style-type: none"> - Mejoran por que desean quedarse en la empresa. - Mejoran porque entienden el error y lo ven como una crítica constructiva. - Puede que les afecte emocionalmente y los desanima poco, pero se recuperan y mejoran. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evitan las reincidencias para no tener consecuentes. - A veces las reincidencias se dan por la falta de seriedad sobre las llamadas de atención. - Son pocas las reincidencias cuando el proceso es claro y transparente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Va relacionado con la cultura de las empresas. - Va enlazado con las oportunidades de crecimiento y mejora que pueden tener los colaboradores. - Algunas veces no le dan importancia a los procesos disciplinarios y pueden ser 	<ul style="list-style-type: none"> - Influye en su comportamiento hacia la empresa, su trabajo y hacia sus compañeros. - Las personas que no se sientan cómodas bajo los parámetros de la empresa se retirarán y las empresas se quedan con el personal idóneo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas a veces niegan el conocimiento previo de ciertas normativas con el fin de evitar un proceso disciplinario. - Por temas de certificaciones los procesos disciplinarios van muy de la mano con el cumplimiento de las mismas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se ve de todo relacionado con bajo rendimiento, pero considero que lo que más influye es la poca disposición a cumplir con su trabajo como está estipulado, esto conlleva a ciertos descuidos que al final afectan no solo al colaborador si 	<ul style="list-style-type: none"> - Influye mucho la personalidad de la persona, así como su actitud al momento de recibir una amonestación. - Una mala actitud puede repercutir no solo al colaborador amonestado o a su Gerente sino que también a su equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - La forma en que se reciben las noticias se ve influenciada por la edad de las personas y sus respectivas generaciones. - La generación te dará una partida de que tan madura o inmadura puede ser la reacción del colaborador al momento de ser amonestado.

		<p>terminados por esta razón.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Genera un sentimiento de responsabilidad y logrando que la persona mejora en sus áreas de oportunidad 			<p>no a la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Una de las principales razones en que las personas son amonestadas por bajo rendimiento es por el uso inadecuado de las herramientas de trabajo ya que por hacer cosas indebidas descuidan sus atribuciones y bajan en sus métricas. 		
--	--	---	--	--	--	--	--

V. Discusión de Resultados

La presente investigación tuvo como objetivo analizar cuáles son los resultados percibidos en la modificación de la conducta laboral de colaboradores que han sido sujetos de procesos disciplinarios en distintas organizaciones por parte del grupo de jefes que les han sancionado.

Con el objetivo de identificar y analizar los resultados obtenidos, se realizó una comparación entre las respuestas brindadas por los sujetos y los estudios que han realizado diversos autores que tienen relación con esta investigación.

Los resultados obtenidos en la presente investigación dejan ver que la mayoría de los entrevistados concordaron en que los procesos disciplinarios son útiles para la mejora tanto del colaborador como de la empresa.

De acuerdo con lo anterior, se logró confirmar que sin importar cuál sea el giro de negocio de las empresas sí existen normas y objetivos claros al momento de la aplicación de los procesos disciplinarios lo cual, así como en el estudio de Alonzo (2011) muestra que a pesar de lo estructurado que este el proceso existe la necesidad de tipificar nuevas conductas como faltas para alcanzar el efectivo desempeño.

Con relación al alcance del proceso disciplinario Cabrera (2017) en su investigación jurídico descriptiva, concluye que el alcance de los procesos disciplinarios es sancionar a quien trasgrede postulados éticos. Sin embargo, en la presente investigación se confirmó que el alcance de los procesos disciplinarios va más allá de una simple sanción, ya que genera un sentimiento de responsabilidad y logrando que la persona mejora en sus áreas de oportunidad.

En el mismo orden de ideas Tejeda (2015) recomienda cumplir con el principio de legalidad, las normas reglamentarias son de aplicación exclusiva y obligatoria, y solo los hechos que las violen serán sancionados acorde con las sanciones establecidas

es por ello que al momento de hablar de reincidencia de conductas es importante recalcar el cumplimiento de los principios ya que muchos de los sujetos amonestados no le dan la seriedad necesaria a las llamadas de atención, indicando que no tienen claro el proceso sin embargo, la presente investigación dejó estipulado a través de las diversas entrevistas que en las diferentes empresas los pasos y consecuencias de los procesos disciplinarios son claramente explicados a los colaboradores así como sus normativas y la necesidad de cumplir con las mismas. Es por ello que muchos colaboradores evitan tener reincidencias para evitar consecuencias y a su vez las reincidencias son pocas porque las normativas y procesos son claros y transparentes.

