

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMÓN. DE RECURSOS HUMANOS

**“INCIDENCIA EN LA APLICACIÓN DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO EN EL  
COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
MÉDICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA”**

Mayra Lisete Ayala Quezada

Guatemala, Noviembre de 2,005.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMÓN. DE RECURSOS HUMANOS

**“INCIDENCIA EN LA APLICACIÓN DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO EN EL  
COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
MÉDICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA”**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestra en  
Ciencias, con base en el Normativo para la Elaboración de  
Tesis de Grado de la Escuela de Estudios de Postgrado del  
22 de febrero de 2005.

Profesora Consejera:  
MSc. Gladys Elizabeth Monterroso Velásquez de Morales

Postulante:  
Mayra Lisete Ayala Quezada

Guatemala, Noviembre de 2,005.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera  
Secretario: Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra  
Vocal I: Lic. Cantón Lee Villela  
Vocal II: Lic. Albaro Joel Girón Barahona  
Vocal III: Lic. Juan José Gómez Monterroso  
Vocal IV: P.C. Efrén Arturo Rosales Alvarez  
Vocal V: P.C. José Abraham González Lemus

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL  
EXAMEN GENERAL DE TESIS SEGÚN EL  
ACTA CORRESPONDIENTE


Presidente: MSc. José Rafael Sánchez Viesca  
Secretario: MSc. Walter Edmundo Vides Guerra  
Examinador: MSc. Haroldo Eduardo Herrera Monterroso  
Prof. Consejero: MSc. Gladys Elizabeth Monterroso Velásquez de Morales

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.  
GUATEMALA, DIECIOCHO DE NOVIEMBRE DE DOS MIL CINCO.**


Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.2 del Acta 36-2005 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 17 de noviembre de 2005, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 21-2005 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 24 de octubre de 2005 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos, denominado: "INCIDENCIA EN LA APLICACIÓN DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO EN EL COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS MEDICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la Licenciada en Informática y Administración de Empresas MAYRA LISETE AYALA QUEZADA, autorizándose su impresión.

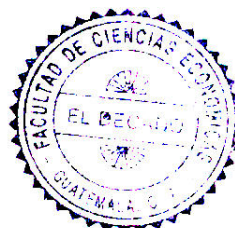
Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA  
SECRETARIO



  
LIC. EDUARDO ANTONIO VELÁSQUEZ CARRERA  
DECANO



Smp.

## **ACTO QUE DEDICO**

|                    |   |
|--------------------|---|
| A DIOS Y LA VIRGEN | Por su amor infinito y haberme permitido llegar a alcanzar esta meta.                     |
| A MIS PADRES       | Emilio Enrique y Dora Beatriz, por sus consejos y apoyo en mi vida.                       |
| A MI ESPOSO        | Dr. Tomás Francisco Ramírez Alfaro, por su amor, comprensión y apoyo incondicional.       |
| A MI BEBÉ(A)       | Angelito que crece en mi vientre llenándome de orgullo y felicidad.                       |
| A MIS ABUELITOS    | Emilio Ayala Reyes, Cristina de Ayala, Cristina Quezada, por sus consejos.                |
| A MIS HERMANOS     | Carolina Zulema, Flor de María, Emilio Enrique, por el apoyo que siempre me han brindado. |
| A MIS SOBRINOS     | Daniel Emilio y Astrid Carolina, quienes ocupan un lugar muy especial en mi corazón.      |
| A TODOS AQUELLOS   | Que de una u otra manera me apoyaron para alcanzar este triunfo.                          |

## CONTENIDO

|   | No. Página |
|---|------------|
| RESUMEN   | i          |
| INTRODUCCIÓN  | iii        |
| 1. ANTECEDENTES                                       | 1          |
| 2. MARCO TEÒRICO                                      | 3          |
| 2.1 Derecho Laboral                                   | 3          |
| - Fuentes de Derecho Interno                          | 3          |
| - Fuentes de Derecho Internacional                    | 3          |
| - Fuentes de Origen Estatal                           | 3          |
| - Fuentes de Origen Profesional                       | 4          |
| - Fuentes del Derecho Laboral                         | 4          |
| 2.2 Derecho Individual del Trabajo                    | 5          |
| 2.3 Relación Laboral                                  | 6          |
| - Elementos de la Relación de Trabajo                 | 6          |
| 2.4 El Contrato de Trabajo y la Relación de Trabajo   | 7          |
| - Diferencias entre Contrato y Relación de Trabajo    | 7          |
| - Contrato Individual de Trabajo                      | 7          |
| - Contrato Colectivo de Trabajo                       | 11         |
| 2.5 Reglamento Interno de Trabajo                     | 11         |
| - Compromiso Institucional                            | 13         |
| - Cultura Organizacional                              | 14         |
| - Obligaciones del Patrono                            | 15         |
| - Prohibiciones a los Patronos                        | 16         |
| - Derechos de los Trabajadores                        | 17         |
| - Obligaciones de los Trabajadores                    | 18         |
| - Prohibiciones a los Trabajadores                    | 20         |
| 2.6 Control del Sistema de Administración de Personal | 20         |
| - Relaciones Interpersonales                          | 21         |
| - Comportamiento del Personal                         | 22         |
| - Estilos de Comportamiento                           | 23         |
| - Reuniones Informales                                | 23         |
| - Apoyar a los Colaboradores                          | 23         |
| - Otorgar Reconocimiento Estratégico                  | 23         |
| - Demostrar Respeto por                               |            |

|     |  |    |
|-----|--|----|
|     | los demás  | 24 |
| -   | Confiar en el Personal                                   | 24 |
|     | Escuchar   | 24 |
| -   | Permitir que los Trabajadores sean ellos mismos          | 24 |
| -   | Establecer un balance entre los elogios y las críticas   | 24 |
| -   | Crear condiciones para la autoestima de todo el Personal | 25 |
| -   | No fomentar los rumores mal intencionados                | 25 |
| -   | Demstrar seguridad en su Persona                         | 25 |
| -   | Compañerismo   | 25 |
| -   | Facilitar el trato con el Personal                       | 25 |
| -   | Tener sentido del humor                                  | 26 |
| -   | Dar el buen ejemplo                                      | 26 |
| -   | Disminuir el estrés                                      | 26 |
| -   | Ser firme y justo  | 26 |
| -   | - Compromiso con el Trabajo                              | 27 |
| -   | - Satisfacción Laboral                                   | 27 |
| -   | - Compromiso Organizacional                              | 27 |
| -   | Clima Laboral  | 27 |
| -   | - Diagnóstico del Clima Laboral                          | 28 |
| -   | Satisfacción Laboral                                     | 28 |
| -   | Enfoque de Relaciones Humanas                            | 32 |
| 2.7 | Régimen Disciplinario                                    | 32 |
| -   | Departamento de Personal y Conflictos Laborales          | 33 |
| -   | Orígenes de los Conflictos Laborales                     | 33 |
| -   | Faltas Disciplinarias                                    | 35 |
| -   | Motivación   | 37 |
| -   | Sanciones  | 37 |
| -   | Diligenciamiento del Procedimiento de las Sanciones      | 40 |
| -   | Derechos del Disciplinado                                | 41 |
| -   | Suspensión de Contratos de Trabajo                       | 42 |
| -   | Terminación de los Contratos de Trabajo                  | 43 |
| -   | Despido Justificado                                      | 45 |
| -   | Despido Injustificado                                    | 46 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 3.  | METODOLOGÍA   | 47 |
| 3.1 | Sujetos   | 47 |
|     | - Población   | 47 |
| 3.2 | Instrumento   | 49 |
| 3.3 | Procedimiento   | 49 |
| 3.4 | Análisis Estadístico  | 50 |
| 4.  | PRESENTACIÓN DE RESULTADOS  | 51 |
|     | CONCLUSIONES  | 62 |
|     | RECOMENDACIONES   | 63 |
|     | BIBLIOGRAFÍA  | 64 |
|     | ANEXO 1   |    |
|     | - Propuesta de un Sistema para el Control Disciplinario del Personal de la Facultad de Ciencias Médicas                     | 66 |
|     | - Pasos para corregir las Faltas Disciplinarias cometidas por el Personal Administrativo de la facultad de Ciencias Médicas | 83 |
|     | - Flujograma de actividades para la corrección de Faltas Disciplinarias   | 84 |
|     | ANEXO 2   |    |
|     | - Entrevista Estructurada   | 86 |
|     | ANEXO 3   |    |
|     | - Estructura Funcional de la Facultad de Ciencias Médicas, de la U.S.A.C. 2005  | 87 |



## RESUMEN

La Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala a finales del año 2,004 tiene una nómina de 161 trabajadores administrativos y de servicio, siendo necesario que cada uno de ellos tome consciencia de su trabajo a fin de orientarse y obtener el beneficio de la satisfacción de la tarea realizada.

La relación jefe-subordinado en la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, es un factor decisivo para promover la motivación de los colaboradores, un ambiente laboral agradable y mantener un buen comportamiento bajo las normas y reglamentos establecidos por la institución para resguardar la disciplina.

La Misión es la razón de ser de la institución, constituyéndose también en la actividad económica que se realiza en forma continua en la organización y que determina el presente de su funcionamiento. Si los empleados conocen la Misión tendrán una directriz hacia donde encaminar sus objetivos, las metas institucionales y personales. La visión, debe ser viable, realista y medible en el tiempo; es también, la imagen clara del estado deseado que logra motivar a los miembros de la organización para convertirlo en realidad.

El interés que los jefes de área muestran por sus colaboradores, es mínimo, por lo que únicamente logran fomentar en ellos la rebeldía y así poder evadir la responsabilidad en su área de trabajo como por ejemplo; abandonándolo y descuidando el servicio al usuario. El resultado es el mal comportamiento entre compañeros de trabajo y conflictos con las autoridades.

Para el personal que labora en la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el abandono de su lugar de trabajo puede significar una forma de desahogo a los problemas sin resolver, la falta de equidad o la injusticia cometida en contra del trabajador.

Algunos mecanismos para llevar el control de horarios de los trabajadores, incluyeron un reloj para marcar con tarjeta la entrada y salida, sin embargo muchos abandonaban su lugar de trabajo en horas intermedias de la jornada, así como en ocasiones eran otros compañeros de trabajo los que marcaban por ellos, por lo que no fue un método efectivo. Se colocaron cuadernos de asistencia en la entrada del edificio, siendo el vigilante el encargado de velar porque cada trabajador se anotara en dicho cuaderno, fueron pocas las personas que realmente lo firmaban; finalmente se delegó la responsabilidad a cada jefe de área para que llevara el control de la asistencia de sus empleados de área por medio de hojas impresas las que debía firmar el trabajador, aunque aún se lleva a cabo, se firman cuando se quiere y quien quiere hacerlo, no se obliga a nadie.

Como instrumento que regule la disciplina, se dispone del Régimen Disciplinario contenido en el Estatuto de Relaciones Laborales de la U.S.A.C. y su Personal, que sirve para garantizar el comportamiento de los trabajadores universitarios, así como para sancionar las violaciones a las obligaciones y prohibiciones que pudieran cometerse por parte del personal. Sin embargo los jefes de área no lo conocen a fondo y no saben aplicarlo, por lo tanto no es funcional.

Para ello se elaboró una entrevista estructurada dirigida a autoridades administrativas y jefes de área, y de esta manera conocer su opinión al respecto.

Por lo anteriormente expuesto se llega a la siguiente pregunta:

**¿De qué manera el comportamiento del personal es producto de la falta de aplicación del Régimen Disciplinario en la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala?**

## INTRODUCCIÓN

La principal razón para efectuar esta investigación, es hacer consciencia tanto en los colaboradores como en los jefes, que la disciplina es una estrategia que se debe cumplir para hacer valer el respeto, los derechos y las obligaciones de los mismos. Es así como uno de los mecanismos para mantener el buen comportamiento del personal no sólo se efectuará a través de un régimen de disciplina, basado en normas y reglamentos, sino que las autoridades y jefes deben apoyarlos a ser mejores compartiendo tiempo con ellos en la solución de los problemas que surjan.

Sin embargo no se debe tomar a la disciplina como un régimen estricto donde no se permiten las opiniones de los demás, por el contrario se ha buscado la manera de seguir las normas aplicables a la institución, así como lograr un equilibrio a través de la automotivación y reforzando los puntos fuertes del personal de la Facultad de Ciencias Médicas de la U.S.A.C., todo ello para poder enfrentar los constantes cambios que a través de los años han creado una rutina en el área de trabajo.

Se trata de compartir con las personas y conocer por qué desarrollan conductas de comportamiento indeseado y qué obtienen con esa actitud de rebeldía, debido a que muchos de los trabajadores se ausentan en su horario de trabajo, efectúan otro tipo de actividades ajenas a su labor y no les gusta trabajar en equipo.

Se sabe que los controles internos utilizados hasta el momento, no han sido funcionales, por el contrario sólo han creado distanciamiento entre jefe-subordinado, debido a que la norma aplicable ha sido únicamente de castigo en lugar de mejorar la comunicación y preocuparse por las necesidades de los colaboradores.

Se persigue que con una actitud positiva de parte del jefe de área, se trate de cambiar la conducta del trabajador y para lograrlo que mejor que a través del propio razonamiento, en lugar de imponer solo sanciones.

Por parte del trabajador, se sabe que para él, el trabajo es una actividad encaminada a obtener una remuneración por el esfuerzo mental o físico que realiza. Aunque el constante abandono de las tareas por parte del mismo, se debe a la rutina, al desinterés de los jefes de área para motivarlos, así como la escasez de recursos materiales y equipo para poder cumplir con la actividad.

Así mismo, la costumbre es otro factor que se vuelve un mal hábito que difícilmente trae resultados positivos, por el contrario, está tan arraigada que lo único que crea es conflictos entre jefe-subordinado.

También se busca la manera de que los jefes de área se involucren más con su personal, que los asesoren, y que les permitan ser parte de un equipo de trabajo donde exista la armonía, el respeto y el compañerismo. Sobre todo que el trato sea justo sin distinciones para ninguno.

En la presente investigación se propone una solución al problema que afronta la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, debido a la indisciplina de los trabajadores y la falta de aplicación de un buen control disciplinario por parte de las autoridades de dicha facultad.

A través de una entrevista estructurada, efectuada a autoridades y jefes de área se conoce el punto de vista que tiene cada uno sobre sus trabajadores y lo que ellos representan para la facultad. En base a ello, se propone un sistema para el control disciplinario y la forma en que deben tratarse las faltas disciplinarias cometidas por los mismos.

## OBJETIVOS

### **General:**

- Determinar los mecanismos adecuados que permitan aplicar el Régimen Disciplinario con el personal que labora en la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala para contribuir en la mejora de la conducta del colaborador.

### **Específicos:**

- Identificar la conducta de los trabajadores con jefes de área, compañeros y público en general en su área de trabajo.
- Evaluar las causas que generan el actual comportamiento del trabajador hacia su puesto de trabajo.
- Describir los métodos que son utilizados para el control disciplinario en la Facultad de Ciencias Médicas, de acuerdo al Régimen Disciplinario.
- Proponer una solución para mejorar el control disciplinario del trabajador.

## VARIABLES

- Comportamiento del personal
- Régimen Disciplinario

## COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL

Conceptualmente: "Es el estudio sistemático de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones, reside precisamente en relacionarse con las demás personas y establecer con ellas lazos de protección mutua, de ayuda".<sup>1</sup>

Operacionalmente: Es la relación que se da entre los compañeros de trabajo y jefes, desarrollando las capacidades necesarias para alcanzar con éxito un propósito en común.

## INDICADORES

- La asistencia y puntualidad del colaborador a su área de trabajo
- Compromiso con la institución
- Desempeño laboral
- Relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo

## RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Conceptualmente: "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. Por consiguiente, el sistema normativo que configura dicho derecho regula:

- a) Las conductas -hechos positivos o negativos- que pueden configurar falta juzgable disciplinariamente. Es así, como la violación de los deberes, de las prohibiciones o de las inhabilidades o incompatibilidades, a que están sujetos los funcionarios y empleados públicos, es considerado como falta disciplinaria.

---

<sup>1</sup> Urbina, M. 1996. Comportamiento Humano: bases psicológicas. (en línea). México. Consultado el 7 de junio 2004. Disponible en: <http://rincondelvago.com/bases-psicosociales-del-comportamiento-humano.html>

- b) Las sanciones en que pueden incurrir los sujetos disciplinados, según la naturaleza de la falta, las circunstancias bajo las cuales ocurrió y los antecedentes relativos al comportamiento laboral.
- c) El proceso disciplinario, esto es, el conjunto de normas sustanciales y procesales que aseguran la garantía constitucional del debido proceso y regulan el procedimiento a través del cual se deduce la correspondiente responsabilidad disciplinaria".<sup>2</sup>

Operacionalmente: El Régimen Disciplinario tiene por objeto asegurar a la comunidad universitaria y a la Administración de la Universidad, la eficiencia en la prestación de todos los servicios indispensables para el cumplimiento de sus objetivos y funciones, así como la moralidad, responsabilidad y buen comportamiento del personal administrativo y los derechos y las garantías que a los miembros del mismo corresponden.

## INDICADORES

- Relaciones laborales
- Derechos del personal
- Obligaciones del personal
- Medidas disciplinarias

En el Anexo 1 se incluye una Propuesta de un Sistema para el control disciplinario del Personal de la Facultad de Ciencias Médicas.

Para que una organización alcance un alto nivel de responsabilidad y compromiso con el servicio que presta, es necesario que su personal esté comprometido con la filosofía y el trabajo que desarrolla en la institución. De allí que su comportamiento sea el reflejo de las situaciones cotidianas dentro de la misma.

---

<sup>2</sup> Secretaría del Senado. 2002. Leyes laborales: asesoría. (en línea). Colombia. Consultado el 7 de junio 2004.  
Disponible en: <http://secretariasenado.gov.co/leyes/SC769-98.html>

Esta investigación presenta las causas que han generado durante años el poco control de la disciplina de los colaboradores en la Facultad de Ciencias Médicas de la U.S.A.C. por parte de las autoridades, así como los efectos que representan un inadecuado comportamiento en el servicio que se presta al usuario.

