

RocaJunyent

Artículo



El despido disciplinario por acumulación: cómo construir un caso sólido

Una de las situaciones más frecuentes y delicadas en la gestión laboral empresarial es la que no se presenta como un incidente aislado y grave, sino como el resultado de una acumulación progresiva de conductas que, individualmente consideradas, pueden parecer menores, pero que, con el paso del tiempo, alteran de manera significativa el funcionamiento del equipo y de la organización.

En estos escenarios, la decisión de extinguir la relación laboral por la vía disciplinaria suele adoptarse cuando la situación ya ha agotado la paciencia interna, y no como el cierre natural de un proceso previamente ordenado. Este es, precisamente, el origen de muchos despidos disciplinarios frágiles o directamente improcedentes.

La lógica jurídica del despido disciplinario

El despido disciplinario, conforme a lo establecido en el artículo 54 del Estatuto de los Trabajadores, exige la concurrencia de un incumplimiento **grave y culpable** del trabajador. No se sostiene sobre la fatiga acumulada de la organización ni sobre la percepción compartida de que una situación no puede continuar, sino sobre una secuencia de hechos concretos, imputables al trabajador, suficientemente acreditados y correctamente subsumidos en alguna de las causas legalmente previstas.

Esto tiene una consecuencia práctica determinante: si esa base fáctica no se ha ido construyendo con anterioridad a la decisión, la empresa se encontrará intentando concentrar en la carta de despido lo que en realidad debía haberse trabajado durante semanas o meses.

La carta de despido: un retrato, no una construcción

La carta de despido no crea el caso; lo retrata. Su función es comunicar al trabajador, de forma clara, suficiente e inequívoca, los hechos que se le imputan y su calificación jurídica. Si antes se han definido estándares, se han fijado expectativas de forma operativa y se ha corregido con coherencia cuando correspondía, la carta suele ser un cierre razonable y jurídicamente defendible.

Si, por el contrario, lo que ha precedido ha sido una tolerancia difusa, advertencias informales, cambios de criterio y ausencia de documentación consistente, la carta difícilmente podrá remediar un expediente que nunca llegó a construirse adecuadamente.

La declaración judicial de improcedencia puede producirse por dos vías distintas: la insuficiencia de prueba —cuando no se acredita el incumplimiento— y el defecto formal de la carta —cuando la comunicación no proporciona al trabajador un conocimiento claro e inequívoco de los hechos imputados, privándole de la posibilidad real de articular su defensa—. Ambas vías producen el mismo resultado. Una carta bien redactada sobre hechos mal contruidos fracasa; pero también lo hace una carta con hechos bien contruidos y redacción deficiente.

Los perfiles de "caso gris" más frecuentes

En la práctica, existen cuatro tipologías de situaciones que se repiten con mayor frecuencia y que presentan una especial dificultad de gestión:

1. Disminución de rendimiento sin causa objetiva consistente

No se trata de una caída puntual, sino de una falta de control sobre el propio trabajo: falta de anticipación, de priorización, de cierre de tareas y de reacción a tiempo. El impacto no siempre se refleja en indicadores numéricos evidentes; con frecuencia se manifiesta en la redistribución informal de cargas entre compañeros y en la erosión de la confianza interna.

Desde el punto de vista jurídico, para que la disminución de rendimiento pueda sostener un despido disciplinario, debe ser **continuada, voluntaria y verificable** mediante un elemento de comparación objetivo: ya sea con el rendimiento de otros trabajadores en condiciones homogéneas, ya sea con el nivel mínimo exigido y formalmente conocido por el trabajador. Sin ese contraste, lo que existe es una percepción de bajo rendimiento, no un caso disciplinario.

2. Mal uso de herramientas y sistemas de gestión

En entornos en los que las funciones dependen de registros digitales —tickets, reportes, gestión documental, control de tiempos, sistemas de calidad—, el incumplimiento no siempre consiste en no trabajar, sino en trabajar de una forma que impide a la empresa gobernar el proceso. La introducción tardía o incorrecta de datos en los sistemas priva a la organización de información necesaria para la toma de decisiones.

3. Indisciplina blanda o desobediencia no frontal

No se trata de una desobediencia explícita, sino de un patrón de conducta consistente en actuar de forma autónoma al margen de las instrucciones recibidas: saltarse la cadena de mando, ignorar instrucciones, reabrir debates ya cerrados o demorar tareas deliberadamente. Este perfil plantea una dificultad probatoria específica: cuando las instrucciones se han impartido exclusivamente de forma verbal, sin seguimiento escrito ni advertencia sobre las consecuencias de su incumplimiento, resulta difícil sostener que ha existido una desobediencia **grave y culpable** en los términos exigidos por la jurisprudencia.