De igual forma la presente investigación permitió evidenciar que la Influencia ya sea positiva o negativa de la amonestación se ve reflejada en sus comportamientos hacia la empresa, su trabajo y hacia sus compañeros además de confirmar que no todas las conductas deben ser sancionadas como tal. Asimismo, concluyó Reales (2015) en su estudio que todas las conductas prescritas en la ley no son objeto de sanción, porque el servidor público además de vulnerar con su conducta la norma de manera material, tiene que afectar el deber funcional sin justificación alguna, es decir, cuando se configura la llamada ilicitud sustancial. Es por ello que en los resultados de la presente investigación se ve como las personas mejoran y las que no mejoran o no se sienten cómodas bajo los parámetros de la empresa se terminan retirando.

Por otra parte, en la presente investigación se llegó a la conclusión que en la mayoría de sujetos que han recibido un proceso disciplinario existe una modificación de conducta ya que desean mejorar y esta llamada de atención a una falta cometida les afecta emocionalmente orillándoles a alcanzar una mejora. Esto concuerda con lo que dice indica Werther, Davis y Guzmán (2014) como “una medida administrativa que intenta corregir y moldear las actividades y la conducta de los empleados en aras de la cooperación y el desempeño” logrando así una sinergia entre el colaborador y el patrono con el fin de alcanzar objetivos y metas que benefician a ambos.

Por otra parte, es importante recalcar que dentro de los resultados se evidenció cómo los sujetos comprenden el acatamiento de disposiciones y normas, sin embargo, a veces niegan el conocimiento previo de ciertas normativas con el fin de evitar un proceso disciplinario. Es por ello la importancia de documentar los procesos, las normativas y a su vez informar a los colaboradores ya que como indica Montoya (2007) la finalidad de estas sanciones es la propia del sistema punitivo. El poder disciplinario permite a las organizaciones adoptar decisiones sancionatorias de eficacia inmediata sin necesidad de acudir a las instancias judiciales para su imposición y efectividad. Es por ello que si las normativas existen y son compartidas previamente con los colaboradores estamos en todo derecho de sancionar a los mismos con el fin de que se cumplan dichas disposiciones.

En la misma línea, tal como lo mencionan Kohrs, Haimann y Hilgert (como se citó en McGregor, 1983) al hacer la analogía de la regla de la estufa caliente, comparando entre tocar una estufa caliente y experimentar la disciplina, en la presente investigación existen situaciones de bajo rendimiento que se pueden enlazar con la poca disposición de cumplir con sus atribuciones o con el uso inadecuado de herramientas de trabajo que al final ambas son cosas que se mencionaron mucho en los resultados de las entrevistas, las cuales al final repercuten con un bajo rendimiento que debe ser sancionado. Es importante recalcar que la disciplina debe ser dirigida en contra del acto y no en contra de la persona por lo que la misma al final es una herramienta muy útil y completa para que las personas cumplan con las disposiciones de la empresa y con sus metas y objetivos.

Se debe tener en cuenta que las sanciones van a variar de acuerdo a la falta como lo mencionaban en las entrevistas de esta investigación y es por ello que hay que ser muy claros sobre la falta que se va a sancionar ya que, aunque sea algo que definitivamente afecta el rendimiento influirá en el comportamiento de la persona sancionada, tal como indica Werther et al. (2014) “constituye una sanción de cierto tipo, que se aplica al infractor de una norma” (pág. 320). Es por ello que anteriormente

se hace mención a que debemos atacar el acto o falta no a la persona y así obtendremos una mejora en su desempeño y por ende una mejora para la empresa.

Dentro de la misma línea existen dos tipos de disciplina: la disciplina preventiva y la disciplina progresiva o correctiva. Es importante que exista esa separación ya que se asegura que los colaboradores en las organizaciones conocen los procesos y políticas de las mismas, dándoles la habilidad de desarrollar un autocontrol y así moldear y corregir conductas y acciones no deseables. Esto se ve relacionado con la personalidad del colaborador ya que es algo que tenemos que considerar bastante puesto que influye la actitud de la persona al momento de recibir una amonestación ya que una mala actitud puede repercutir no solo al colaborador amonestado o a su Gerente, sino que también a su equipo y esto es algo que se busca prevenir en todo momento para que los procesos sean lo más pasivos y beneficiaros posible.