Lo importante del estudio es determinar los mecanismos adecuados que permitan mejorar el comportamiento del personal; y esto se logra, identificando el tipo de comportamiento que mantienen los colaboradores en su área, la relación que se genera entre compañeros y jefes, así como conocer que los motiva a concluir una tarea o por qué abandonan su actividad.

La opinión de las autoridades y jefes de área de la facultad sobre el presente problema es recopilada en una entrevista estructurada (ver anexo 2), de esta manera se conoce que soluciones han planteado para minimizarlo.

También se hace una descripción dentro del Marco Teórico que va de lo deductivo a lo inductivo, hasta llegar a definir cuál es la finalidad de aplicar el Régimen Disciplinario dentro de la institución y por quién debe ser aplicado. Además de hacer notar que no se consigue un mejor rendimiento sólo en base a castigos, sino que es importante la capacitación y motivación del personal.

Por último se realiza un análisis sobre el actual manejo de la aplicación del control de la disciplina para diseñar las respectivas conclusiones y recomendaciones. Entre las conclusiones más importantes se encuentran: a) No existe un compromiso de parte de las autoridades administrativas en mejorar el ambiente de trabajo b) La falta de solución a los problemas laborales y la escasez de recursos para laborar.

Entre las recomendaciones se encuentran: Implementar un programa de inducción, informar al personal administrativo la forma en que se llevará a cabo el manejo de la disciplina. Mejorar la comunicación entre jefe-subordinado.



## 1. ANTECEDENTES

Esta investigación surge por la falta de control disciplinario con el personal de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Y a las causas de indisciplina se suma el mal servicio que recibe el usuario.

En síntesis la función que realiza dicha facultad, debe encaminarse a cumplir con los objetivos planteados por las autoridades administrativas en beneficio de la institución, sin embargo, estos están alejados de la realidad.

Los principios y leyes por las que se rige, no se llegan a cumplir, ya sea por desconocimiento o por falta de interés de quien debe aplicarlos.

El personal que labora en esta facultad, es un recurso muy valioso, al que no se le ha dado la debida importancia y esto principia desde el momento en que se contrata a un nuevo trabajador. Para ello es necesario crear un programa de inducción para que conozca el entorno en el cual debe desempeñar sus actividades, informarle cuales son sus derechos y obligaciones y por supuesto darle a conocer las normas y reglamentos por las que se rige la institución. Muchos trabajadores son contratados por ser recomendados y desconocen cual será su actividad a realizar, debido a la falta de interés de quien los contrata, por lo que es el mismo trabajador quien trata de indagar con sus compañeros de trabajo, cuales son sus atribuciones. Posteriormente se irá informando de cómo funciona y qué debe hacer, y esto perjudica, porque hay trabajadores más antiguos que los manipulan y surge un ambiente en el que se empieza a formar el tipo de conducta que el trabajador adoptará por el tiempo que permanezca dentro de la institución.

Es fácil detectar el comportamiento del personal, en base a la observación, ya que la misma actitud refleja el descontento con que muchos realizan su labor. Prueba de ello es que el trabajo que efectúan lo hacen rutinariamente, al ritmo que más les conviene y con los recursos que tienen disponibles en el momento.

Hay muchos trabajadores de esta facultad que tienen mucho tiempo libre, lo que les da la oportunidad de invertirlo en realizar otras actividades que no son de su área, así como ausentarse por un tiempo muy prolongado.

Las autoridades administrativas por su parte, ven con impotencia la forma de encontrar una solución rápida y efectiva para contrarrestar este mal que afecta a muchos.

Hasta el momento se ha tratado de corregir las faltas de indisciplina con llamadas de atención que no tienen ningún efecto en los trabajadores, muchos se van en contra de la razón y las pruebas argumentadas por estos, detienen un proceso iniciado.

Este es un problema que se ha dado por muchos años, sin embargo, para corregirlo se necesita mucho más que buenos propósitos de parte de las autoridades, se necesita un replanteamiento de los objetivos y decisiones firmes. De lo contrario en la práctica se dará siempre la misma situación; trabajadores descontentos y renuentes al cambio.

Hasta la fecha, ninguno de los mecanismos utilizados para corregir las faltas de indisciplina del personal, han sido efectivos, pero parte de ello se debe a que no han sido aplicados de la forma correcta.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 DERECHO LABORAL

“Es el conjunto de normas y principios que regulan las relaciones de trabajo”.<sup>3</sup>

La realización del Derecho es función del Estado; pero no sólo por el estado debe cumplirse la norma. Hay distintas maneras de la realización del Derecho, emanadas de otros órganos; por ejemplo, la costumbre derivada de la conciencia popular, la jurisprudencia como labor humanizante e integradora del Derecho, y el Derecho autonómico mismo de las instituciones y entes colectivos.

### FUENTES DE DERECHO INTERNO

Fuente del Derecho equivale a "toda norma jurídica en general no sólo la norma abstracta, sino también la individual en tanto de ella fluye en cuanto derecho objetivo, el derecho en sentido subjetivo, es decir, un deber jurídico o una facultad".<sup>4</sup>

### FUENTES DE DERECHO INTERNACIONAL.

- Tratados bilaterales sobre el tratamiento de trabajadores migrantes.
- Recomendaciones y Convenios de la OIT.

### FUENTES DE ORIGEN ESTATAL

- La Constitución Política del Estado, la Ley (Poder Legislativo).
- Reglamentos (Poder Ejecutivo), Decretos Supremos, Resoluciones Supremas, Resoluciones Ministeriales, Circulares.

---

<sup>3</sup> Jonson, A. 2000. Derecho Laboral: asesoría. (en línea). Argentina. Consultado el 7 de junio 2004. Disponible en: <http://asesorlaboral.com.ar/derecholaboral.htm>

<sup>4</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Admón. Moderna de Personal. Relaciones Laborales México D.F. Ediciones Contables, Administrativas, Fiscales, S.A. 2ª. Edición 2000. Pág. 78

- Las Sentencias arbitrales en conflictos colectivos e interindividuales de trabajo (Poder Judicial).

#### FUENTES DE ORIGEN PROFESIONAL

- Convenio Colectivo de Condiciones de Trabajo
- Contratos Individuales de Trabajo
- Reglamento Interno
- Usos y costumbres industriales
- La Doctrina Jus Laboralista

En la formación del Derecho del Trabajo, no sólo participan el ejecutivo frente al legislativo. Hay que tener en cuenta, asimismo, la aparición de nuevos protagonistas en la tarea de elaboración de las normas. Grupos sociales que tienen una existencia concreta, y que participan, de un modo directo e inmediato en la elaboración de normas que regulan las relaciones económico-sociales. Como los sindicatos, las empresas, los colegios profesionales, entre otros.

#### LAS FUENTES DEL DERECHO LABORAL

Desde el punto de vista de la función que desempeñan dentro del ordenamiento se clasifican en:

- a. “Fuentes que concretamente crean derecho; como leyes, decretos, reglamentos, contratos colectivos.
- b. Fuentes que contribuyen a aclarar o a suplir un Derecho o una laguna que pueda presentarse: Derecho Natural, analogía, equidad, principios generales del Derecho.
- c. Fuente intermedia: La jurisprudencia, cuya misión es más bien dar mayor realce a la aplicación concreta de cada una de las fuentes mencionadas”.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Monografías. 2004. Derecho Laboral: asesoría. (en línea). México. Consultado el 7 de junio 2004. Disponible en: <http://monografias.com/trabajos/dcholaboral/dcholaboral.shtml.com>

De acuerdo a los principios generales de nuestro Derecho, es posible establecer el siguiente orden:

- a. Constitución Política de la República de Guatemala
- b. Código de Trabajo, con sus leyes complementarias
- c. Decretos y Reglamentos complementarios del Código
- d. Reglamento Interno de la empresa
- e. Contrato individual, y
- f. Contrato colectivo

También se encuentran las fuentes especiales tales como:

- a) Dictámenes de la dirección General del Trabajo;
- b) Convenios Internacionales del Trabajo –OIT-

## 2.2 DERECHO INDIVIDUAL DEL TRABAJO

El trabajo es una condición de existencia del hombre. La persona puede dedicarse a cualquier actividad que más le convenga, siempre y cuando no esté impedido por determinación judicial, no se agredan derechos de terceros, o no se ofendan los derechos de la sociedad.

Para el colaborador el trabajo tiene como objeto crear satisfactores para atender necesidades. Requiere del trabajo, como único medio para sostener la economía y los recursos necesarios que la civilización va generando. Es objeto de protección jurídica y es tutelado por el Estado. Así mismo debe preservarse la dignidad del trabajador, considerada como necesidad de respeto a su persona y proporcionarle los medios necesarios para la elevación del nivel cultural, social y material, propios y de la familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

### 2.3 RELACIÓN LABORAL

Es subordinación jurídica establecida entre el patrón y el trabajador, a cuya virtud, el primero se encuentra en todo momento en posibilidad de disponer del trabajo, según convenga a sus propios fines. Los sujetos de la relación laboral son:

De acuerdo al Art. 2 del Código de Trabajo de Guatemala, Decreto Número 1441, 2002: “Patrón, es toda persona individual o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores, en virtud de un contrato o relación de trabajo”.<sup>6</sup>

En el Art. 3 del Código de Trabajo de Guatemala, Decreto Número 1441, 2002.: “Trabajador, es toda persona individual que tiene la facultad de prestar a un patrón sus servicios intelectuales, materiales o ambos dado un contrato o relación de trabajo”.<sup>7</sup>

Las relaciones laborales tienen dos fines:

- Equilibrio entre los factores de la producción: capital y trabajo.
- La realización integral del ser humano en el trabajo.

#### ELEMENTOS DE LA RELACIÓN DE TRABAJO

- Objetivo: La prestación de un trabajo personal subordinado, y el pago del salario.
- Consentimiento: Acuerdo de voluntades entre trabajador y patrón.

La relación de trabajo comienza con una figura jurídica que es el contrato de trabajo, el cual puede ser simplemente “individual”, o sea entre un solo patrón y un solo trabajador, y “colectivo” cuando regula la situación de un patrón o un conjunto de patrones y uno o varios trabajadores.

---

<sup>6</sup> Código de Trabajo de Guatemala, Decreto Número 1441, 2002.

<sup>7</sup> Loc. Cit.

## 2.4 EL CONTRATO DE TRABAJO Y LA RELACIÓN DE TRABAJO

Relación de trabajo es aquella que deriva de un contrato (negocio jurídico), y dicha relación “situación” es consecuencia del contrato de trabajo.

La relación de trabajo, está íntimamente vinculada a la ejecución del contrato, y con ello, a la prestación efectiva del trabajo.

Cardoso de Oliveira, define el contrato de trabajo como: “El acuerdo entre el empleador y el empleado para la realización, por parte de éste, de determinado servicio, teniendo aquél la obligación de pagarle un determinado salario”.<sup>8</sup>

### DIFERENCIAS ENTRE CONTRATO Y RELACIÓN DE TRABAJO

La relación de trabajo, se inicia en el preciso momento en que se realiza el servicio; por el contrario el contrato de trabajo se perfecciona por el simple acuerdo de voluntades.

Aunque se puede dar un contrato de trabajo sin relación laboral. Mientras que la existencia de la relación de trabajo hace que se presuma la existencia del contrato.

### CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Se lleva a cabo por las diversas relaciones laborales que se establecen a diario.

De acuerdo al Artículo 18 del Código de Trabajo de Guatemala, Decreto Número 1441, 2002. “Es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, a cambio de una retribución”.<sup>9</sup>

Al existir una relación de trabajo, el contrato individual de trabajo da inicio.

---

<sup>8</sup> Rodríguez Valencia, J. Op. Cit.

<sup>9</sup> Ibid. p. 6

El escrito en que constan las condiciones de trabajo, deberá contener:

- I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, domicilio del trabajador y del patrón;
  
- II. Si la relación es:
  - a) Por tiempo indefinido, cuando no se especifica fecha para su terminación;
  - b) A plazo fijo, cuando se especifica fecha para su terminación.
  - c) Para obra determinada, cuando se ajusta globalmente o en forma alzada el precio de los servicios del trabajador desde que se inician las labores hasta que éstas concluyan.

Deben tenerse siempre como contratos a plazo indefinido, aunque se hayan ajustado a plazo fijo o para obra determinada, los que se celebren en una empresa cuyas actividades sean de naturaleza permanente o continuada, si al vencimiento de dichos contratos subsiste la causa que les dio origen.

Los contratos a plazo fijo y para obra determinada tienen carácter de excepción y sólo pueden celebrarse en los casos que así lo exija la naturaleza del servicio.

Existe el contrato individual de trabajo en forma verbal como en el caso de:

- a) Las labores agrícolas o ganaderas;
- b) El servicio doméstico;
- c) Los trabajos accidentales o temporales que no excedan de sesenta días; y
- d) La prestación de un trabajo para obra determinada, siempre que el valor de ésta no exceda de cien quetzales, y, si se hubiera señalado plazo para la entrega, siempre que éste no sea mayor de sesenta días.



III. El servicio o los servicios que deban prestarse; los que se determinarán con la mayor precisión posible.

En dado caso no se hubiera determinado el (los) servicio(s) que debe prestar el trabajador, quedará obligado a desempeñar el trabajo que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición, y que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa o establecimiento.

IV. El lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo;

Es la demarcación de la localidad donde el patrón opere.

V. La duración de la jornada;

- Jornada Ordinaria de Trabajo Efectivo Diurno: no debe ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana. Puede ser continua o dividirse en dos o más períodos con intervalos de descansos que se adopten racionalmente a la naturaleza del trabajo de que se trate y a las necesidades del trabajador.
- Jornada Ordinaria de Trabajo Efectivo Nocturno: no debe ser mayor de seis horas diarias, ni exceder de un total de treinta y seis horas a la semana.
- Tiempo Diurno: se ejecuta entre las seis y las dieciocho horas de un mismo día.
- La labor diurna normal semanal será de cuarenta y cinco horas de trabajo efectivo, equivalente a cuarenta y ocho horas para los efectos exclusivos del pago de salario.
- Trabajo Nocturno: se ejecuta entre las dieciocho horas de un día y las seis horas del día siguiente.
- Jornada Ordinaria de Trabajo Efectivo Mixto: no puede ser mayor de siete horas diarias ni exceder de un total de cuarenta y dos horas a la semana.

- Jornada Mixta: se ejecuta durante parte del período diurno y parte del período nocturno.
- Jornada Nocturna: es la jornada mixta en que se laboren cuatro o más horas durante el período nocturno.

Todo aquel trabajo fuera de los límites de tiempo descritos anteriormente para la jornada ordinaria, o que se pacte, representará una “jornada extraordinaria” y cuando un trabajador labore fuera de los límites de tiempo para enmendar errores que haya cometido, no se considerarán como horas extraordinarias.

#### VI. Forma y monto del salario;

El salario debe pagarse en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo en mercancías, vales, fichas o cualquier otro signo representativo que se pretenda para sustituir la moneda. O bien el caso de pago del salario con cheques bancarios.

#### VII. El día y el lugar de pago del salario;

Por regla general se ha fijado el pago del salario en una semana y se efectuará en el centro del trabajo en día laborable.

#### VIII. La indicación de que el trabajador será capacitado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa.

#### IX. Otras condiciones de trabajo tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón.

Queda establecido que en el contrato individual de trabajo se debe cumplir con:

- a) La observancia de las obligaciones y derechos de acuerdo al Código de Trabajo o los convenios internacionales ratificados por Guatemala, en cuanto a las partes de la relación laboral.
- b) Las consecuencias que del propio contrato se deriven según la buena fe, la equidad, el uso y costumbres locales o la ley. Quiere decir que debe haber igualdad entre los trabajadores, que existan buenas intenciones de parte de los patronos hacia sus subalternos y que si el patrono así lo considera oportuno, actuará de acuerdo a su costumbre de favorecer al trabajador por su desempeño.

Art. 24, Código de Trabajo de Guatemala, Decreto Número 1441, 2002. “Ante la falta de cumplimiento del contrato individual: de trabajo o de la relación de trabajo sólo obliga a los que en ella incurran a la responsabilidad económica respectiva, o sea a las prestaciones que determinen el Código de Trabajo de Guatemala, sus reglamentos y las demás leyes de trabajo o de previsión social, sin que en ningún caso pueda hacerse coacción contra las personas”.<sup>10</sup>

## CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

De acuerdo al Artículo 49 del Código de Trabajo de Guatemala, Decreto Número 1441, 2002, “Pacto colectivo de condiciones de trabajo es el que se celebra entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patronos, con el objeto de establecer las condiciones en que el trabajo deba prestarse y las demás materias relativas a éste”.<sup>11</sup>

### 2.5 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

De acuerdo al Art. 57 del Código de Trabajo de Guatemala, Decreto Número 1441, 2002. “El reglamento interno de trabajo es el conjunto de normas elaborado 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

---

<sup>10</sup> Ibid. p. 6

<sup>11</sup> Ibid. P. 6

obligadamente se deben sujetar él y sus trabajadores con motivo de la ejecución o prestación concreta del trabajo”.<sup>12</sup>

Como la Institución cuenta con más de diez trabajadores en forma permanente, está en la obligación de elaborar y poner en práctica el reglamento interno de trabajo. La Facultad de Ciencias Médicas de la U.S.A.C. cuenta con el Estatuto de Relaciones Laborales de la U.S.A.C. y su Personal en el cual incluye un capítulo específico al Régimen Disciplinario.

El Reglamento Interno dentro de la institución debe: ser aprobado previamente por la Inspección General de Trabajo, y ser del conocimiento de los trabajadores dentro de la misma.

El Reglamento Interno de trabajo debe comprender, Art. 60 del Código de Trabajo de Guatemala, Decreto Número 1441, 2002.

- a) “Las reglas de orden técnico y administrativo necesarias para la buena marcha de la empresa;
- b) Las reglas de higiene y seguridad en las labores para evitar que se realicen los riesgos profesionales;
- c) Las instrucciones para prestar los primeros auxilios en caso de accidente;
- d) Las horas de entrada y salida de los trabajadores, el tiempo destinado para las comidas y el período de descanso durante la jornada;
- e) El lugar y el momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo;
- f) Los diversos tipos de salarios y las categorías de trabajo a que correspondan;
- g) El lugar, día y hora de pago;
- h) Permisos y licencias
- i) Las disposiciones disciplinarias y procedimientos para aplicarlas.