4. Incumplimiento de protocolos operativos o de prevención

Se trata del incumplimiento reiterado de procedimientos establecidos —operativos o preventivos— con impacto en seguridad, calidad o continuidad del servicio, a menudo justificado por el trabajador en la costumbre o en prácticas informalmente toleradas por la empresa.

De la percepción a la evidencia: el test de estrés del caso

En todos estos perfiles existe una tentación recurrente: resumir la situación mediante etiquetas genéricas ("no rinde", "no encaja", "tiene mala actitud"). Estas etiquetas son comprensibles desde el punto de vista de la gestión interna, pero jurídicamente inservibles. Un despido disciplinario no se comunica con calificaciones subjetivas, sino con hechos.

La solidez de un caso disciplinario puede evaluarse mediante el siguiente análisis previo:

- ¿Qué se le exigía exactamente al trabajador, y cómo se le comunicó, no de forma genérica, sino en relación con su puesto real, con prioridades, plazos y estándares concretos?
- ¿Existen episodios documentados, con fechas, encargos, plazos, incidencias verificables, instrucciones previas y respuesta del trabajador?
- ¿Se trata de un fallo puntual o de una pauta de conducta? La pauta es la que otorga consistencia a la proporcionalidad de la medida.

La imputabilidad como presupuesto del despido disciplinario

Antes de iniciar cualquier actuación disciplinaria, es imprescindible revisar la **imputabilidad** del incumplimiento. El despido disciplinario exige que el incumplimiento sea voluntario; esa voluntariedad no puede presumirse. Si el trabajador no cumple por falta de medios, por una carga de trabajo inasumible, por objetivos irreales o por procesos mal diseñados por la propia empresa, el enfoque disciplinario queda debilitado desde el inicio.

En esos supuestos, puede que la vía adecuada no sea la disciplinaria, sino la extinción por causas objetivas —ineptitud sobrevenida o inadaptación a modificaciones técnicas del puesto, conforme al artículo 52 del Estatuto de los Trabajadores—. Forzar un

despido disciplinario cuando el problema responde a inadaptación o ineptitud no es solo técnicamente incorrecto; es también el tipo de decisión que, examinada en sede judicial, evidencia su propia fragilidad.

El papel de las sanciones previas

Las sanciones previas al despido no son un requisito legal en todos los casos, pero cumplen una función relevante: delimitan qué conducta se considera incumplimiento, fijan qué se espera a partir de ese momento y advierten sobre las consecuencias de la reincidencia.

En los supuestos en que la conducta alcanza por sí misma la gravedad y culpabilidad que exige el tipo disciplinario, el despido puede ser procedente aunque no existan sanciones o advertencias previas, dado que la doctrina gradualista no impide la medida cuando el incumplimiento es suficientemente grave. Sin embargo, en los casos grises —aquellos en los que la conducta no habla por sí sola— la ausencia de ese recorrido previo puede dejar un vacío probatorio difícil de suplir.

Límites procesales de la carta de despido

Un elemento que no debe subestimarse: **los hechos que no figuran en la carta de despido no pueden incorporarse posteriormente en el proceso judicial para sostener la extinción**. El contenido de la carta delimita el objeto del proceso, y lo que no se recoge en ella, a efectos prácticos, no existe. Esto refuerza la necesidad de que la carta sea exhaustiva, precisa y técnicamente correcta en su redacción.

La vía disciplinaria no siempre es la más adecuada

Finalmente, conviene recordar que la actuación disciplinaria no es siempre la mejor salida, incluso cuando existe un problema real y documentado. En determinados supuestos, una extinción acordada o una extinción por causa objetiva puede ser jurídicamente más sólida y conllevar un menor riesgo litigioso. La elección de la vía equivocada, en el momento equivocado y con señales de improvisación en el proceso previo, puede convertir una decisión empresarial legítima en un problema mayor.

La solidez de un despido disciplinario no se construye en el momento de redactar la carta. Se construye en el trabajo previo: expectativas convertidas en reglas operativas, estándares formalizados, hechos registrados, advertencias coherentes y una decisión que es consecuencia de un recorrido claro y documentado.