Es por ello que, de acuerdo a los resultados obtenidos y las investigaciones anteriores, sí hay una modificación de la conducta laboral de los colaboradores y a su vez un afán de mejora y de evitar las reincidencias sobre las faltas.

Desde la perspectiva de un grupo de expertos de Recursos Humanos se pudo notar el verdadero alcance de los procesos disciplinarios y como la personalidad y la generacional influyen también en como el sujeto recibe la información de su falta y la sanciona por la misma. A su vez se ve los beneficios que se obtienen por los procesos en varios de los indicadores tales como, modificaciones de conducta en la práctica, influencia de la amonestación positiva o negativamente, alcance de los procesos disciplinarios, acatamiento de disposiciones y situaciones de bajo rendimiento.

VI. Conclusiones

- Se percibió que los procesos disciplinarios funcionan como un reforzador de conducta ya que los colaboradores cambian a partir de la primera llamada de atención, tienen un sentimiento de responsabilidad aceptando de manera asertiva la retroalimentación y evitando reincidencias o faltas.
- Los procesos disciplinarios y las amonestaciones influyen de manera positiva en el desarrollo del colaborador puesto que le dan a conocer al mismo esa área de oportunidad que tiene, que debe mejorarla y la solución de cómo mejorarla para que su desarrollo profesional continúe y sea un ganar-ganar para ambas partes.
- Se concluye que los colaboradores que han sido sujetos a procesos disciplinarios no tienen reincidencias. Sin embargo, existe una minoría de colaboradores que no mejoran y no solo reinciden si no que prefieren retirarse de la empresa a mostrar alguna mejora.
- Se comprobó que la mayor parte de los colaboradores amonestados mejoran y entienden su falta y la gravedad de la misma, ya que comprenden las repercusiones de los mismos y como estos pueden afectar en su oportunidad de crecimiento dentro de la empresa. Mostrando así mejoras en su conducta y en su desempeño.
- Se determinó que los procesos disciplinarios en las instituciones tienen un alcance positivo y beneficioso para las mismas ya que les permite mejorar el rendimiento de sus colaboradores al hacer un llamado de atención cuando cometen una falta. Así mismo se concluye que estos son una de las herramientas más funcionales para reforzar los lineamientos de la empresa de manera que los colaboradores que estén dentro de la institución serán aquellos que se identifiquen con la empresa y su cultura.

- Se concluye que en la mayoría de amonestaciones por bajo rendimiento siempre hay un incumplimiento de políticas o de normativas, en su mayoría el uso inadecuado de herramientas de trabajo o incumplimiento de horario.
- Se confirma que la generación del colaborador amonestado influye en su reacción hacia el proceso disciplinario, dependiendo de la personalidad del colaborador así será su reacción acerca de la amonestación aplicada.
- Se determina que parte de los aspectos y comportamientos reflejados en los colaboradores con bajo rendimiento son el incumplimiento de horario, el uso inadecuado de herramientas, el ausentismo, el incumplimiento de procesos definidos y la manifestación de una conducta inadecuada. Los cuales claramente influyen en su rendimiento como colaboradores.

VII. Recomendaciones

- Se recomienda a las empresas reforzar su cultura, políticas y normativas con los colaboradores para disminuir las amonestaciones impartidas, ya que un colaborador que conoce los límites, de la organización a la que pertenece, rara vez tratara de sobrepasarlos y se desarrollara siempre dentro de los lineamientos de la empresa.
- Se les sugiere a los encargados de amonestar en las empresas tener un tacto adecuado, serio y respetuoso al momento de amonestar para que los colaboradores puedan entender su error y mejorar su desempeño o conducta. Esto permite que el colaborador asimile la sanción recibida y la gravedad de la falta de mejor forma.
- Se recomienda a las organizaciones, compartir una vez al año las normativas de la empresa, así como cualquier actualización de la misma para que sean del conocimiento de todos los colaboradores. De esta forma se evita el desconocimiento de las mismas y se refuerzan las políticas volviéndose así parte de la cultura de la empresa.
- Facilitar a los Gerentes o Jefes inmediatos, capacitaciones sobre los procesos disciplinarios, el uso correcto de los mismos y las consecuencias que un proceso puede tener para la empresa y el colaborador.
- Recursos Humanos en conjunto con los Gerentes de área deben integrar un programa de refuerzo de conductas positivas ya sea a través de incentivos monetarios o no monetarios para que los colaboradores no tengan una percepción errónea de lo que la empresa busca al momento de sancionar y poderles mostrar que tenemos tanto refuerzos positivos como negativos.