---

<sup>12</sup> Ibid. p. 6

- j) La designación de las personas del establecimiento ante quienes deben presentarse las peticiones de mejoramiento o reclamos en general y la manera de formular unas y otros;
- k) Las normas especiales pertinentes a las diversas clases de labores de acuerdo con la edad y sexo de los trabajadores y las normas de conducta, presentación y compostura personal que éstos deben guardar, según lo requiera la índole del trabajo”.<sup>13</sup>

### COMPROMISO INSTITUCIONAL

La intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la institución debería ser un compromiso caracterizado por:

- Creencia y aceptación de las metas y los valores de la institución.
- Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la institución.
- El deseo de mantenerse dentro de la institución.

El clima organizacional de la institución propicia procederes contrarios al trabajo en equipo; si no se motiva a la gente a identificar problemas y a proponer ideas nuevas, no se obtendrá el funcionamiento que se espera.

La visión del clima organizacional debiera ser un proceso propicio para realizar los cambios necesarios como en las áreas de:

- Flexibilidad de la fuerza laboral
  - Descripción de cargos, prácticas laborales
- Participación de los colaboradores
  - Autoinspección y mejoramiento continuo
  - Solución de problemas
- Trabajo en equipo
  - Cooperación entre áreas

---

<sup>13</sup> Ibid. p. 6

De esta forma los empleados tendrán que ser capaces de adquirir nuevas destrezas y estar dispuestos a hacerlo, y los jefes tendrán que ayudar a adquirir esas destrezas.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

Representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de la institución, como.

- Comportamientos de rutina, cuando las personas interactúan y utilizan un lenguaje común.
- Las normas y reglamentos de la institución.
- Los valores dominantes, que mantiene la institución por ejemplo, la calidad, el buen servicio.
- La filosofía, que guía las políticas de la institución hacia el personal y usuarios.
- El sentimiento o el clima, que se transmite en la institución por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con los usuarios o con el personal externo.

La cultura organizacional se forma como respuesta a dos retos sobresalientes a los que se enfrenta toda organización:

- 1) La adaptación externa
- 2) La integración interna

La adaptación externa; cómo se enfoca la Facultad de Ciencias Médicas de la U.S.A.C. ante la sociedad para hacer frente al ambiente externo en constante cambio.

La integración interna; se relaciona con el establecimiento y el mantenimiento de relaciones de trabajo efectivas que conforman la institución.

## OBLIGACIONES DEL PATRONO

Entre estas están:

- Abstenerse de maltrato de palabra o de obra hacia los trabajadores.
- Suministrar a sus trabajadores de materiales e instrumentos en buen estado, indispensables para poder ejecutar el trabajo convenido
- El patrono tiene la obligación de suministrar al trabajador, en el momento en que se celebre el contrato, una tarjeta o constancia que tenga la fecha de iniciación de la relación de trabajo, el salario estipulado, el vencimiento de cada período de pago, el número de días o jornadas trabajadas, o bien el de tareas u obras realizadas.
- Respetar la dignidad personal, las creencias y los sentimientos de los trabajadores.
- Conceder licencias y permisos.
- Expedir certificados de tiempo de servicio y sueldos devengados.
- Tener locales y elementos adecuados para prevenir accidentes y enfermedades profesionales.
- Cumplir el reglamento, mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.
- Dar prontamente los primeros auxilios por accidente o enfermedad.
- Dar auxilio de transporte cuando el trabajador deba recorrer recorridos especiales.
- Pagar la remuneración pactada en las condiciones, plazos y lugares convenientes.
- Permitir a los trabajadores votar, hacer trabajos forzosos, como ayudar en elecciones o casos de fuerza mayor.
- Permitir el derecho a la libre asociación para la formación de sindicatos o asociaciones.

## PROHIBICIONES A LOS PATRONOS

De acuerdo al Artículo 62. Capítulo Quinto, Obligaciones de los Patronos. Código de Trabajo de Guatemala, Decreto Número 1441, 2002. También deben existir las prohibiciones para evitar confrontaciones entre patrono y trabajador, estas son:

- a) “Inducir o exigir a sus trabajadores que compren sus artículos de consumo a determinados establecimientos o personas;
- b) Exigir o aceptar dinero u otra compensación de los trabajadores como gratificación para que se les admita en el trabajo o por cualquiera otra concesión o privilegio que se relacione con las condiciones de trabajo en general;
- c) Obligar o intentar a que los trabajadores, cualquiera que sea el medio que se adopte, a retirarse de los sindicatos o grupos legales a que pertenezcan o a ingresar a unos o a otros;
- d) Influir en sus decisiones políticas o convicciones religiosas,
- e) Retener por su sola voluntad las herramientas u objetos del trabajador sea como garantía o a título de indemnización o de cualquier otro no traslativo de propiedad;
- f) Hacer o autorizar colectas o suscripciones obligatorias entre sus trabajadores, salvo que se trate de las impuestas por la ley;
- g) Dirigir o permitir que se dirijan los trabajos en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otra condición anormal análoga; y
- h) Ejecutar cualquier otro acto que restrinja los derechos que el trabajador tiene conforme la ley.”<sup>14</sup>

Además están las prohibiciones que establece el Reglamento Interno de la Institución:

- Deducir, retener o compensar ninguna cantidad de dinero del monto del salario.

---

<sup>14</sup> Ibid. p. 6



- Respeto y consideración al trabajador por el patrono y sus familiares. Respetar la dignidad del trabajador, su intimidad y libertad de conciencia.
- Brindar igualdad de trato y oportunidades a los trabajadores.
- Exigir o recibir dinero por emplear a alguna persona.
- Presionar al trabajador en el libre derecho de asociación o sufragio.
- Utilizar listas negras para presionar al trabajador.
- Ejecutar cualquier acto que vulnere los derechos del trabajador o que ofenda su dignidad.

## DERECHOS DE LOS TRABAJADORES

Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, lengua, religión, opinión política o filosófica.

El trabajador tiene derecho a:

- Hablar con sus compañeros de trabajo sobre la posibilidad de afiliarse a un sindicato o crear uno.
- Repartir material de lectura sobre la afiliación sindical (fuera de su lugar de empleo y de su horario de trabajo).
- Juntar firmas de sus compañeros fuera de su lugar de empleo y de su horario de trabajo en apoyo de peticiones para mejorar las condiciones laborales.
- A la ocupación efectiva durante la jornada de trabajo.
- A la promoción y formación en el trabajo.
- A no ser discriminados para acceder a un puesto de trabajo.
- A la integridad física y a la intimidad.

- A percibir puntualmente la remuneración pactada.
- Los demás que se establezcan en el contrato de trabajo.

Un derecho genérico de todo trabajador es tener una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo.

## OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

De acuerdo al Artículo 63, Capítulo Sexto, Obligaciones de los Trabajadores, Código de Trabajo de Guatemala, Decreto Número 1441, 2002. Se encuentran las siguientes:

- a) “Desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrono o de su representante, a cuya autoridad quedan sujetos en todo lo concerniente al trabajo;
- b) Ejecutar el trabajo con eficiencia, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- c) Restituir al patrono los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se les faciliten para el trabajo. Es entendido que no son responsables por el deterioro normal ni por el que se ocasione por caso fortuito, fuerza mayor, mala calidad o defectuosa construcción;
- d) Observar buenas costumbres durante el trabajo;
- e) Prestar los auxilios necesarios en caso de siniestro o riesgo inminente en que las personas o intereses del patrono de algún compañero de trabajo estén en peligro, sin derecho a remuneración adicional;
- f) Someterse a reconocimiento médico, sea al solicitar su ingreso al trabajo o durante éste, a solicitud del patrono, para comprobar que no padece alguna incapacidad permanente o alguna enfermedad profesional, contagiosa o incurable; o a petición del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, con cualquier motivo;
- 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 que guardarlos por razón de la ocupación que desempeña; así como los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa;

- h) Observar rigurosamente las medidas preventivas que acuerden las autoridades competentes y las que indiquen los patronos, para seguridad y protección personal de ellos o de sus compañeros de labores o de los lugares donde trabajan;
- i) Desocupar dentro de un término de treinta días, contados desde la fecha en que se termine el contrato de trabajo, la vivienda que les hayan facilitado los patronos, sin necesidad de los trámites del juicio de desahucio. Pasado dicho término, el juez, a requerimiento de estos últimos, ordenará el lanzamiento, debiéndose tramitar el asunto en forma de incidente. Sin embargo, si el trabajador consigue nuevo trabajo antes del vencimiento del plazo estipulado en este inciso, el juez de trabajo, en forma indicada, ordenará el lanzamiento”.

15

Corresponde a cada trabajador velar, según sus posibilidades, para su propia seguridad y salud en el trabajo y para la de aquellas otras personas a las que pueda afectar su actividad profesional. Por ello es de obligado uso los elementos de protección personal que la empresa entregue al trabajador para tal fin. El incumplimiento de estas obligaciones tiene consideración de incumplimiento laboral.

---

<sup>15</sup> Ibid. p. 6

## PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES

En toda empresa hay prohibiciones que los trabajadores deben acatar según las normas de la misma, como las que se describen a continuación, según el Artículo 64. Capítulo Sexto, Prohibiciones a los Trabajadores del Código de Trabajo de Guatemala, Decreto Número 1441, 2002.

- a) “Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin licencia del patrono o de sus jefes inmediatos;
- b) Hacer durante el trabajo o dentro del establecimiento, propaganda política o contraria a las instituciones democráticas creadas por la Constitución, o ejecutar cualquier acto que signifique coacción de la libertad de conciencia que la misma establece;
- c) Trabajar en estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas estupefacientes o en cualquier otra condición anormal análoga; Usar los útiles o herramientas suministrados por el patrono para objeto distinto de aquel a que estén normalmente destinados;
- d) Portar armas de cualquier clase durante las horas de labor o dentro del establecimiento, excepto en los casos especiales autorizados debidamente por las leyes, o cuando se trate de instrumentos cortantes, o punzocortantes, que formen parte de las herramientas o útiles propios del trabajo; y
- e) La ejecución de hechos o la violación de normas de trabajo, que constituyan actos manifiestos de sabotaje contra la producción normal de la empresa.

La infracción de estas prohibiciones deben sancionarse, para los efectos del presente Código, únicamente en la forma prevista por el artículo 77, inciso h), o, en su caso, por los artículos 168, párrafo segundo y 181, inciso d)”.<sup>16</sup>

## 2.6 CONTROL DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Se debe asegurar que todo el personal de la organización, sea tratado de manera justa y con equidad en cuanto a políticas, programas, normas referentes al personal;

---

<sup>16</sup> Ibid. p. 6

ya que en este sentido el sindicato actúa de forma rápida ante cualquier violación a los derechos de los trabajadores.

## RELACIONES INTERPERSONALES

Se hace necesario conocer cuál es el tipo de comportamiento que mantiene el trabajador en su área de trabajo. Tanto con las autoridades de la institución en donde labora o directamente con sus compañeros.

Para que un colaborador no tenga problemas en sus relaciones interpersonales, debe mantener buena comunicación con sus jefes y compañeros de trabajo. De esta manera se evita el estar en una posición incómoda con los demás que podría llevar, en caso contrario, al colaborador a la frustración y a la deserción. Sin embargo, muchas veces es casi imposible llevarse bien con todos. No permite que nadie le de una orden, que es para su beneficio, pero que en el momento sospecha que todos están contra él, y por lo tanto, su primer impulso es contestar la pelea.

Para controlar todo lo negativo que podamos tener en nuestras relaciones interpersonales, se sugiere:

- No dar demasiada importancia a aquello que en realidad no la tiene.
- No dejar que las emociones lo dominen.
- Ante el surgimiento de algún problema con alguien (autoridad, compañero de trabajo, etc.) respetar su posición y reconocer que su interpretación al conflicto es tan válida como la suya.
- No debe enclaustrarse en frustración. Platicar y desahogarse con alguien de su confianza.

Y para que la relación interpersonal sea buena o mejore al máximo, debería hacerse lo siguiente:

- No pida prestado ningún material, utilice el suyo.
- No trate de reformar o corregir a otros o que acepten todas sus ideas.

- Si trabaja en equipo, haga su parte y no permita que otros lo hagan por usted.
- Sea cortés y amistoso con todos.
- No se queje de todo y por todo.
- Cumpla con las promesas y con los compromisos.
- No interrumpa al que está trabajando.
- Participe en las actividades de la institución.
- Ajústese a un presupuesto.
- Manténgase alerta en el trabajo, permanezca en su lugar y no se duerma.
- Acepte cualquier corrección que venga de su jefe, es por su bien.
- Acepte con responsabilidad sus errores y fracasos.

#### COMPORTAMIENTO DEL PERSONAL

Las actitudes y el desempeño humano del colaborador son interdisciplinarios y toma conceptos de la Psicología Social y Clínica, la Sociología, la Antropología Cultural, la Ingeniería Industrial y la Psicología Organizacional.

El estudio del comportamiento ayudará a alcanzar las capacidades necesarias para ser un colaborador eficaz. El conocimiento y las habilidades obtenidas contribuirán a diagnosticar, comprender y explicar lo que ocurre alrededor de cada uno en el trabajo.

Las personas toman decisiones referentes al trabajo que desempeñan, así mismo cada colaborador tiene distintas necesidades, deseos, aspiraciones y metas. En base a ello se comportan de acuerdo al resultado deseado. Aunque el comportamiento que se ha observado en los colaboradores de la Facultad de Ciencias Médicas de la U.S.A.C., no ha sido una combinación de fuerzas en la persona y en el ambiente en el cual se desarrollan

- ESTILOS DE COMPORTAMIENTO

Para comprender el estilo de comportamiento de cada uno de las personas del área, se podría llevar a cabo a través de un instrumento de autoevaluación, que los capacite, tanto al jefe como a sus colaboradores.

Se deben apreciar los valores y estándares éticos del personal; si estos valores están en cierto conflicto con los de otras personas en la institución, el individuo diferente, muy probablemente se marchará a buscar un mejor ambiente de trabajo.

Siempre habrá conflictos; si no se manejan en forma rápida y constructiva, se volverán costosos en términos de pérdida de tiempo, de productividad, de cooperación futura o de valiosos empleados. No pueden ignorarse. Si un conflicto sin resolver se afianza, puede destruir la institución; particularmente si otros empleados toman bandos y convierten un desacuerdo relativamente insignificante en un escándalo incontrolable. Lo mejor es actuar con rapidez en respuesta a conflictos que se estén gestando, antes de que los problemas se vuelvan serios. A través de:

- REUNIONES INFORMALES

Reunirse en forma regular con los colaboradores para facilitar oportunidades de una comunicación amplia. Cuando suceda algo que todo el personal debe saber, se debe reunir y compartir las noticias o la inquietud inmediatamente.

- APOYAR A LOS COLABORADORES

Ciertamente, se espera lealtad por parte del personal y ellos aguardan lo mismo de parte del jefe; y es aquí donde se debe demostrar que los jefes los apoyan y respaldan.

- OTORGAR RECONOCIMIENTO ESTRATÉGICO

Cuando el personal haga un buen trabajo, merece que se reconozca su logro. La idea aquí es ser deliberado, intencional en su reconocimiento del trabajo que

hagan los demás. No se debe esperar hasta que termine la tarea. Las palabras de aliento y el reconocimiento deben compartirse con regularidad y espontaneidad, cuando surja la ocasión.

- **DEMOSTRAR RESPETO POR LOS DEMÁS**

Es necesario que se respete y aprecie el potencial que cada uno de los colaboradores le proporciona, y autorizarles para que utilicen sus puntos fuertes de la manera más productiva y satisfactoria.

- **CONFIAR EN EL PERSONAL**

Si el jefe no puede confiar en alguien que sea miembro de su personal esa persona no debe trabajar allí.

- **ESCUCHAR**

Probablemente lo más importante en la comunicación es saber escuchar pues aprendemos con la escucha y otras personas nos aprecian cuando en realidad atendemos lo que dicen.

- **PERMITIR QUE LOS TRABAJADORES SEAN ELLOS MISMOS**

El equipo de personal de alto desempeño está integrado por una amplia variedad de personas quienes muy seguramente tienen diferentes antecedentes, han pasado por diversas clases de educación formal, cuentan con combinaciones originales de talento y habilidad y los mueven particulares motivadores.

Si los miembros son muy homogéneos, habrá menos oportunidades de conflicto saludable y de creatividad. La variedad es saludable, y es preferible animar a los colaboradores a que sean ellos mismos.

- **ESTABLECER UN BALANCE ENTRE LOS ELOGIOS Y LAS CRÍTICAS**

En la medida en que se da retroalimentación al personal, hay que ser cuidadoso al establecer un balance entre los elogios y las críticas pues si algunos creen que se



oye más de un aspecto que del otro, los trabajadores se pueden formar impresiones que afecten el logro de lo que se trata de alcanzar.

- CREAR CONDICIONES PARA LA AUTOESTIMA DE TODO EL PERSONAL

El trabajador naturalmente se desempeña mejor cuando se siente satisfecho consigo mismo. Cuando ese sentimiento se asocie con relación a su empleador, se establece un nexo más fuerte entre el colaborador y el patrono.

- NO FOMENTAR LOS RUMORES MAL INTENCIONADOS

Los comentarios y los rumores mal intencionados fácilmente tienen un efecto negativo en la institución y el resultado puede ser una sensación de incomodidad, sospecha entre los compañeros de trabajo.

En el momento en que el jefe establece y mantiene un ambiente de trabajo abierto, la cercanía y los sentimientos positivos entre los miembros del personal naturalmente limitarán las murmuraciones potencialmente destructoras.

- DEMOSTRAR SEGURIDAD EN SÚ PERSONA

Colaboradores seguros de sí, son más productivos pues se sienten mejor consigo mismos, con lo que hacen, con el lugar y con el valor que le dan al ambiente de trabajo.

- COMPAÑERISMO

Fortalecer las relaciones mediante contactos sociales, propiciar que las personas se conozcan o simplemente para hablar, puede influir de una manera positiva.