- Las organizaciones deben profundizar a través de las gerencias sobre las razones del bajo rendimiento de los equipos y de la percepción del colaborador sobre su área y equipo de trabajo para poder reforzar esas áreas de oportunidad que como empresa poseen y así permitir que no solo los colaboradores mejoren si no que las organizaciones también.
- Se recomienda hacer estudios sobre el presente tema puesto que es un tema que da bastante campo a más investigaciones.

VIII. Referencias

- Alonzo, M. (2011). *Análisis de la necesidad de reformar la ley de servicio civil del Organismo Judicial en cuanto al procedimiento administrativo disciplinario e implementación de nuevas faltas administrativas*. (Tesis de inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus Central, Guatemala, Guatemala
- Alvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología*. (Homepage) recuperado de <https://dialnet.uniojas.es>
- Ares, A. (s.f.) *Gestión de la Conducta Laboral*, p. 1. (Homepage). Recuperado de http://www.antonioares.es/documentos/lecturas/Gestion_de_la_conducta_laboral.PDF
- Cabrera, D. (2017), *La Constitucionalidad del proceso sancionatorio que aplican los tribunales de honor de los colegios profesionales*. (Tesis de postgrado), Universidad Rafael Landívar, Campus Central, Guatemala, Guatemala
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Código de Trabajo de Guatemala, Decreto No. 1441 (2016). Título Primero. Capítulo Octavo, Terminación de los contratos de trabajo, artículo 77, p. 51 Congreso de la República de Guatemala.
- Domínguez, J. y Sánchez, J. (2007). *Derecho del Trabajo*. España: Editorial Tecnos (Grupo Anaya, S.A.)
- English O. y Pearson G. (1959). *Problemas de la Conducta Humana*. Barcelona, España: Agustín Núñez, Impresor

Estela, J. (2009). El Procedimiento administrativo sancionador, las sanciones administrativas en el poder ejecutivo, casuística (Tesis de Maestría), Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. (Homepage) Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/xmlui/handle/cybertesis/204>

Fernández, L. (1996). *Derecho Laboral Guatemalteco*. Guatemala: Editorial Oscar De León Palacios.

Fernández, R. (2017). *Precisiones sobre el poder disciplinario del empleador*. Revista Chilena de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, pp.37-67. (Homepage) Recuperado de <https://revistatrabajo.uchile.cl/index.php/RDTSS/article/view/38212/39869>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª Ed.). México: Editorial Mc Graw Hill

Kazdin, A. (2000). *Modificación de la Conducta y sus aplicaciones prácticas*. México, El Manual Moderno, S.A.

Kohrs, J., Haimann, T. y Hilgert, R. (1983). *Supervisión*. Ohio, Estados Unidos de América: South-Western Publishing CO.

Martín, A. y García, J. (2008). *Tratado Práctico de Derecho del Trabajo, Volumen II*. España: Editorial Aranzadi.

Mesquita, L. (1958). *El Poder Disciplinario Laboral*. pp. 12-13. (Homepage). Recuperado de [file:///C:/Users/Justine/Downloads/RPS_009_009%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Justine/Downloads/RPS_009_009%20(2).pdf)

Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Montoya, A. (2007). *Derecho del Trabajo* (28ª ed.). Madrid, España: Editorial Tecnos

Real Academia Española, *Diccionario de la Lengua Española* (2017). (Homepage)
Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=AChkdr3>

Reales, R. (23 de octubre de 2015). *Estructura de las faltas disciplinarias en la Policía Nacional*. Revista Unisimon Universidad Simón Bolívar. Barranquilla, Colombia, pp.158-167 (Homepage) Recuperado de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/justicia/article/view/779/767>

Sherman, A., Bohlander, G y Snell, S. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: International Thomson Editores.

Smith, K. y Smith W. (1958). *La Conducta del Hombre*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Universitaria de Buenos Aires.

Smith, H. y Wakeley, J. (1988). *Psicología de la Conducta Industrial*. México: McGraw-Hill.

Swartz, P. (1966). *Psicología, el estudio de la conducta*. México: Compañía Editorial Continental, S.A.

Tejeda, J. (2015). *Debido Proceso y procedimiento disciplinario laboral*. Revista Opinión Jurídica universidad de Medellín, pp.227-248. (Homepage) Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ojum/v15n30/1692-2530-ojum-15-30-00227.pdf>

Werther, W. Davis, K. y Guzmán, M. (2014). *Administración de Recursos Humanos, Gestión del Capital Humano*. México: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Zapata, J. (2015). *Los tipos sancionatorios en blanco en el proceso disciplinario*. Un análisis desde el debido proceso. Revista Opinión Jurídica universidad de Medellín, pp.175-196.

Anexos

**Ficha Técnica
Instrumento Cualitativo**

Nombre del Instrumento	Entrevista Individual Semi-estructurada
Autor y Fecha de creación	Ordoñez, Justine (2018)
Objetivo	Identificar los resultados percibidos en la modificación de la conducta laboral de colaboradores que han sido sujetos de procesos disciplinarios en distintas organizaciones por parte del grupo de jefes que les han sancionado.
Unidad de Análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos Disciplinarios • Conducta Laboral
Indicadores e ítems	<ul style="list-style-type: none"> • Modificaciones de conducta en la práctica: Ítems 4 y 5 • Reincidencia de conductas: ítems 6, 7, 8 y 9 • Alcance del proceso disciplinario: ítems 10, 11 y 12 • Influencia de la amonestación positiva o negativamente: ítems 13 y 14 • Acatamiento de disposiciones: ítems 15 y 16 • Situaciones de bajo rendimiento: ítems 17 y 18
Tiempo de aplicación	De 15 a 30 minutos
Forma de Aplicación	Individual
Profesionales que validaron el Instrumento	<ul style="list-style-type: none"> • Mgtr. Patricia Judith Rosada Chajón • Mgtr. Christian Alejandro Lanuza Monge • Lic. Manuel Arias
Validez de constructo	Conducir Entrevistas Psicológicas en la Empresa (Contreras Zech, 2013)
Forma de Análisis	Codificación Abierta (Strauss y Corbin (1990))

Instrumento / Entrevista

Fecha: _____

Sujeto: _____

Escolaridad: _____

Edad: _____

Género: F M

Cargo que desempeñan: _____

Años de experiencia en el área: _____

Giro de negocio de la empresa a la que pertenece: _____

1. ¿Para usted que es un proceso disciplinario?

2. ¿Qué tipo de procesos disciplinarios aplican en su empresa?

3. ¿De qué manera aplica los procesos disciplinarios en la empresa?

Modificaciones de conducta en la práctica

4. ¿Qué cambios de conducta han manifestado los colaboradores al recibir un proceso disciplinario?

5. ¿Qué experiencias ha tenido en la aplicación de procesos disciplinarios y como esto ha influido en la conducta del colaborador?

Reincidencia de conductas

6. ¿Qué impacto poseen los procesos disciplinarios en su empresa?

7. ¿Considera que los procesos disciplinarios que se dan en su empresa se deben al giro de negocio de la misma o al nivel de empleados que manejan?

8. ¿Cuál es su percepción sobre la transparencia en la aplicación de los procesos disciplinarios en su empresa?

9. ¿Cómo ha sido su experiencia en cuanto a las terminaciones laborales por procesos disciplinarios concluidos?

Alcance del proceso disciplinario

10. ¿Cuál considera usted que es la interpretación de los colaboradores sobre los procesos disciplinarios?

11. ¿Cuál considera usted que es la interpretación de los jefes inmediatos sobre los procesos disciplinarios?

12. ¿Considera usted que los niveles jerárquicos limitan el alcance y credibilidad de los procesos disciplinarios al momento de su aplicación?

Influencia de la amonestación positiva o negativamente

13. ¿Cuál ha sido su experiencia en cuanto al comportamiento posterior de colaboradores que han sido sujetos a procesos disciplinarios?

14. ¿Cómo influyen los procesos disciplinarios en el desempeño de sus colaboradores?

Acatamiento de disposiciones

15. ¿Cómo influye la aplicación de procesos disciplinarios en el desempeño y comportamiento del colaborador afectado o en su equipo de trabajo?

16. ¿Cuál es su percepción sobre la aplicación continua de procesos disciplinarios para el cumplimiento de políticas y normativas de la empresa?

Situaciones de bajo rendimiento

17. ¿En qué tipo de circunstancias de la organización son aplicados los procesos disciplinarios?

18. ¿Considera que el enfoque de los procesos disciplinarios se ve limitado por situaciones de bajo rendimiento en su empresa?