- FACILITAR EL TRATO CON EL PERSONAL

Una queja reiterada es que los jefes no son afables con sus subordinados, parte del problema es real y parte es imaginario.

La primera preocupación es la actitud de los jefes y la manera como se expresan hacia los demás, el personal cree que se esconde deliberadamente, y si se hace difícil de encontrar o los trabajadores no lo ven de una forma más o menos regular, es probable que den por sentado que usted los evade y esa es una impresión: Hay jefes que desean poco contacto con su personal, la actitud y la expectativa fácilmente puede afectar la opinión del personal.

Sería conveniente visitar las áreas de trabajo, llevar a cabo reuniones y discusiones con el personal.

- TENER SENTIDO DEL HUMOR

Hacer que el trabajo sea más divertido, a medida que los jefes y los administradores muestren su sentido del humor y estimulen disfrutar el trabajo conjunto para alcanzar resultados satisfactorios, sus colaboradores desarrollarán mejores actitudes hacia sus trabajos, y como consecuencia se reducirá el ausentismo y se aumentará la productividad y la satisfacción en el trabajo.

- DAR EL BUEN EJEMPLO

Las personas que trabajan para los jefes los ven como un modelo si es un líder, si es entusiasta, el personal también lo será, si es un malgeniado, así mismo ellos serán. Si usa ropa atractiva para llegar al trabajo y le sonrío a todo el mundo, de igual manera seguirán su ejemplo.

- DISMINUIR EL ESTRÉS

Una manera práctica es controlar la ansiedad para mantenerse alerta. Todos de alguna manera se encuentran bajo los efectos del estrés ya que hay algo de tensión en todo lo que se hace, o en cualquier aspecto de la vida.

- SER FIRME Y JUSTO

El personal de alto desempeño, quiere que lo traten de manera justa, y desea saber que a los demás se les considere de la misma manera, al tiempo que

espera que los encargados de liderazgo sean firmes al hacer cumplir las políticas de la institución.

La justicia significa que haya acuerdos honestos y abiertos compartiendo entre sí, esto implica, un comportamiento equitativo para todo el personal. Esto no es cuestión de que a todos se les tenga que tratar del mismo modo, significa que todo el mundo tiene igual oportunidad para realizarse de una manera objetiva.

Hay tres actitudes importantes que hay que recordar: compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

- Compromiso con el trabajo

Es el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

- Satisfacción laboral

Es la actitud general de un individuo hacia su empleo.

- Compromiso organizacional

El grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

## CLIMA LABORAL

Son las cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas o experimentadas por las personas que componen la institución y que influyen sobre su conducta.

Frecuentemente este concepto se confunde con el de Cultura Empresarial, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo aunque comparta una connotación de continuidad.

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

- Diagnóstico del Clima Laboral

Las dimensiones que han de considerarse como objeto de estudio son las siguientes:

- Motivación: Identificación de los valores por los cuales los colaboradores estén motivados hacia la acción y cuál es la fuerza con la que operan.
- Proceso de influencia: Identificar la influencia de los colaboradores en las decisiones de la institución.
- Establecimiento de objetivos: Nivel de participación de los colaboradores en la definición de objetivos y aceptación de los mismos.
- Información – Comunicación: Identificación de los diferentes sistemas de comunicación y operatividad de los mismos.
- Proceso de control: Identificación de los sistemas de supervisión y control.

## SATISFACCIÓN LABORAL

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "deberían ser" o sea lo que desea un empleado de su puesto son: Las necesidades, los valores, rasgos personales.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- Satisfacción General: el promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la institución.

La satisfacción en el trabajo es una acumulación de actitudes positivas hacia él relacionadas entre sí que corresponderían a diversos aspectos del empleo.

Quizá la actitud de mayor interés para el comportamiento del personal sea la actitud general hacia el trabajo, ya que de ello depende que el colaborador pueda generar un trabajo de calidad.

El desempeño en el trabajo dependerá de algunos factores como: el tipo de trabajo a realizar si es o no desafiante, si el colaborador está comprometido con la cultura de la institución, y la disposición de los recursos necesarios para poder cumplir lo que se propuso.

Las fuentes de satisfacción y descontento del trabajo varían de una persona a otra, las que se consideraron importantes para muchos empleados incluyen el reto del trabajo, el grado de interés de las labores para la persona, el grado de actividad física necesaria, las características de las condiciones de trabajo, los tipos de estímulos, la naturaleza de los compañeros de trabajo.

Por lo tanto, altos niveles de descontento tal vez señalen a los jefes de área la existencia de problemas, por ejemplo las condiciones del área, la falta de recursos materiales y equipo, o el papel del colaborador en la institución.

La asistencia al trabajo (llegar a tiempo y perder poco tiempo) por lo general es mayor en los empleados con un compromiso personal muy arraigado a sus costumbres y su personalidad.

Las personas comprometidas tienden a dirigirse más hacia las metas y perder menos tiempo durante el trabajo.

Aunque se ha comprobado que la satisfacción en el trabajo no conduce necesariamente a que la persona desempeñe bien una tarea específica.

Además, el descontento en el trabajo se vincula estrechamente con el abandono, la rotación y los problemas de salud física y mental. Por ejemplo, se da el caso de que los empleados muy descontentos se ausenten de su área y lo abandonen para realizar otras actividades en su horario de trabajo. Los altos niveles de ausentismo y la rotación son costosos para la institución. Por lo tanto, la profunda relación entre el descontento, el abandono y la rotación constituye una razón apremiante para preocuparse por la satisfacción del empleado en el trabajo.

El compromiso de los empleados con la institución debería estar determinado en parte por las características individuales (como la personalidad y los valores). Aunque cabe mencionar que algunos de los factores que conducen a la satisfacción del trabajo son: la remuneración, relaciones con los jefes de áreas y compañeros, condiciones de trabajo.

Los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo, sistema de recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, compañeros que brinden apoyo.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.
- Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

- Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la institución o en el ambiente externo.
- Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al colaborador en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.
- Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el colaborador obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el colaborador, disminuyendo la satisfacción.

La falta de satisfacción, puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

Condiciones favorables de trabajo. A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la institución, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo.

También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un jefe que no los presione.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

## ENFOQUE DE RELACIONES HUMANAS

Se concentra en la conducta interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación, basado en la Psicología individual.

El principal objeto de estudio son las relaciones interpersonales que demuestra el colaborador con sus compañeros de trabajo. Esto es necesario cuando las personas trabajan en equipo para lograr un mismo fin, además que deben entenderse unas a otras.

## 2.7 RÉGIMEN DISCIPLINARIO

El derecho disciplinario, por su naturaleza sancionadora, es una especie del derecho punitivo. Ello implica que las garantías sustanciales y procesales del derecho más general, el penal, sean aplicables al régimen disciplinario, dentro del que se incluye el laboral.

El Régimen Disciplinario administrativo que se adopta se aplicará en su totalidad a los servidores públicos de carrera administrativa, a los empleados de libre nombramiento y remoción, a las personas que presten sus servicios en forma subordinada, vinculadas ocasionalmente por el tiempo de ejecución de una obra o contrato y, en lo pertinente a los trabajadores oficiales, de conformidad con lo dispuesto en las normas generales y convencionales vigentes.

El Régimen Disciplinario administrativo, tiene por objeto asegurar a la comunidad universitaria y a la Administración de la Universidad, la eficiencia en la prestación de todos los servicios indispensables para el cumplimiento de su objeto y funciones, así como la moralidad, responsabilidad y buen comportamiento del



personal administrativo y los derechos y las garantías que a los miembros del mismo corresponden.

## DEPARTAMENTO DE PERSONAL Y CONFLICTOS LABORALES

También se le conoce como Departamento de Recursos Humanos y sirve de enlace entre la institución y las entidades creadas por el Estado para la administración de la legislación respecto a la regulación de las relaciones jefe-empleado y los servidores públicos, así como la protección de los derechos del trabajador y del patrón y la estabilidad laboral. Aunque cabe mencionar que la Facultad de Ciencias Médicas no cuenta con este tipo de departamento.

Entre los conflictos laborales más generales que tiene que resolver el Asistente Administrativo de personal dentro de la institución se encuentran entre otros:

- . Faltas y violaciones al reglamento interno de trabajo
- . Intervenir ante los organismos oficiales como representante de la empresa, si se da una acción judicial
- . Negociar con el sindicato
- . Considerar las quejas y acusaciones que puedan presentar los trabajadores
- . Prestar asesoría a los jefes de área

## ORÍGENES DE LOS CONFLICTOS LABORALES

Es una colisión de derechos, pretensiones u oposición de intereses, relacionado con lo laboral, en su aspecto económico, jurídico y social.

Principales clases de Conflictos:

- Conflicto de rol múltiple: Ejemplo de un conflicto de roles, sería la situación en que un Gerente sufre presión para aliarse con un bando en la disputa organizativa relacionada con colegas y empleados, talvez tenga que elegir entre la lealtad hacia sus colegas o hacia su grupo de trabajo.

- Escasos recursos: En todas las organizaciones hay una cantidad limitada de tiempo, dinero y recursos humanos disponibles para lograr metas personales o de la institución. Una fuente de conflicto principal surge cuando la demanda de los gerentes y los grupos de trabajo es mayor que la cantidad de recursos disponibles.
- Valores y prioridades diferentes: A menudo, el conflicto empresarial más difícil de resolver es el que se relaciona con la diferencia de valores. Es improbable que los valores cambien con el tiempo, puesto que son el fundamento del enfoque de la vida del humano. Por lo tanto es improbable que las disputas, entre grupos o individuos sobre la importancia relativa de valores básicos modifiquen o alteren la posición de cualquiera de los dos.
- Diferencias de percepción de un problema: A pesar de que los miembros de una organización pueden estar de acuerdo en términos generales sobre un problema, suele poco o ningún acuerdo acerca de lo demás. Las diferentes percepciones de las causas de los problemas de la organización, su impacto y las soluciones apropiadas a menudo pueden crear comportamientos defensivos y conflictos entre los individuos o grupos de trabajo de la organización.

Otra clase de conflicto al que todos los jefes se enfrentan es el conflicto entre personas. Es la tensión que surge entre los individuos de una organización debido a las diferencias filosóficas y de percepción de la manera en que se debe llevar a cabo el trabajo, además de metas personales opuestas.

Los conflictos son una parte integral de las relaciones en todas las actividades humanas, la aparición del Derecho del Trabajo tuvo como antecedente indiscutible el abuso del hombre por el hombre, el aprovechamiento ventajoso del fuerte sobre el débil, el desprecio inhumano del económicamente poderoso sobre el subalterno. Por ello mismo el hombre siempre está en la búsqueda de su progreso, de su

libertad y de su seguridad; y en consecuencia normar y reglamentar las relaciones entre patrono-subordinado y disminuir la fricción dentro del ambiente laboral.

#### FALTAS DISCIPLINARIAS

Los colaboradores podrán ser sancionados por los órganos competentes, mediante la resolución correspondiente, en virtud de incumplimientos de las obligaciones contractuales, de acuerdo con la graduación de faltas y sanciones que a continuación se mencionan.

Las faltas disciplinarias de los trabajadores, cometidas con ocasión o como consecuencia del trabajo, podrán doctrinariamente ser: leves y graves.

a) “Serán faltas leves, las siguientes:

- a.1 La leve incorrección con los usuarios del servicio, así como con jefes y compañeros.
- a.2 El retraso injustificado, negligencia o descuido en el cumplimiento de sus tareas.
- a.3 La no comunicación con la debida antelación de la falta al trabajo por causa justificada, a no ser que se pruebe la imposibilidad de hacerlo.
- a.4 La falta de asistencia al trabajo sin causa justificada.
- a.5 El incumplimiento no justificado del horario de trabajo.
- a.6 El descuido en la conservación de documentos, las oficinas de servicio y materiales.

b) Serán doctrinariamente faltas graves, las siguientes:

- b.1 La falta de disciplina en el trabajo o del respeto debido a las autoridades, jefes de área y compañeros.
- b.2 El incumplimiento de las órdenes o instrucciones de los superiores relacionadas con el trabajo y de las obligaciones concretas del puesto de trabajo o las negligencias de las que se deriven o puedan

derivarse perjuicios graves para el servicio, la salud y la integridad física o psíquica de otro trabajador o de terceros.

- b.3 La falta de asistencia al trabajo sin causa justificada de tres o cuatro días en el período de un mes.
- b.4 El abandono del puesto de trabajo durante la jornada sin causa justificada.
- b.5 La simulación de enfermedad o accidente.
- b.6 La simulación o encubrimiento de faltas de otros trabajadores en relación con sus deberes de puntualidad, asistencia y permanencia en el trabajo.
- b.7 La disminución continuada y voluntaria en el rendimiento del trabajo normal o pactado.
- b.8 La negligencia que pueda causar graves daños en la conservación de locales de servicio, materiales o documentos.
- b.9 El fraude, la deslealtad y el abuso de confianza en las gestiones encomendadas.
- b.10 El quebrantamiento del secreto profesional y la falsificación voluntaria de datos e informaciones del servicio.
- b.11 El acoso sexual.
- b.12 La obstaculización al ejercicio de las libertades públicas y derechos sindicales.
- b.13 El incumplimiento de la obligación de atender en caso de huelga los servicios previstos.
- b.14 La utilización de los medios técnicos de la Administración para intereses particulares de tipo económico.
- b.15 La embriaguez habitual o toxicomanía”<sup>17</sup>

## MOTIVACIÓN

---

<sup>17</sup> Monografías. 2004. Derecho Laboral: asesoría. (en línea). México. Consultado el 7 de junio 2004. Disponible en: <http://monografias.com/trabajos/dcholaboral/dcholaboral.shtml.com>

“Las personas que muestran un fuerte motivo de poder; realizan acciones que afectan los comportamientos de otros y poseen un poderoso atractivo emocional. Las personas con un fuerte motivo de afiliación; tienden a establecer y mantener relaciones personales estrechas con otros. Las personas con un fuerte motivo de logros; compiten contra alguna norma de excelencia o contribución única frente a la cual es posible juzgar sus conductas y logros”.<sup>18</sup>

## SANCIONES

Las sanciones disciplinarias se clasifican en principales y accesorias.

Sanciones principales: Se aplicarán las siguientes sanciones principales:

1. Amonestación escrita
2. Multa con destino a la Universidad, en cuantía hasta de una suma equivalente de sesenta (60) días de salario, devengado en el momento de la comisión de la falta.
3. Suspensión de funciones sin remuneración, hasta por sesenta (60) días.
4. Destitución.
5. Suspensión del contrato de trabajo hasta por sesenta (60) días.
6. Terminación del contrato de trabajo.

Sanciones accesorias: Son sanciones accesorias las siguientes:

1. La inhabilidad para ejercer funciones públicas.
2. La exclusión de la carrera administrativa especial de la Universidad en casos de destitución.
3. La devolución, la restitución o la reparación, según el caso, del bien afectado con la conducta constitutiva de la falta, siempre que ellas no se hayan cumplido en el proceso penal, cuando la conducta haya originado las dos acciones.

---

<sup>18</sup> Hellriegel, Slocum, Woodman. Comportamiento Organizacional. 8ª. Edición. México, Thomson Editores, 1998. Pág. 145.

No se podrán imponer sanciones que consistan en la reducción de las vacaciones u otra minoración de los derechos al descanso del trabajador.

El alcance de la sanción, dentro de cada categoría, se hará teniendo en cuenta:

- El grado de intencionalidad, descuido o negligencia que se revele en la conducta.
- El daño al interés público, cuantificándolo incluso en términos económicos cuando sea posible.
- La reiteración o reincidencia.

En materia disciplinaria queda proscrita toda forma de responsabilidad objetiva y las faltas sólo son sancionables a título de dolo o culpa.

Para garantizar la disciplina de los trabajadores universitarios, así como para sancionar las violaciones a las obligaciones y prohibiciones contenidas en el Estatuto de Relaciones Laborales de la U.S.A.C. y su Personal y las demás faltas en que se incurrirá durante el servicio, se establecen las siguientes medidas disciplinarias:

a) "Por faltas leves:

- Amonestación oral
- Amonestación por escrito
- Suspensión de empleo y sueldo de hasta dos días

Amonestación oral, que procede cuando el servidor falte levemente a sus deberes a juicio de la autoridad nominadora o en su caso del respectivo jefe de dependencia.

Para imponer la amonestación oral se debe procurar hacerlo en privado y, en toda circunstancia, es necesario oír previamente las explicaciones verbales que crea oportuno dar el trabajador afectado y resolver a continuación, en el mismo acto, lo que se crea justo y conveniente.

Amonestación escrita que procede:

1. Cuando el trabajador incurra durante un mismo mes calendario, en tres amonestaciones orales o la gravedad de la falta lo amerite;
2. Cuando el Estatuto exija que se haga un apercibimiento escrito antes de efectuar el despido; y
3. En los demás casos en que la autoridad nominadora o en su caso el respectivo jefe de dependencia desee dejar constancia escrita de la corrección disciplinaria para los efectos de la evaluación de los servicios y para mejor garantizar el correcto funcionamiento de la institución.

Para imponer la amonestación escrita es necesario que previamente la autoridad nominadora o en su caso el respectivo jefe de dependencia, oiga al trabajador afectado por un término de veinticuatro horas, para que éste, oralmente o por escrito dé las explicaciones que estime convenientes. Si propone pruebas, éstas deberán evacuarse dentro de un término prudencial.

Este tipo de amonestaciones se podrá comunicar lo resuelto al Sindicato de Trabajadores de la Universidad de San Carlos o a los trabajadores de la dependencia respectiva.

b) Por faltas graves:

- Inhabilitación para la promoción o ascensos
- Suspensión de empleo
- Despido

Suspensión del trabajo; que procede cuando el trabajador sea objeto de dos amonestaciones escritas en un mismo mes calendario, o cuando cometa a juicio de la autoridad nominadora (Decano) o del Jefe de la División de Administración de Personal, una falta cuya gravedad amerite sanción.