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por la presente yo, _____, ubicado en _____, con Documento de Identificación Personal No. _____ colaborador (a) del departamento de _____ de la empresa _____, autorizo y acepto participar en la investigación para la tesis titulada "PERCEPCIÓN SOBRE LA MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA LABORAL EN COLABORADORES QUE HAN SIDO SUJETOS DE PROCESOS DISCIPLINARIOS EN DISTINTAS ORGANIZACIONES POR PARTE DE JEFES QUE LES HAN SANCIONADO". Realizada por Justine Guadeloupe Ordoñez estudiante de Psicología Industrial / Organizacional de la Universidad Rafael Landívar y ser parte de esta muestra mediante la cual obtendrá información sobre la los procesos disciplinarios y sus consecuencias en los trabajadores. La estudiante me ha explicado que este proceso de entrevista es para su trabajo de tesis y los resultados de dicha investigación serán presentados en la misma de manera anónima. Estoy enterado y acepto que los datos demográficos (edad, género, escolaridad, cargo que desempeñan, años de experiencia y giro de negocio de la empresa a la que pertenece) y los resultados de los de la entrevista y métodos de evaluación sean analizados y discutidos. Asimismo, autorizo sean utilizados para su publicación en revistas científicas y en textos especializados. Con el conocimiento de que nunca seré identificado y siempre se mantendrá el anonimato y confidencialidad de mi identidad personal. Los resultados se analizarán como grupo y mi nombre no aparecerá en la publicación. Estoy enterado(a) que este estudio es confidencial y libre de costo. -----

Atentamente,

Nombre

Firma

Teléfono

Guatemala 6 de junio, 2018

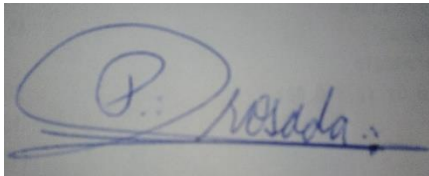
Señores
Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Presente

Señores:

Por este medio hago constar que he tenido oportunidad de validar el instrumento que la estudiante Justine Guadeloupe Ordoñez, utilizará como base para las entrevistas del trabajo de campo para su tesis titulada: **“PERCEPCIÓN SOBRE LA MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA LABORAL EN COLABORADORES QUE HAN SIDO SUJETOS DE PROCESOS DISCIPLINARIOS EN DISTINTAS ORGANIZACIONES POR PARTE DE JEFES QUE LES HAN SANCIONADO”**.

A mi criterio dicho instrumento cumple con los requerimientos que el trabajo de investigación plantea.

Atentamente,



Mgtr. Patricia Judith Rosada Chajón

Licenciada en Psicología de Recursos Humanos
Colegiada Activa 4,458

Guatemala 6 de junio, 2018

Señores
Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Presente


Señores:

Por este medio hago constar que he tenido oportunidad de validar el instrumento que la estudiante Justine Guadeloupe Ordoñez, utilizará como base para las entrevistas del trabajo de campo para su tesis titulada: **"PERCEPCIÓN SOBRE LA MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA LABORAL EN COLABORADORES QUE HAN SIDO SUJETOS DE PROCESOS DISCIPLINARIOS EN DISTINTAS ORGANIZACIONES POR PARTE DE JEFES QUE LES HAN SANCIONADO"**.

A mi criterio dicho instrumento cumple con los requerimientos que el trabajo de investigación plantea.

Atentamente,

Lic. Christian Alejandro Lanuza Monge
Abogado y Notario
Colegiad Activo 6161



Licenciado
Christian Alejandro Lanuza Monge
Abogado y Notario

Guatemala 6 de junio, 2018

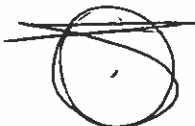
Señores
Facultad de Humanidades
Universidad Rafael Landívar
Presente

Señores:

Por este medio hago constar que he tenido oportunidad de revisar el instrumento que la estudiante Justine Guadeloupe Ordoñez, utilizará como base para las entrevistas del trabajo de campo para su tesis titulada: **"PERCEPCIÓN SOBRE LA MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA LABORAL EN COLABORADORES QUE HAN SIDO SUJETOS DE PROCESOS DISCIPLINARIOS EN DISTINTAS ORGANIZACIONES POR PARTE DE JEFES QUE LES HAN SANCIONADO"**.

A mi criterio dicho instrumento cumple con los requerimientos que el trabajo de investigación plantea.

Atentamente,



Mgtr. Manuel de Jesús Arias Guzmán
Colegiad Activo No. 161