Para imponer dicha suspensión es necesario que el Jefe de la División de Administración de Personal otorgue audiencia al interesado, durante un término de tres días, dentro del cual podrá ofrecer los medios de prueba legales alegando por escrito”.<sup>19</sup>

#### DILIGENCIAMIENTO DEL PROCEDIMIENTO DE LAS SANCIONES

- Durante el diligenciamiento de todo expediente disciplinario deberá cumplirse el principio de audiencia al interesado. Se notificará por escrito al interesado de las actividades que vayan desarrollándose, en cumplimiento del respeto al debido proceso.
- Las sanciones por faltas leves serán impuestas previa audiencia al presunto infractor, oídos los representantes de los trabajadores y la representación sindical en su caso. La sanción deberá notificarse por escrito al interesado, a los representantes de los trabajadores y a la representación sindical en caso de afiliación conocida o alegada por el interesado.
- En el escrito de notificación se hará constar la fecha y los hechos motivadores de la sanción, la calificación de la falta y los recursos que contra la misma procedan.
- Las sanciones por faltas graves requerirán la tramitación previa de expediente disciplinario. Dicho escrito se dará traslado simultáneamente al interesado, a los representantes de los trabajadores y a los delegados sindicales de la sección sindical correspondiente en caso de afiliación conocida o alegada por el interesado.
- Pliego de cargos. En el plazo de un mes desde la incoación del expediente, ampliable en quince días más, deberá notificarse el pliego de cargos que debe contener: Hechos que se imputen al trabajador, falta presuntamente cometida y posible sanción a imponer.

---

<sup>19</sup> Estatuto de Relaciones Laborales de la Universidad de San Carlos de Guatemala y su Personal. 1961. Guatemala, 78 p.



- El trabajador podrá, en el plazo de diez días hábiles desde la notificación del pliego de cargos, proponer los medios de defensa que le convengan y realizar cuantas alegaciones estime procedentes.
- Propuesta de Resolución. Deberán constar los hechos declarados probados que se imputan al trabajador, la valoración jurídica de los mismos y, en su caso, la sanción propuesta. Del expediente completo con la propuesta de resolución se dará traslado al trabajador para que puedan efectuar las alegaciones pertinentes en el plazo de diez días hábiles.
- Resolución. Se dará traslado del expediente a la autoridad competente que adoptará la decisión de sancionar, no sancionar u ordenar nuevas diligencias para esclarecer puntos confusos del expediente. En este último caso se dará traslado de las mismas al trabajador en el plazo de diez días hábiles para llevar a cabo alegaciones sobre las actuaciones últimas.
- La resolución deberá contener los siguientes elementos: Hechos probados, falta cometida, preceptos en que aparece tipificada, trabajador responsable, sanción impuesta y fecha de efectos. Cuando la sanción consista en la suspensión de empleo y sueldo se procurará que la misma se cumpla en meses sucesivos, con un límite máximo de seis meses.
- La resolución se notificará al interesado con expresión de los recursos que procedan, órgano ante el que deben de interponerse y plazo para ello.

## DERECHOS DEL DISCIPLINADO

Surgen de la necesidad de conocer la investigación por la que se ha procesado al trabajador, así como rendir declaración de los hechos que se le imputan.

Son derechos del disciplinado:

- a) Conocer la investigación.
- b) Rendir descargos por escrito o solicitar expresamente ser oído en declaración de descargos, caso en el cual podrá ser asistido por su apoderado; el funcionario investigador sólo podrá interrogarlo cuando

omita explicar alguna de las circunstancias relacionadas con las conductas que se le imputan.

- c) Solicitar que se practiquen las pruebas conducentes e intervenir en la práctica de las que estime pertinentes.
- d) Impugnar las decisiones cuando hubiere lugar a ello.
- e) Designar apoderado, si lo considera necesario.
- f) Solicitar que se le expidan copias de la actuación, salvo las que por mandato constitucional o legal tengan carácter reservado, siempre y cuando dicha reserva no surja de la misma investigación que contra él se siga.

El apoderado para los fines de la defensa tiene los mismos derechos del disciplinado.

El defensor puede solicitar versión voluntaria sobre los hechos y presentar pruebas en la indagación preliminar. La exposición libre es un acto de defensa que debe asegurarse de manera permanente.

En virtud del principio de contradicción el investigado tendrá derecho a conocer las diligencias tanto en la indagación preliminar como en la investigación disciplinaria, para controvertir las pruebas que se aleguen en su contra y solicitar la práctica de pruebas. Por tanto, iniciada la indagación preliminar o la investigación disciplinaria se comunicará al interesado para que ejerza sus derechos de contradicción y defensa.

## SUSPENSIÓN DE CONTRATOS DE TRABAJO

Se materializa cuando una o las dos partes que forman la relación laboral deja o dejan de cumplir parcial o totalmente, durante un tiempo, alguna de sus respectivas obligaciones fundamentales (prestación del trabajo y pago del salario), sin que por

ello terminen dichos contratos ni se extingan los derechos y obligaciones que emanen de los mismos.

La suspensión puede ser:

- a) Individual parcial: afecta una relación de trabajo y una de las partes deja de cumplir sus obligaciones fundamentales;
- b) Individual total: afecta a una relación de trabajo y las dos partes dejan de cumplir sus obligaciones fundamentales.

### TERMINACIÓN DE LOS CONTRATOS DE TRABAJO

Es entendido que en todo contrato por tiempo indeterminado los dos primeros meses son de prueba, pero por mutua conveniencia de ambas partes pueden pactar un período menor.

Se establece cuando una o las dos partes que forman la relación laboral le ponen fin a ésta, cesándola efectivamente, ya sea por voluntad de una de ellas, por mutuo consentimiento o por causa imputable a la otra, o en que ocurra los mismos, por disposición de la ley, en cuyas circunstancias se extinguen los derechos y obligaciones que emanen de dichos contratos.

Legalmente de acuerdo al Artículo 77. Capítulo Octavo; Terminación de los Contratos de Trabajo, Código de Trabajo de Guatemala, Decreto Número 1441, 2002. Son causas justas que facultan al patrono para dar por terminado el contrato de trabajo, sin responsabilidad de su parte.

- a) “Cuando el trabajador se conduzca durante sus labores en 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 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;
- 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 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 lo 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.<sup>20</sup>

En los contratos a plazo fijo y para ejecución de obra determinada, cada una de las partes puede ponerles términos, sin justa causa, antes del advenimiento del plazo o de la conclusión de la obra, pagando a la obra los daños y perjuicios correspondientes, a juicio de un inspector de trabajo o si ya ha surgido litigio, a juicio de los Tribunales de Trabajo y Previsión Social. Si la terminación prematura del contrato ha sido decretada por el patrono, los daños y perjuicios que éste debe pagar al trabajador, no pueden ser inferiores a un día de salario por cada mes de trabajo continuo ejecutado, o fracción de tiempo menor, si no se ha ajustado dicho término.

#### DESPIDO JUSTIFICADO

Los trabajadores universitarios del servicio por oposición y sin oposición sólo podrán ser destituidos de sus puestos si incurren en causal de despido debidamente comprobado, de acuerdo a las faltas descritas anteriormente.

Legalmente los derechos de los patronos para despedir justificadamente a los trabajadores o para disciplinar sus faltas, prescriben en veinte días hábiles, que comienzan a correr desde que se dio causa para la terminación del contrato, o en su

---

<sup>20</sup> Ibid. p. 6

caso, desde que fueron conocidos los hechos que dieron lugar a la corrección disciplinaria.

De acuerdo al Artículo 260 del Código de Trabajo de Guatemala, Decreto Número 1441, 2002. Título Octavo; Prescripciones, Sanciones y Responsabilidades. Capítulo Primero, Prescripción. (Reformado por el artículo 14 del Decreto 18-2001 del Congreso de la República). “Los derechos de los trabajadores para reclamar contra su patrono en los casos de despido o contra las correcciones disciplinarias que se les apliquen, prescriben en el plazo de treinta días hábiles contados a partir de la terminación del contrato o desde que se le impusieron dichas correcciones, respectivamente.”<sup>21</sup>

Artículo 262. Título Octavo; Prescripciones, Sanciones y Responsabilidades. Capítulo Primero, Prescripción, Código de Trabajo de Guatemala, Decreto Número 1441, 2002. “Los derechos de los patronos para reclamar contra los trabajadores que se retiren injustificadamente de su puesto, prescriben el término de treinta días hábiles, contados a partir del momento de la separación”.<sup>22</sup>

## DESPIDO INJUSTIFICADO

Si hubiera un despido injustificado del trabajador después del período de prueba por tiempo indeterminado, el patrono debe pagarle una indemnización por el tiempo de su servicio, o sea un mes de salario por cada año de servicios continuos o en forma proporcional al tiempo trabajado. La indemnización por tiempo laborado tiene por norma: que la continuidad del trabajo no se verá interrumpida por las siguientes causas; enfermedad, vacaciones, licencias, huelga legal u otras causas.

---

<sup>21</sup> Ibid. p. 6

<sup>22</sup> Ibid. P. 6

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1 SUJETOS:

Población:

Para la realización de la presente investigación, se tomó como base de estudio, a autoridades administrativas y jefes de áreas que laboran en la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. El número de personas está distribuido de la siguiente manera. Se tiene una población de 39 personas.

| No. | CARGO                                      |
|-----|--|
| 1.  | Decano                                     |
| 2.  | Secretario                                 |
| 3.  | Asistente de Dirección                     |
| 4.  | Jefe de Tesorería                          |
| 5.  | Director de Fase I                         |
| 6.  | Director de Fase II                        |
| 7.  | Director de Fase III                       |
| 8.  | Director de Fase IV                        |
| 9.  | Director de Laboratorio Multidisciplinario |
| 10. | Coordinador de Biología                    |
| 11. | Coordinador de Bioestadística              |
| 12. | Coordinador de Ciencias Clínicas I         |
| 13. | Coordinador de Conducta Colectiva I        |
| 14. | Coordinador de Conducta Individual I       |
| 15. | Coordinador de Física                      |
| 16. | Coordinador de Química                     |
| 17. | Coordinador de Anatomía                    |
| 18. | Coordinador de Fisiología                  |
| 19. | Coordinador de Ciencias Clínicas II        |

|     |  |
|-----|--|
| 20. | Coordinador de Conducta Individual II                          |
| 21. | Coordinador de Conducta Colectiva II                           |
| 22. | Coordinador de Histología                                      |
| 23. | Coordinador de Ciencias Clínicas III                           |
| 24. | Coordinador de Farmacología                                    |
| 25. | Coordinador de Microbiología                                   |
| 26. | Coordinador de Patología                                       |
| 27. | Coordinador de Semiología                                      |
| 28. | Coordinador de Medicina Familiar                               |
| 29. | Coordinador de Clínicas Familiares                             |
| 30. | Director de Ejercicio Profesional Supervisado Rural            |
| 31. | Director de Ejercicio Profesional Supervisado Hospitalario     |
| 32. | Director de Materno Infantil, Ambulatorio, Electivo            |
| 33. | Director de Maestría en Salud Pública                          |
| 34. | Director del Centro de Investigaciones de Ciencias de la Salud |
| 35. | Director de Unidad Académica Estudiantil                       |
| 36. | Director de Especialidades Médicas                             |
| 37. | Jefe de Control Académico                                      |
| 38. | Coordinador de Evaluación                                      |
| 39. | Jefe de Unidad de Biblioteca                                   |



### 3.2 INSTRUMENTO:

Se elaboró una entrevista estructurada con 10 preguntas, que fue dirigida a las autoridades administrativas: Decano, Secretario, Asistente Administrativo y Jefes de Área, con el objeto de conocer el nivel de responsabilidad que tiene cada uno con sus colaboradores y de esta manera saber cómo afrontan una situación de indisciplina con su personal. La entrevista se validó con tres jefes de área.

### 3.3 PROCEDIMIENTO:

- Se solicitó permiso en forma verbal a las autoridades de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala para poder realizar la investigación.
- Se le explicó al Decano de la Facultad que dentro de los requisitos que se exigen en la Maestría de Administración de Recursos Humanos, es necesario la elaboración de un proyecto de tesis el cual consiste en desarrollar una solución al problema que se está dando dentro de la institución. Así como se dio a conocer cuales son los objetivos y que resultados se esperan alcanzar con este proyecto.
- La entrevista se elaboró de manera que se pudiera extraer la información y conformar la base de datos para su posterior análisis en el programa de Excel.
- Se informó a las autoridades y jefes de área de la institución, sujetos de estudio, que durante los primeros quince días del mes de octubre del año 2,004, se procedería a realizar la aplicación de la entrevista estructurada.
- En el caso de Decano, Secretario de la Facultad de Ciencias Médicas, se les pidió cita para que eligieran el día y la hora en que pudieran responder a la entrevista.
- También se les indicó a las autoridades administrativas, que todos los gastos que ocasione esta investigación son únicamente de la persona que la realice, y que no se interferirá con las labores, ya que se buscará el momento adecuado en que se pueda realizar la entrevista.

- Después de aplicado el instrumento, se procedió a la tabulación de la información de las boletas.
- Se procedió a la presentación de los resultados, así mismo al análisis de los datos como parte del informe final de la investigación
- Se elaboraron las respectivas conclusiones y recomendaciones, en base la pregunta de investigación y los objetivos específicos de la misma.
- Los datos obtenidos se presentaron a las autoridades de la institución después de aprobado el informe final.

#### 3.4 ANÁLISIS ESTADÍSTICO:

El método utilizado es el deductivo, que va de lo general a lo específico, para su posterior análisis e interpretación. La forma en que se manejaron los sujetos de la población, así como los datos recabados con el instrumento, se ilustran en las gráficas que muestran los resultados de la información proporcionada.

## 4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 APLICACIÓN DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO Y EL COMPORTAMIENTO DE LOS COLABORADORES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

El régimen disciplinario es un conjunto de normas sustanciales y procesales por las cuales la USAC asegura la obediencia, la disciplina y el comportamiento ético, la moralidad y la eficiencia de los trabajadores asegurando el buen funcionamiento de los servicios que se prestan.

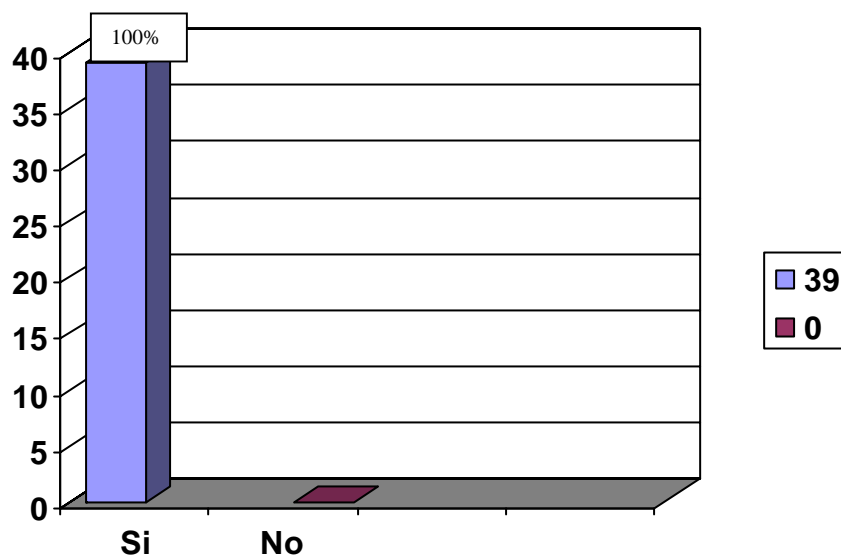
El análisis de los resultados que se describen a continuación, se obtuvieron de acuerdo a las respuestas que proporcionaron cada una de las personas entrevistadas.

Así mismo la mayoría de estas personas coincide en que la norma aplicable para el control disciplinario no se efectúa de una manera correcta. Se detallan las causas y los efectos que crea un mal comportamiento dentro de la institución así como el impacto negativo que ha generado por años a la misma, sin que hasta el momento se haya hecho algo por mejorar la situación existente.

Se hace necesario un nuevo planteamiento de los objetivos que se persiguen para obtener el buen rendimiento del trabajador, de qué manera se ha de efectuar y que mecanismos serán los que se utilizarán y esto se logrará con la participación activa de todos, tanto de parte de las autoridades y jefes de área, como del personal administrativo.

## GRÁFICA No. 1

Conocimiento del Régimen Disciplinario de la Facultad de Ciencias Médicas por parte de Autoridades y Jefes de Área.



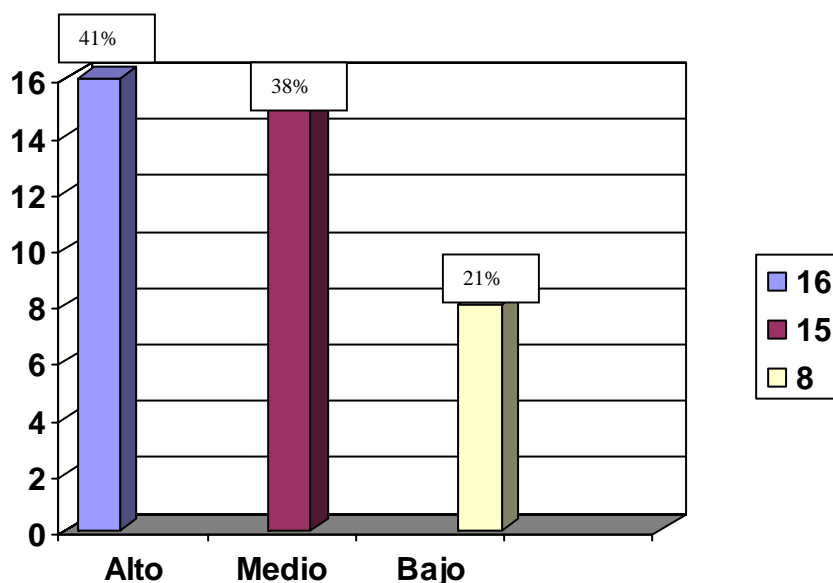
Fuente: Entrevista estructurada, Octubre 2004.

El 100% de las autoridades administrativas y jefes de área de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad de San Carlos, dijeron conocer el Régimen Disciplinario de la institución, aunque algunos hayan mencionado que no lo han utilizado, porque realmente no ha sido necesario.

Cabe mencionar que del 100% que dijeron conocerlo, la mitad admitió nunca haberlo leído, si no conocido en capacitaciones o por comentarios con otros colegas.

## GRÁFICA No. 2

Nivel de Conocimiento del Régimen Disciplinario en la Facultad de Ciencias Médicas por parte de Autoridades y Jefes de Área.

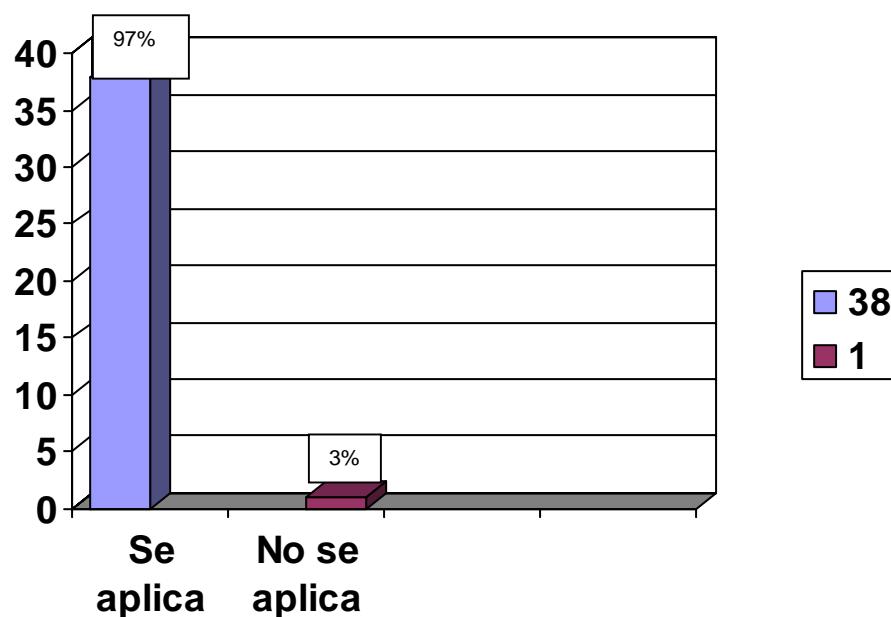


Fuente: Entrevista estructurada, Octubre 2004.

Esta pregunta se refiere al nivel de conocimiento que tienen del Régimen Disciplinario los entrevistados, mostrando que solo el 41% de los profesionales lo conoce a profundidad, mientras que el 59% restante, dijo tener un conocimiento deficiente del mismo o no le dan importancia. Por lo tanto existe una alta probabilidad de no llevar a cabo un sistema adecuado del control de la disciplina con los trabajadores administrativos, lo que implica más libertad para que estos adopten un comportamiento no deseado.

## GRÁFICA No. 3

¿Se aplica el Régimen Disciplinario en la Facultad de Ciencias Médicas?

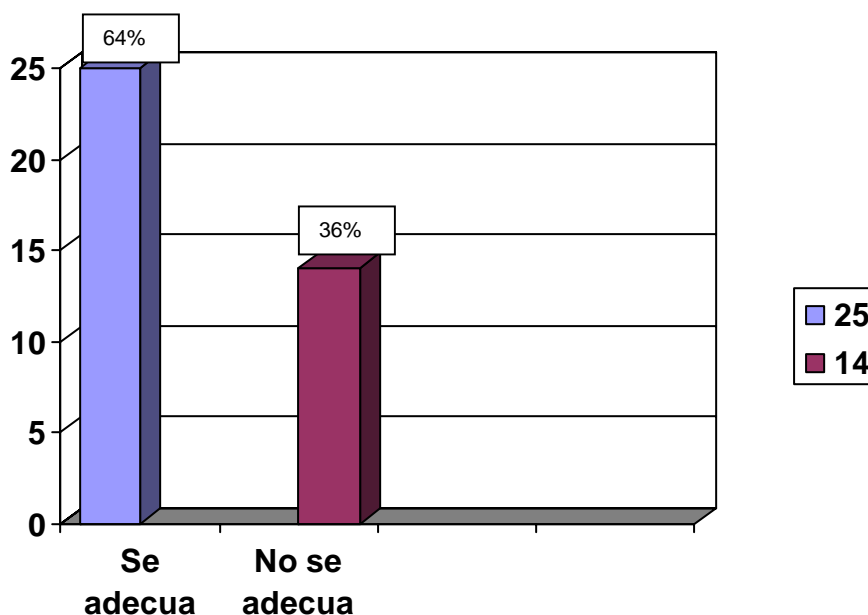


Fuente: Entrevista estructurada, Octubre 2004.

Un 97% de los entrevistados estuvieron de acuerdo en que sí se aplica el Régimen Disciplinario, a aquellos trabajadores que han incumplido la norma. De igual manera mencionan que el tipo de sanciones impuestas a éstos, al final no se llegan a cumplir debido a que ya no se da seguimiento al proceso iniciado.

## GRÁFICA No. 4

¿Se adecua el Régimen Disciplinario a la Facultad de Ciencias Médicas?



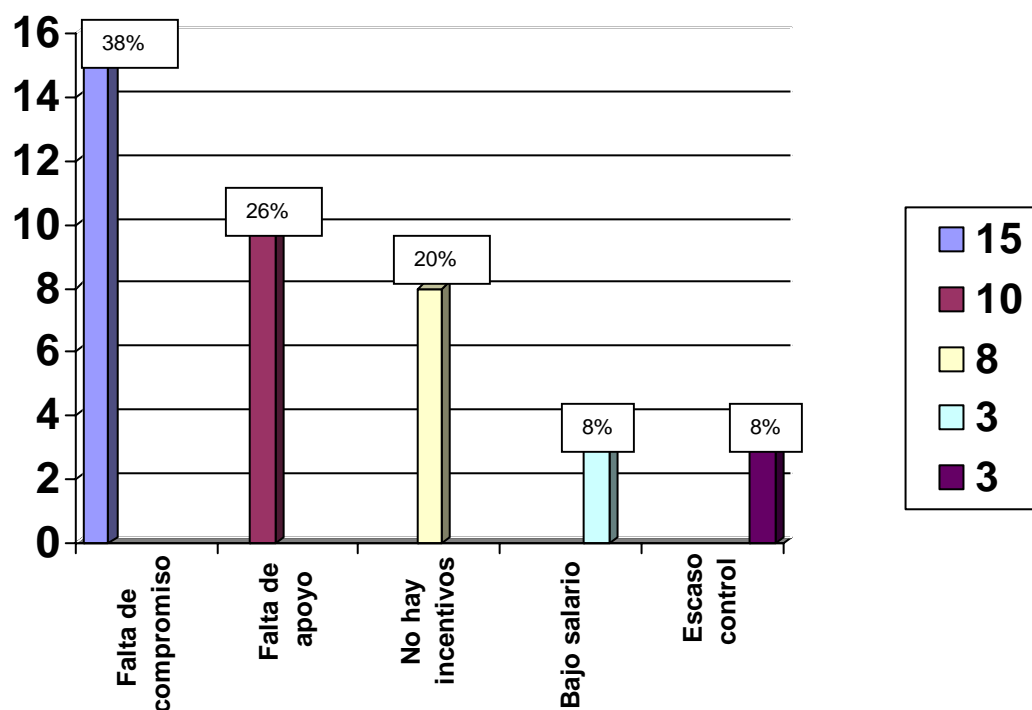
Fuente: Entrevista estructurada, Octubre 2004.

El 64% de las personas entrevistadas manifestaron que el Régimen Disciplinario que se aplica a la Facultad de Ciencias Médicas se adecua a la realidad porque cumple con el objetivo principal, es decir corregir las faltas de indisciplina cometidas por el trabajador.

El 36% restante, dijeron que no se adecua porque no está adaptado a la organización de la Facultad, por lo tanto sugieren que debería ser readecuado a las necesidades propias de la misma.

## GRÁFICA No. 5

Causas del Comportamiento Laboral del Personal de la Facultad de Ciencias Médicas.



Fuente: Entrevista estructurada, Octubre 2004.

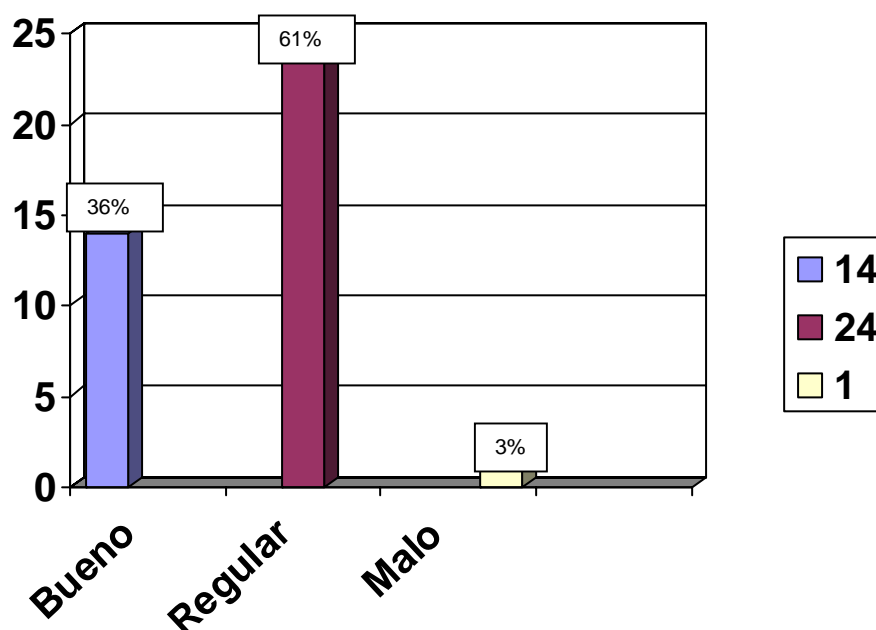
Entre las principales causas que mencionaron los entrevistados se encuentran: con un 38% la falta de compromiso del trabajador con la institución, 26% la falta de apoyo que recibe el trabajador de parte de su jefe inmediato, 20% no hay incentivos de ninguna clase, 8% el bajo salario que perciben, 8% el escaso control que se tiene.

También mencionaron que en todo lugar de trabajo siempre habrá una serie de causas que crearán un comportamiento indeseado, pero lo importante es actuar lo más pronto posible para mejorarlo, y como sugerencia mencionan los reconocimientos.



## GRÁFICA No. 6

Comportamiento Laboral del Personal de la Facultad de Ciencias Médicas.

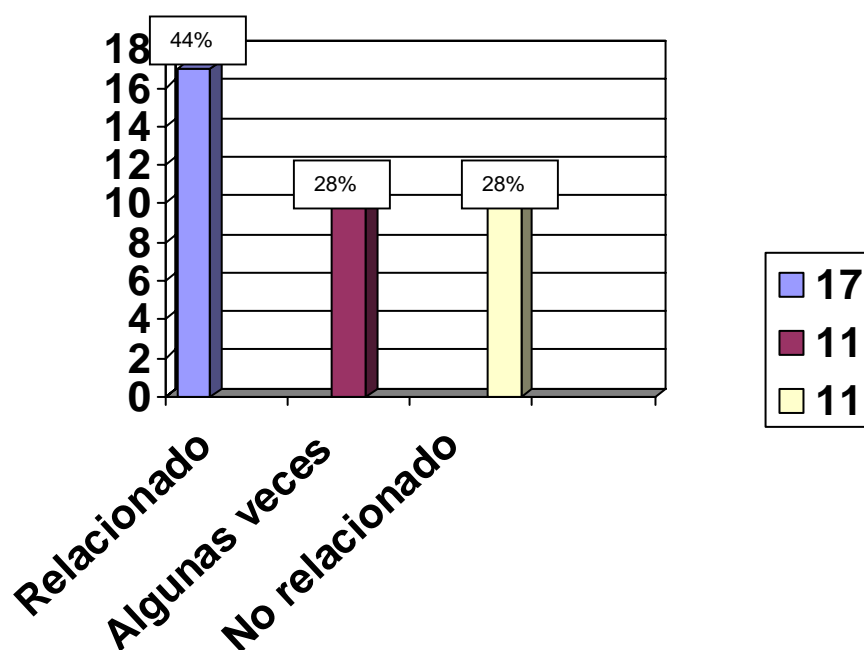


Fuente: Entrevista estructurada, Octubre 2004.

Para el 36% de las personas entrevistadas el comportamiento del personal bajo su cargo es bueno, comparado con el 61% que respondieron que les parece que es regular, es decir que se encuentra entre el límite que dice que no es bueno, pero tampoco es malo dicho comportamiento. El 3% de las personas respondió que el comportamiento laboral es malo.

## GRÁFICA No. 7

Relación del Comportamiento Laboral del Personal de la Facultad de Ciencias Médicas con la Aplicación del Régimen Disciplinario de la U.S.A.C.

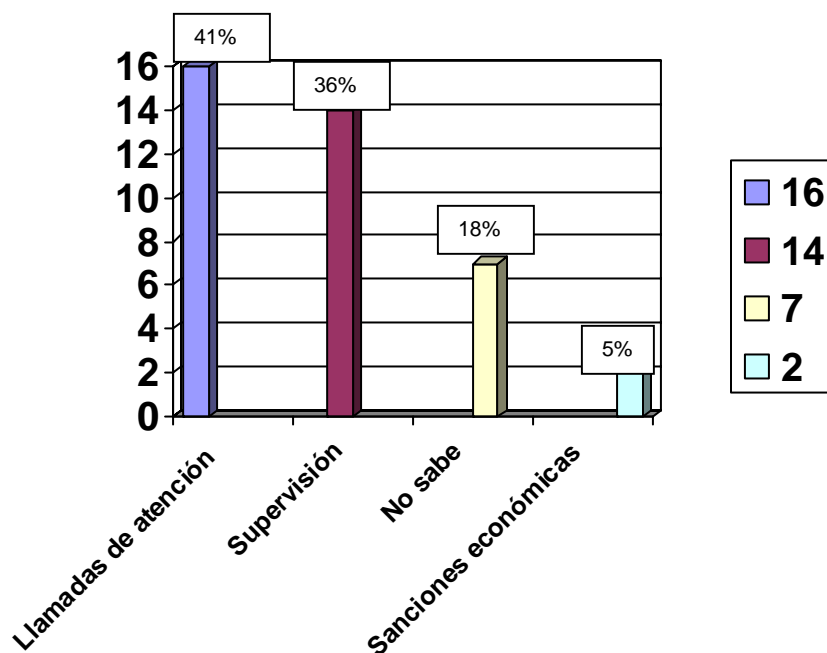


Fuente: Entrevista estructurada, Octubre 2004.

Un 44% de los entrevistados manifestó que parte del mal comportamiento de los trabajadores está relacionado con la forma en que ha sido aplicado el control de la disciplina, ya que no cumple con su objetivo y además es muy selectivo, ya que no se aplica a todos aquellos que han cometido una falta de indisciplina. Un 28% dijo que solo algunas veces está relacionado, y el restante 28% respondió que no está relacionado.

## GRÁFICA No. 8

Métodos para el Control Disciplinario del Personal Administrativo de la Facultad de Ciencias Médicas.



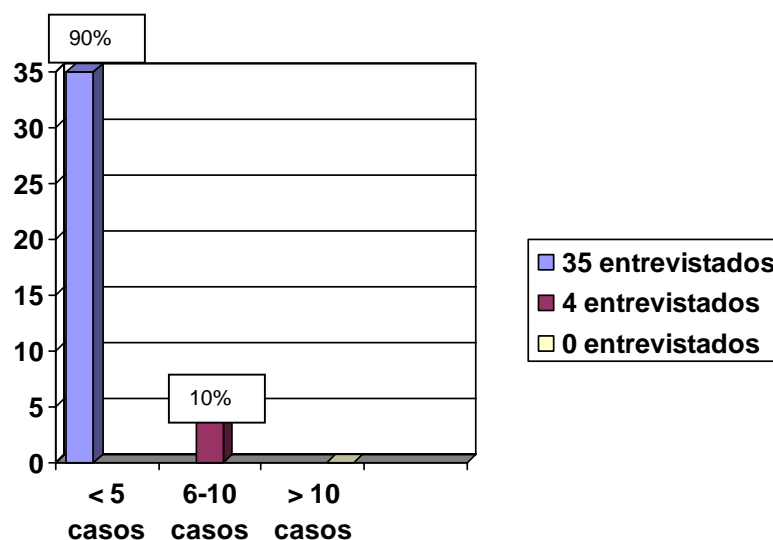
Fuente: Entrevista estructurada, Octubre 2004.

En la gráfica se aprecia que el 41% respondieron que las llamadas de atención siguen siendo en la actualidad el mecanismo más utilizado por las autoridades y jefes de área para el control de la disciplina. Además argumentan que este proceso por ser rutinario, el trabajador ya lo conoce bien, por lo tanto se anticipa a los hechos y de esta manera ya no es funcional.

Un 36% prefiere la supervisión directa de su personal, ya que indican que es más efectivo para tener un mayor control sobre el trabajador que difícilmente se ausentarán de su área. Un 18% respondió que no sabe que método utilizar y el 5% restante, prefiere que la sanción sea económica.

## GRÁFICA No. 9

Número de casos de Indisciplina registrados en 2004.



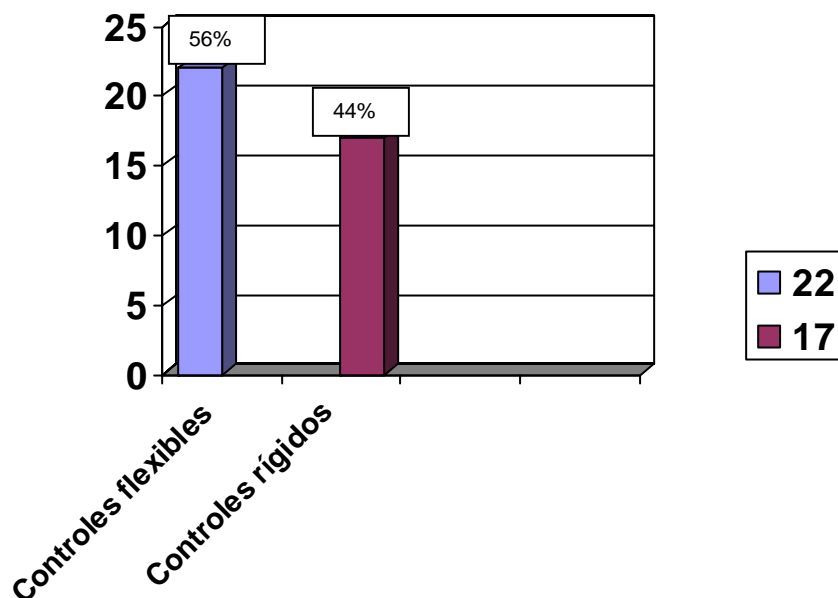
Fuente: Entrevista estructurada, Octubre 2004.

El 90% de los entrevistados conoce por lo menos de 1 a 5 casos documentados durante el año 2004. El 10% restante mencionó que se dieron entre 6-10 casos de indisciplina, esto es porque la respuesta la dieron las autoridades administrativas, quienes son las encargadas en llevar este tipo de procesos.

El número de casos conocidos por los entrevistados es mínimo, siendo la principal causa para la aplicación del Régimen Disciplinario el ausentismo laboral. Pero ha sido suficiente para detener el proceso, que el trabajador presente una justificación por escrito.

## GRÁFICA No. 10

Controles sugeridos para la Aplicación del Régimen Disciplinario.



Fuente: Entrevista estructurada, Octubre 2004.

Un 56% de los entrevistados prefieren que la aplicación del Régimen Disciplinario se lleve a cabo por medio de controles flexibles, esto para no crear distanciamiento entre sus subalternos, sin embargo estos no son efectivos, por la poca práctica. El otro 44%, sugiere que se apliquen controles rígidos para que el trabajador no evada la sanción que se debe aplicar.

Que los mismos sean aplicados a todos, después de haberles dado a conocer la forma en que se llevarán a cabo.

## CONCLUSIONES

1. Los mecanismos utilizados para mejorar la disciplina del trabajador no son funcionales, porque no se les da seguimiento, por lo tanto éste se queda en la libertad de volver a cometer una falta.
2. El comportamiento inadecuado de los trabajadores se debe a la falta de compromiso con la institución.
3. Las personas entrevistadas mencionan que es muy difícil cambiar la conducta del trabajador que lleva años desempeñándose en su puesto de trabajo.
4. La falta de comunicación de parte de los jefes con sus colaboradores es deficiente, además que no se da solución a los problemas que surgen en el área de trabajo.
5. El trabajador no recibe ningún tipo de capacitación o evaluación de su desempeño restándole importancia a la labor que efectúa diariamente.
6. Los jefes de área saben que existe un instrumento para corregir las faltas de indisciplina, pero no saben como aplicarlo.

## RECOMENDACIONES

1. Ejecutar la propuesta adjunta (Anexo 1) para optimizar la disciplina y el comportamiento del personal de la Facultad de Ciencias Médicas de la U.S.A.C. para alcanzar los objetivos y de esta manera obtener el mejor rendimiento del personal.
2. Llevar a cabo un programa de divulgación, para dar a conocer al personal las nuevas disposiciones y el mecanismo a utilizar para el control de la disciplina.
3. Se debe corregir cualquier falta de indisciplina en el menor tiempo posible, ya que dejarla pasar es dar la razón de sus actos al trabajador. Es importante que también se le de seguimiento, para que no piense que solamente le se sancionó en un momento de tensión.
4. Utilizar algún tipo de incentivos para motivar al personal, que no sean precisamente económicos, sino una felicitación por la buena labor que realiza, eso deja más en ellos.
5. Mejorar la conducta del trabajador a través de estímulos, para que su desempeño sea eficiente, eficaz y sea un miembro activo aportando sus ideas para mejorar el entorno en el que se desarrolla.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala.
2. Código de Trabajo de la República de Guatemala. Decreto Número 1441. Guatemala, 172 p.
3. Estatuto de Relaciones Laborales de la Universidad de San Carlos de Guatemala y su Personal. 1961. Guatemala, 78 p.
4. Hellriegel, D. y otros. 1999. Comportamiento Organizacional. 8ª. Edición, México, Thomson Editores. 435 p.
5. Oliva González, E. 1998, Recopilación de Leyes, Normas y Reglamentos de la Facultad de Ciencias Médicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala, Imprenta Universitaria, U.S.A.C. Guatemala, 132 p.
6. Robbins, S. 1988, Administración, Teoría y Práctica. 2ª. Edición, México, Prentice-Hall. 376 p.
7. Rodríguez Valencia, J. 2000, Administración Moderna de Personal, Relaciones Laborales. 2ª. Ed. México. 243 p.
8. Stoner, J. 1996, Administración. 4ª. Edición, México, Prentice-Hall. 468 p.
9. Valenzuela Herrera, Augusto. 2003, Manual de Derecho Laboral. Guatemala. 124 p.
10. Werhter, D. (1991), Administración de Personal y Recursos Humanos. México, McGraw-Hill/ Interamericana de México. 417 p.
11. Jonson, A. 2000. Derecho Laboral: asesoría. (en línea). Argentina. Consultado el 7 de junio 2004. Disponible en:  
<http://asesorlaboral.com.ar/derecholaboral.htm>
12. Smith, S. 1998. Conflictos Laborales: gestiones. (en línea). México. Consultado el 7 de junio 2004. Disponible en:  
<http://gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/conflictos.htm>



13. Monografías. 2004. Derecho Laboral: asesoría. (en línea). México. Consultado el 7 de junio 2004. Disponible en:  
<http://monografias.com/trabajos/dcholaboral/dcholaboral.shtml.com>
14. Urbina, M. 1996. Comportamiento Humano: bases psicológicas. (en línea). México. Consultado el 7 de junio 2004. Disponible en:  
<http://rincondelvago.com/bases-psicosociales-del-comportamiento-humano.html>
15. Secretaría del Senado. 2002. Leyes laborales: asesoría. (en línea). Colombia. Consultado el 7 de junio 2004. Disponible en:  
<http://secretariassenado.gov.co/leyes/SC769-98.html>
16. Estatutos y Leyes Administrativas I. 2002. Estatutos. (en línea). Colombia. Consultado el 7 de junio 2004. Disponible en:  
<http://unal.edu.co/estatutos/eadmini/ad21.html>
17. Estatutos y Leyes Administrativas II. 2002. Estatutos. (en línea). Colombia. Consultado el 7 de junio 2004. Disponible en:  
<http://unal.edu.co/estatutos/eadmini/ad23.html>

## ANEXO 1

### PROPUESTA DE UN SISTEMA PARA EL CONTROL DISCIPLINARIO DEL PERSONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS

La verdadera razón por la cual no se da seguimiento al control disciplinario en la facultad, es que la mayoría de los jefes evade amonestar a empleados que muestran errores en su desempeño, muchos de estos jefes sienten que disciplinar al personal es tarea difícil; por lo mismo, existe una tendencia a posponerla, con la esperanza de que los problemas se resuelvan por sí solos. Y hay que decir que con esta filosofía la situación suele empeorar.

Otro secreto a voces, es que la mayoría de los jefes de área tienen poca experiencia en este campo y, por lo tanto, no logran corregir al empleado problemático. Y la costumbre sigue siendo la de despedir a trabajadores de bajo rendimiento, a pesar de las posibles demandas. Es de no sorprenderse, entonces, que pocos esfuerzos se dedicaran a cambiar la conducta del personal.

Este panorama implica un nuevo desafío, pues es necesario desarrollar la paciencia para conducir a los trabajadores hacia un camino más productivo. No obstante, los expertos insisten en que el ejercicio de la disciplina es un arte que cualquier emprendedor inteligente debe aprender a dominar.

¿Cómo aplicar correctamente las medidas disciplinarias? El primer paso es reconocer los errores que los empleados cometen:

\* No se deje llevar por las emociones. Gran parte de las amonestaciones se realizan en momentos de tensión emocional. El jefe de área se enfada, grita y critica al empleado, y esta actitud nunca funciona. Humilla al trabajador y el mensaje positivo se pierde. Más aún: el experto aconseja que si uno se siente enfurecido por el mal desempeño, conviene ir al gimnasio o dar una vuelta a la

manzana para calmar la ira, sentimiento que si bien es comprensible, no debe expresarse al disciplinar al personal.

\* No posponga la amonestación. ¿Parece contradictorio? No lo es. Primero, procure tranquilizarse para evitar estallidos; después informe al empleado que existe un problema. Es indispensable actuar tan pronto como sea posible, con demasiada frecuencia los jefes temen amonestar, pero si no se le dice nada a los empleados, éstos suponen que todo está bien; por eso la reprimenda, cuando llega, los toma por sorpresa.

\* Evite las generalizaciones. Con mucha frecuencia las reprimendas se limitan a juicios demasiado vagos, el empleado necesita crítica clara y específica. Se sugiere dar retroalimentación clara y concisa, pues acusar a un empleado que no realiza trabajo de equipo o que su desempeño no es bueno es poco útil.

\* Cuán ocupada esté su agenda. Se debe tomar su tiempo, citar al empleado para una junta y concentrarse en el problema. Esta inversión de tiempo reeditúa, porque le da al trabajador la oportunidad de cambiar su conducta.

\* No sature a sus empleados con información. Nadie puede mejorar de la noche a la mañana en diez aspectos diferentes. Concentre la sesión disciplinaria en dos o tres asuntos en que el empleado necesita esforzarse. Por otra parte, la junta no debe durar más de media hora.

\* No muestre favoritismos. Los empleados necesitan procedimientos disciplinarios justos. Es indispensable mantener una actitud congruente al tratar al personal, pues una atmósfera caprichosa de predilecciones crea un mal entorno laboral.

\* Evite discriminaciones. Las llamadas de atención deben referirse a los actos, no a las personalidades, y jamás basarse en la raza, el color, el género o cualquier aspecto similar.

\* No actúe como si usted jamás cometiera errores. No se debe proyectar una imagen de perfección y añada que la humildad es necesaria, incluso al criticar a otros. El papel del sabelotodo que nunca se equivoca es la forma más segura de desalentar al personal, pues todos saben que el jefe también comete errores. Si se muestra humano al manejar esta situación delicada, su interlocutor estará más dispuesto a escucharlo.

### **Acentúe los Aspectos Positivos**

El mero hecho de disminuir los aspectos negativos es un importante paso en la estrategia disciplinaria, pero si pretende obtener aún mejores resultados, destaque los aciertos. Cambiar actitudes negativas depende, en gran medida, de la actitud del jefe. Se aconseja evitar posturas negativas ante la disciplina; al contrario, es necesario considerarla como una oportunidad de crecimiento para los subalternos. Recuerde que disciplinar es parte de las actividades de todo buen director. Por eso es necesario ajustar la actitud propia para así propiciar el desarrollo de un empleado problemático.

Sin embargo, es necesario ir más lejos si quiere obtener resultados, porque es muy probable que el subalterno no tenga idea de cómo corregir el problema.

Si las personas no cambian, no se debe a que no quieren hacerlo. Por eso es importante pedir al empleado sugerencias acerca de cómo mejorar su propio trabajo; pero más importante aún es acudir a la sesión con propuestas muy concretas que permitan al empleado superarse. Sus subalternos no resentirán esta actitud; por el contrario, agradecerán que usted destine tiempo a ofrecer remedios que, a la larga, se traducirán en logros.

### **Cambio o Consecuencias**

No obstante, para que las amonestaciones funcionen es necesario enumerar las consecuencias. ¿Qué perderá el empleado si no cambia?

Para empezar, pregúntese lo que realmente motiva al empleado en cuestión. Recuerde que las aspiraciones de cada persona son distintas. Para que las consecuencias tengan peso, es indispensable que el empleado se preocupe por ellas.

La sesión termina una vez que se discute el problema y usted aporta soluciones y enumera las consecuencias. Sin embargo, lo anterior no significa que el asunto se deje en el olvido. Se sugiere fijar fecha para una junta de seguimiento, al cabo de varias semanas. Esta táctica da a entender la seriedad de la amonestación. Sin seguimiento, el trabajador pensará que la reunión fue sólo producto de un enojo pasajero y quizá se olvide del asunto. En cambio, programar una sesión posterior transmite el mensaje de que usted se interesa genuinamente en un cambio de actitud.

No permita que los aciertos pasen inadvertidos en la sesión de seguimiento. Se sugiere alabarlos y reforzar, incluso, aproximaciones a las metas; al mismo tiempo advierte que no conviene exigir demasiado. Configurar nuevas conductas exige paciencia y atención constantes. Ahora bien, cabe preguntarse si esta táctica sólida y decidida obtiene buenos resultados. Ciertamente, no está garantizada. Mucho depende de la actuación del jefe y de la mentalidad de cada empleado.

### **Estrategias para influir en los trabajadores**

Para que las actuaciones sean efectivas deben darse dos condiciones:

Los trabajadores deben tener la habilidad, es decir, la capacidad de realizar determinadas tareas de forma segura. Esto implica el conocimiento de: los riesgos y de los procedimientos para evitar los riesgos, subsanarlos o minimizarlos en caso de que no se puedan eliminar por completo. Para ello se debe asegurar la formación para la transmisión de conocimientos así como las herramientas necesarias para que se asegure la habilidad: manuales de procedimiento, situaciones en las que se pueda practicar casos de accidente o emergencia, etc.

Los determinantes situacionales, es decir, equipos, facilidades, sistemas de gestión y comunicación, deben permitir que las actuaciones sean seguras.

Para asegurarnos de que se cumple esta situación se debe aplicar un sistema de gestión de calidad total que integre la seguridad como principio estructural. Las auditorías nos permiten detectar la calidad de las actuaciones.

### **Otros métodos**

El resto de métodos para influir en la conducta de los trabajadores son estrategias que pretenden funcionar ya sea como anzuelo, lanzadores de determinados programas de prevención, o herramientas de recuerdo.

Antes de presentarlos hay que tener presente que el éxito de un plan de intervención sobre la conducta del grupo (es decir el grupo al que va dirigido y del que depende el éxito de nuestro plan) no se puede asegurar sin la intervención de éste, porque el plan tiene que estar adaptado a las necesidades del grupo. Queremos que se actúe de determinada manera por determinados motivos. Así que para cada una de nuestras acciones deberíamos de emprender un plan en el que el concepto, el mensaje, los medios de promoción y distribución se adaptaran mejor a nuestro personal. Y para asegurarnos esta adaptación ¿qué mejor que hacerles participar en la elaboración de nuestras actuaciones?

No todos los métodos que se presentan son suficientes para producir un cambio de actitud, pero combinados dentro de un programa preventivo sí que pueden lograrlo. En la tabla 1 se presentan las ventajas y los límites de cada uno de ellos. Están clasificados según inciden cognitivamente, afectivamente, conductualmente o en la situación.

Tabla 1. Métodos de promoción: ventajas y límites

| <b>FORMAS DE PROMOCIÓN</b>        | <b>VENTAJAS</b>  | <b>LIMITACIONES</b>   |
|-----------------------------------|--|---|
| <b>PROPAGANDA</b>                 | <p>Se ha demostrado su efectividad, pero en determinadas condiciones.</p> <p>Debe ser: específica, dar instrucciones positivas, situarse cerca donde debe tener lugar, y respaldar actitudes y conocimientos existentes.</p> | <p>No siempre un cambio de actitudes implica un cambio en el comportamiento.</p> <p>A veces no se mantiene en el tiempo por influencia de otras variables: presión de los compañeros, normas de grupo, distracciones. No hay que subestimar la importancia de la organización tanto formal como informal.</p> |
| <b>MANUALES DE PROCEDIMIENTOS</b> | <p>Son obligatorios por ley.</p> <p>Son una herramienta básica para los nuevos trabajadores y un buen recordatorio para los que ya tienen más antigüedad.</p>  | <p>Tienen que estar muy bien hechos, que sean de rápido acceso a la información necesaria, actualizados, adaptados a la persona que los tiene que usar (sus conocimientos previos, capacidad lectora).</p> <p>Todo ello hace que sea un sistema necesario, pero muy difícil de lograr.</p>                    |

| <b>FORMAS DE PROMOCIÓN</b> | <b>VENTAJAS</b>   | <b>LIMITACIONES</b>   |
|----------------------------|---|---|
| <b>INCENTIVOS</b>          | <p>No olvidar la gran influencia que tienen las palabras positivas.</p> <p>El reconocimiento tiene un matiz simbólico que no siempre tiene el premio.</p> <p>Los reconocimientos pueden ser informales o formales. Los informales, como llamar personalmente a alguien para felicitarle de determinada actuación, son más efectivos que un sistema formalizado de reconocimiento.</p> | <p>No son buenos a largo plazo. Deben tener principio y fin y un objetivo específico.</p>   |
| <b>OBSERVACIÓN</b>         | <p>Mantiene responsable a la gente de sus propias acciones.</p> <p>Ser autoritario no quiere decir ser coercitivo.</p> <p>Debería ser: progresivo (de amonestación verbal, a escrita y acabar con sanción), equitativa y razonada.</p>  | <p>Si está mal planeada o ejecutada puede ser muy dañina para el clima laboral.</p> <p>Se debe realizar un buen análisis de las causas.</p> |



| FORMAS DE PROMOCIÓN | VENTAJAS  | LIMITACIONES  |
|---------------------|---|---|
|                     | <p>Clarifica los comportamientos a realizar.</p> <p>Estimula el esfuerzo e incrementa la motivación. (Justificado por la teoría de establecimiento de metas, teoría de las expectativas y teoría de la motivación intrínseca).</p> <p>Da dirección a la conducta y mantenimiento.</p> | <p>Es importante elaborar muy bien el checklist observacional: que lo observado sea la causa real de la situación inadecuada.</p> <p>Condiciones: los trabajadores deben ser conscientes de la meta y de cómo alcanzarla. Las metas asignadas son desmotivadoras. Las metas han de ser específicas.</p> |

Fuente: Hellriegel, Slocum, Woodman. 1998. Comportamiento Organizacional. 8ª.

Ed. México, Thonson Editores. Pág. 161

No es posible cambiar una actitud sin sufrir un impacto emocional, a no ser que se trate de un tema que interese mucho al grupo (porque está muy implicado).

Por su parte, los especialistas en modificación de conducta, establecimiento de objetivos y feedback argumentan que un cambio de actitud no siempre se traduce en un cambio en el comportamiento. Sin embargo, si este modelado del comportamiento, no tiene repercusión en la actitud, no se puede asegurar la permanencia del cambio de la conducta.

Incidir sólo sobre la situación tiene los mismos inconvenientes que las estrategias que inciden sobre la conducta: debe lograr que la adopción no sea por simple cumplimiento, si no que se interioricen las medidas. El trabajador debe saber por

qué se actúa de determinada manera y debe estar de acuerdo con ello. Esto es porque siempre existe la complejidad de la conducta humana.

Ante la urgente necesidad de buscar una solución a la problemática con respecto al rendimiento laboral del personal administrativo, es imprescindible poner a funcionar el sistema de control disciplinario implementado por la institución y evaluar el desempeño en el trabajo.

El control es una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la institución hacia el cumplimiento de los objetivos en base a las normas y políticas ya establecidas dentro de la misma. Hace énfasis en los factores sociales y culturales presentes en el contexto institucional ya que parte del principio que es el propio comportamiento individual quien define en última instancia la eficacia de los métodos de control elegidos en la dinámica de gestión.

El control de la disciplina del personal que labora en la Facultad de Ciencias Médicas, es una etapa primordial en la administración, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, las autoridades administrativas no podrán verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que ponga en práctica el Régimen Disciplinario existente que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos, así como el proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

Aunque se sabe que todo cambio no siempre es bien aceptado por el trabajador, es necesario llevarlo a cabo. Se puede delegar atribuciones del jefe de área a sus subalternos, por lo que se fomenta que los empleados trabajen juntos en equipo.

Por tanto, el proceso de control permite que el jefe de área controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

Los controles de asistencia y retrasos se pueden llevar a través de un reloj chequeador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas. Así como el control de vacaciones que señala cuando los trabajadores deben entrar en vacaciones y por cuántos días.

El control administrativo: Es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la institución.

La meta de la institución es mejorar las habilidades de los empleados, siempre que las autoridades comiencen por especificar que quieren decir con mejorar, qué pretenden hacer para alcanzar esas metas, y cuándo. Sería conveniente que se mejoren las habilidades de los empleados realizando seminarios mensuales en las instalaciones de la institución.

La retroalimentación es básica en este proceso de control disciplinario, ya que a través de ella, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo.

Al evaluar el desempeño de los trabajadores, no se deben incluir los sentimientos, suposiciones personales, críticas, interpretaciones, juicios, etc., porque pierden su eficacia. Es importante que no intervengan muchas personas en la comunicación

de los resultados, porque aumenta el riesgo de que surjan el conflicto y actitudes defensivas en los empleados que están siendo controlados.

Se propone que sea el Asistente Administrativo, quien conjuntamente con las Autoridades Administrativas, establezcan los medios más eficaces para llevar el control de la disciplina de los trabajadores, se sugiere que los controles de disciplina sean flexibles. Cuando un control no es flexible, un problema que exija rebasar las expectativas en la previsión, hace que, o bien no pueda adecuadamente cumplir con la función, o bien se tienda a abandonar el control como inservible. Muchos están en contra del empleo de controles, precisamente por su inflexibilidad.

Los controles deben reportar rápidamente los errores del personal, así como deben ser claros y del conocimiento de las personas involucradas, para resolverlos como debe ser.

Se debe tomar en cuenta que la motivación del personal por parte de las autoridades y jefes de área es un factor importante para el buen desempeño del trabajador y no sólo en base a controles rígidos de disciplina.

Normalmente la no consecución de los objetivos fijados con anterioridad que han sido medidos y evaluados por un sistema de control deben expresarse con una explicación que se fundamenta en la búsqueda de respuestas. El papel del Asistente Administrativo debe ser objetivo y centrarse en las técnicas utilizadas y los criterios que le fundamentan, para no caer en errores típicos de la supervisión como:

- Que sólo unos cuantos trabajadores sean sometidos a las medidas disciplinarias adoptadas por la institución ante una falta cometida y otros no.
- El proceso de control puede no ser demasiado específico e involucrar al total del personal el cual al sentirse atacado, lejos de apoyar el restablecimiento del equilibrio, reacciona negativamente.
- El Proceso de control se vuelve obsesivo, hay demasiadas supervisiones, crea un clima de baja confianza ya que limita la libertad individual para actuar y auto controlarse.

Sería más bien conveniente establecer cuales son las prioridades de los trabajadores y cubrir esas necesidades. También el establecimiento de una comunicación eficaz y eficiente entre jefes y subalternos. Encontrar la pronta solución a los casos de una conducta indeseable y las medidas correctivas. Todo debe hacerse por escrito, para que pueda ser debidamente documentado.

La sensación de burocratización tiende a asfixiar a las personas y a limitar su comportamiento dentro de esquemas muy rígidos. Esto produce la despersonalización de las relaciones, la interiorización de las reglas y de los reglamentos en la manera de pensar, y la alienación gradual respecto al trabajo. La apatía, el desinterés y el distanciamiento pasan a ser las características del comportamiento de las personas en la institución que tiene exagerada burocratización.

Como primer paso, la contratación del personal de la Facultad de Ciencias Médicas se efectuará de acuerdo al Código de Trabajo y Reglamento Interno de la institución. Los contratos deben efectuarse dentro del tiempo estipulado cumplidos los requisitos de ingreso e incluirán el puesto o servicios, tiempo de duración y condiciones específicas.

A continuación se propone un mecanismo de Divulgación e Inducción para orientar a los nuevos trabajadores dentro de la Facultad de Ciencias Médicas. Así mismo dicha Facultad proporcionará la información necesaria a los nuevos colaboradores y efectuará las actividades que se requieran para lograr su rápida incorporación, identificación con la organización, con el grupo de trabajo, el ambiente de trabajo y la eficiencia de la organización. Comunicará y dará a conocer los objetivos, políticas, reglamentos, principios, así como todos aquellos aspectos que caracterizan a la Facultad, además el conocimiento de su propia área de trabajo, lo que ha de realizar y cómo debe realizarlo.

Se pensó en un programa de divulgación desarrollado por el departamento de Recursos Humanos, para ello hay que crear dicho departamento en la Facultad, ya que no existe y de esta manera facilitar la adaptación de los nuevos colaboradores, jefes de área y personal que ya labora dentro de la facultad.

Con el propósito de facilitar la comprensión y hacer énfasis en la importancia del programa, el departamento de Recursos Humanos presenta esta guía a los Jefes de Área de esta facultad.

Primero: Crear el departamento de Recursos Humanos para que sea el responsable de la ejecución de dicho programa. Es necesario facilitar la ubicación del nuevo empleado en la unidad donde va a prestar sus servicios. El programa se orienta básicamente a aspectos sustantivos de la institución, procurando que la información recibida oriente a la integración al grupo y a la actividad específica que va a desarrollar en el puesto de trabajo. A quienes ya prestan sus servicios, recordarles cuáles son sus atribuciones y velar porque las cumplan.

Para lograr que el jefe de área aplique y desarrolle sus destrezas, habilidades, conocimientos y adquiera el compromiso necesario para alcanzar los objetivos de la Facultad de Ciencias Médicas, se requiere que éste por lo menos conozca qué

es la Facultad, cuál es el papel asignado por el Estado y su compromiso con el desarrollo del país, así como, cuáles son las metas a corto, mediano y largo plazo.

Tanto para el nuevo colaborador como al resto del personal es necesario que se informen sobre sus áreas de desempeño, sus derechos, deberes y obligaciones y, sobre todo, qué se espera de él.

#### OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE DIVULGACIÓN

- Ofrecer información precisa a los colaboradores que les permita su identificación con la misión, visión y objetivos estratégicos y operativos.
- Iniciarlos en el conocimiento de las políticas, leyes y reglamentos que rigen el funcionamiento de la institución.
- Que conozcan e interioricen los valores de la Facultad de Ciencias Médicas, mismos que determinan las conductas laborales de aquéllos.
- Comunicarles las opciones de desarrollo institucional, profesional y humano que ofrece la institución.
- Informar a los nuevos colaboradores acerca de sus derechos, deberes y prohibiciones como miembros de la Institución.
- Sensibilizarlos sobre el impacto del puesto que ocuparán, en los resultados y metas de la Institución.

El Programa tiene cobertura local y se realizará en el lugar que ocupa la Facultad de Ciencias Médicas en la ciudad capital.

Elementos que buscan apoyar a los colaboradores y jefes de área el conocimiento y aprendizaje como mínimo de lo siguiente:

- Reglamento Interno (distribución)
- Guía para administrar el Programa de divulgación (trifoliar)

- Estructura organizativa de la Facultad de Ciencias Médicas. En este apartado se informa sobre el quehacer de la facultad como ente de educación superior. También se busca ubicar al nuevo empleado o jefe de área en el contexto general de la Institución, así como un recordatorio para el personal que ya labora dentro de la facultad. Se hace énfasis en los tres procesos de la Facultad (Docencia, Investigación y Servicio).
- Sistema de Valores. En este componente se explican la misión, visión, valores y slogan de la Facultad de Ciencias Médicas con el propósito de que los colaboradores o jefes de área se identifiquen con la filosofía de la Institución ya que ésta debe inspirar el comportamiento laboral y sustentar la cultura corporativa.
- Reglamento Interno y Disposiciones de la Facultad de Ciencias Médicas y/o autoridades de la USAC. En este apartado debe informarse a los colaboradores y jefes de área sobre el régimen laboral, jornadas de trabajo, régimen disciplinario, restricciones, causales de despido, derechos, deberes y obligaciones, sistema de remuneración. Así mismo, es aquí donde se debe comunicar a los nuevos colaboradores y jefes de área todos aquellos aspectos de administración de recursos humanos que a través de preguntas formulen los nuevos colaboradores o por iniciativa del facilitador del Programa de divulgación.
- Se recomienda una evaluación del desempeño del trabajador, para ver como ha ido mejorando sus destrezas y habilidades en relación a la actividad que realiza.



## COMPONENTES DEL PROGRAMA

- Estructura organizativa y funcional de la Facultad de Ciencias Médicas
- Sistema de valores
- Inducción al conocimiento del Reglamento Interno
- Información sobre sus derechos, deberes, obligaciones, formalización de la relación laboral, sistema de remuneración y beneficios adicionales.

## BENEFICIOS DEL PROGRAMA

- Reducción del nivel de ansiedad del nuevo colaborador o jefe de área acerca de sus nuevas responsabilidades.
- Conocimiento de su área de trabajo.

A continuación se presenta un ejemplo del trifoliar para el personal administrativo.

## PROGRAMA DE DIVULGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



### INTRODUCCIÓN

Este programa tiene como objetivo principal, dar a conocer a los trabajadores de la Facultad de Ciencias Médicas de la U.S.A.C., sobre las normas establecidas para llevar a cabo el control disciplinario del personal.

### CONTENIDO

- Misión, visión y objetivos estratégicos y operativos.
- Estructura organizacional.
- Políticas, leyes y reglamentos que rigen el funcionamiento de la institución.
- Valores de la Facultad de Ciencias Médicas.
- Derechos, deberes y prohibiciones como miembros de la Institución.
- Evaluación del desempeño del trabajador.

### RECURSOS

- Guía para administrar el Programa de divulgación (trifoliar).
- Reglamento Interno “Estatuto de Relaciones Laborales entre la Universidad de San Carlos y su Personal” (distribución).

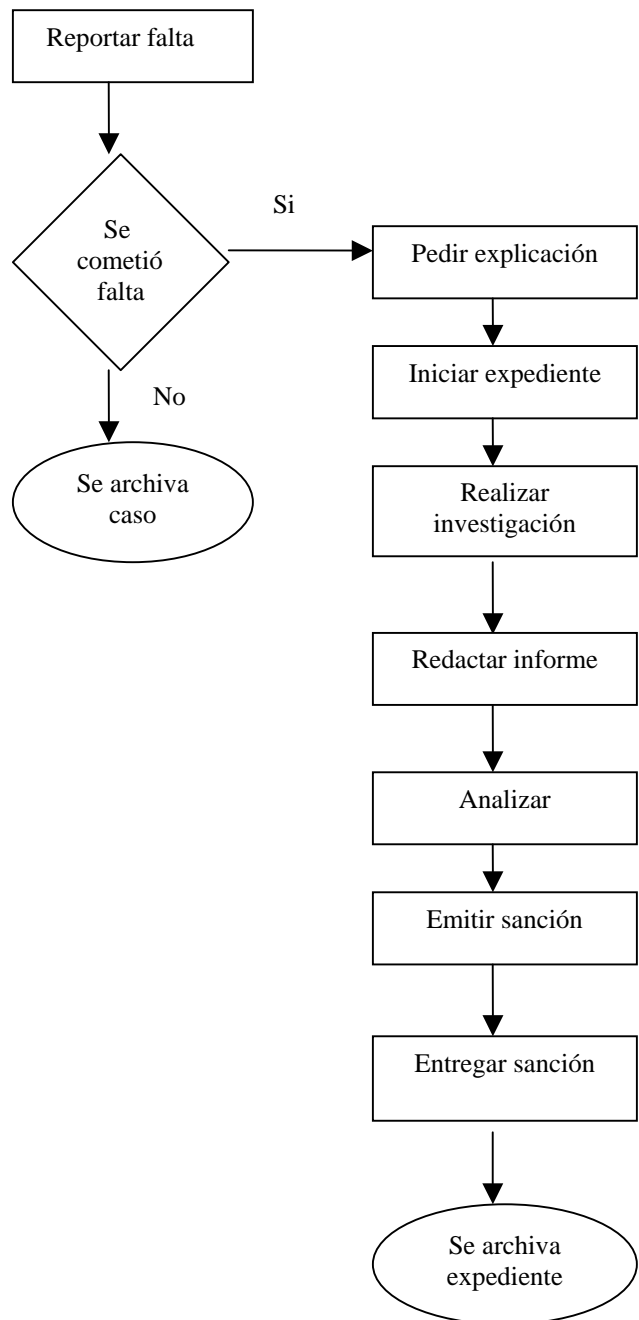
### MODERADOR

- Asistente Administrativo de la Facultad de Ciencias Médicas, U.S.A.C.

**PASOS PARA CORREGIR LAS FALTAS DISCIPLINARIAS  
COMETIDAS POR EL PERSONAL ADMINISTRATIVO  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS**

- El Jefe de Área debe reportar de inmediato al Asistente Administrativo, la falta de disciplina cometida por el trabajador.
- El Asistente Administrativo le enviará una carta a quien haya cometido la falta, solicitándole que en un plazo de tres días a partir de haber recibido la notificación, explique por escrito las razones de su comportamiento y presente las constancias respectivas si así fuera necesario.
- Se inicia el expediente del trabajador con la explicación expuesta por él y sus constancias respectivas.
- Al tener la respuesta del trabajador, el Asistente Administrativo le dará trámite al expediente que se llevará para investigar las causas que han originado la falta cometida y verificar que sus argumentos sean válidos.
- Si se encuentra algo que no concuerda con lo que dice el trabajador, se le cita para que exponga en forma verbal lo que no ha quedado claro.
- Procede redactar el informe por parte del Asistente Administrativo, conjuntamente con el jefe de área donde labora el trabajador para tener las evidencias del caso.
- Seguidamente se analiza el informe y se toma la decisión de emitir una sanción.
- Se emite la sanción de acuerdo a la gravedad de la falta cometida por el trabajador, la que es firmada por el Asistente Administrativo y el Jefe de Área donde labora él mismo.
- Una copia de la sanción es entregada al trabajador, Jefe de Área, Analista de Personal, Decano.
- Se archiva el caso, siempre que se le recuerde al trabajador que de reincidir, habrá una sanción mayor.

## FLUJOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA CORRECCIÓN DE FALTAS DISCIPLINARIAS



Fuente: la autora

Se pretende convertir a la Facultad de Ciencias Médicas en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella. Motivar para mejorar la actitud de identificación del personal con la misión académica.

Dar a conocer al personal las normas mediante las cuales serán evaluados, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la facultad valorará más en sus colaboradores.

Saber que disposiciones o medidas tomará la dirección con el fin de mejorar su desempeño (programa de entrenamiento, capacitación, etc.) y las que el propio trabajador deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos).

Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a su personal de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad las normas y reglamentos por los cuales ha de regirse la institución y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del trabajador. De igual forma se espera que los colaboradores respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización.

Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los trabajadores sentirían que son uno más dentro de la facultad y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas.



## ANEXO 2

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
 ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
 MAESTRÍA EN ADMÓN. DE RECURSOS HUMANOS

### ENTREVISTA ESTRUCTURADA

(Decano, Secretario, Asistente Administrativo y Jefes de Área)

**Instrucciones:** La presente entrevista tiene como finalidad saber que tanto conoce a su personal en cuanto al Comportamiento Laboral y la aplicación del Régimen Disciplinario, por lo que a continuación se le presenta una serie de preguntas que se le pide que responda de acuerdo a su criterio.

1. ¿Conoce el Régimen Disciplinario de la Universidad de San Carlos de Guatemala?
2. ¿En qué profundidad considera conocerlo?
3. ¿En general, considera que en la Facultad de Ciencias Médicas se aplica o no se aplica el Régimen Disciplinario?
4. ¿Considera que el Régimen Disciplinario de la U.S.A.C. se adecua a la realidad actual de la Facultad de Ciencias Médicas?
5. ¿Cuáles considera que son las causas del comportamiento laboral del personal de la Facultad de Ciencias Médicas?
6. En términos generales, como catalogaría el comportamiento laboral del personal dentro de la Facultad de Ciencias Médicas:
  - a. Bueno
  - b. Regular
  - c. Malo
7. Considera que el comportamiento laboral del personal de la Facultad de Ciencias Médicas está directamente relacionado o no está relacionado a la aplicación del Régimen Disciplinario?
8. ¿Qué métodos conoce que se han utilizado para el control disciplinario en esta unidad académica? Han funcionado?
9. ¿Cuántos casos de aplicación del Régimen Disciplinario conoce que se han dado de enero a septiembre del presente año?
10. ¿Qué mecanismos de aplicación del Régimen Disciplinario de la U.S.A.C. sugeriría para el personal de la Facultad de Ciencias Médicas?

**ANEXO 3**

**ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA FACULTAD DE CIENCIAS MÉDICAS, AÑO 2005**

