

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

FACULTAD DE DERECHO



Programa de Segunda Especialidad en Derecho del Trabajo y de la
Seguridad Social

**Los antecedentes disciplinarios: ¿Corresponde que
sean incluidos como criterio componente de las
evaluaciones de desempeño?**

Trabajo académico para optar el título de Segunda
Especialidad en Derecho del Trabajo y de la Seguridad
Social

Autor:

Angela Lucia Bravo Perez

Asesor:

Marisol Oliva Castro

Lima, 2023

Informe de Similitud

Yo, OLIVA CASTRO, MARISOL, docente de la Facultad de Derecho de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) del Trabajo Académico titulado “Los antecedentes disciplinarios: ¿Corresponde que sean incluidos como criterio componente de las evaluaciones de desempeño?”, del autor(a) BRAVO PEREZ, ANGELA LUCIA, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 28%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 04/12/2023.

- He revisado con detalle dicho reporte y el Trabajo Académico, y no se advierten indicios de plagio.

- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lima, 20 de febrero del 2024

<u>OLIVA CASTRO, MARISOL</u>	
DNI: 70657020	Firma: 
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1803-7544	

RESUMEN

El presente artículo indaga respecto a la evaluación de desempeño en el contexto de los recursos humanos y las relaciones laborales al derecho laboral; ya que dicha evaluación, en esencia busca medir de forma objetiva y subjetiva las competencias, el rendimiento, cumplimiento de objetivos y el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización, pero apartada de un marco legal que la acoja. Este artículo determina que resulta necesaria la inclusión de los antecedentes disciplinarios en el esquema de las evaluaciones de desempeño de las organizaciones, analizando la conducta y diligencia como variables obligatorias para poder analizar los aspectos positivo y negativos del trabajador, pues aplica un criterio de medición equitativo y justificado al momento de fijar pago de bonos por desempeño, ascensos tanto verticales como horizontales y en la incidencia efectiva de la medida justa de despido que una organización pueda aplicar a sus trabajadores sujetándose a lo brevemente señalado en la normativa, jurisprudencia y doctrina encontrada.

Palabras clave

Evaluación de desempeño – Medidas Disciplinarias – Rendimiento – Principio de no discriminación – Despido y ascensos

ABSTRACT

This article investigates performance evaluation in the context of human resources and labor relations to labor law; since this evaluation essentially seeks to objectively and subjectively measure the skills, performance, achievement of objectives and the behavior of workers within an organization, but apart from a legal framework that embraces it. This article determines that it is necessary to include disciplinary records in the performance evaluation scheme of organizations, analyzing conduct and diligence as mandatory variables to be able to analyze the positive and negative aspects of the worker, since it applies an equitable measurement criterion. and justified at the time of setting payment of bonuses for performance, both vertical and horizontal promotions and in the effective incidence of the fair measure of dismissal that an organization can apply to its workers subject to what is briefly indicated in the regulations, jurisprudence and doctrine found.

Keywords

Performance evaluation – Disciplinary Measures – achievement – Principle of non-discrimination – Dismissal and promotions

ÍNDICE

Introducción.....	1
I. ¿Qué busca medir la evaluación del desempeño adentro de las organizaciones?	3
I.1 Marco Conceptual vinculado a la evaluación de desempeño:.....	5
I.1.1. Modelos Teóricos de la Evaluación de Desempeño	5
I.1.2. Definiciones según parámetros de doctrina:	9
I.1.3. Definiciones de “Evaluación de desempeño” que se desprenden de la normativa peruana:	12
I.1.4. Definición de “evaluación de desempeño” que se desprende de la jurisprudencia peruana:	15
I.2 Tipos más usados o conocidos en la actualidad de evaluación de desempeño.....	17
II. Indicadores que debería contener una evaluación de desempeño laboral: ¿Las medidas disciplinarias previamente aplicadas deberían incluirse a la evaluación de desempeño?.....	20
II.1 ¿Cuáles son los indicadores que debería contener una evaluación de desempeño en la normativa laboral?.....	22
II.2 ¿Qué son las sanciones o medidas disciplinarias que implica su aplicación? ¿Deberían formar parte de la evaluación de desempeño?	24
II.3 Inclusión de las medidas disciplinarias dentro del esquema de evaluación de desempeño considerado como base a ser aplicado a todas las empresas u organizaciones del sector privado.....	26
III. ¿De qué forma ayuda una nueva metodología de evaluación del desempeño en la aplicación de lo establecido por la normativa laboral?.....	27
III.1 Impacto de la evaluación de desempeño propuesta en atención del despido por rendimiento deficiente	27
III.2 Impacto de la metodología propuesta en la aplicación del despido por la disminución deliberada y reiterada en el rendimiento,.....	28
III.3 Impacto de la metodología propuesta en la para la determinación de incrementos salariales y/o ascensos.	28
IV. Conclusiones.....	29
V. Bibliografía.....	30

Introducción

Actualmente, en el Perú, no se cuenta con información estadística fehaciente sobre empleadores que consideren la aplicación de medidas disciplinarias (antecedentes disciplinarios) como parte o componente de las evaluaciones de desempeño de su personal.

Con relación a esto último, se tiene que, según la dinámica de la organización del sector privado, se determinará si se desarrollarán evaluaciones 360° (Acosta & Aliaga, 2017), que implican la evaluación del jefe inmediato, de un par, de un subordinado y una autoevaluación; las de 180°, que consisten en la evaluación del jefe inmediato y de los pares; o las de 90°, que consisten solo en la evaluación del jefe inmediato.

Ahora bien, desde mi experiencia profesional, he podido acceder a la dinámica de varias empresas del sector de industrias manufactureras (textil) almacenamiento y comunicaciones (logística, telecomunicaciones), enseñanza (universitaria y escolar), actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (seguridad privada, transporte, alimentación en campamentos mineros, concesionario de alimentos, saneamiento ambiental y legal), así como otras actividades del servicio comunitario social y personales, entre otras.

Con relación a dichas actividades empresariales, he sido testigo de que no se ejecutan evaluaciones de desempeño que incluya como parte de los criterios los antecedentes disciplinarios del trabajador, es decir, las medidas disciplinarias que se le haya aplicado. Ello a pesar de que este es un factor que no debería obviarse dentro de la evaluación del desempeño, motivo por el cual es imprescindible determinar su importancia dentro de dicho esquema.

En efecto, esta incorporación sería innovadora y relevante, considerando que las evaluaciones de desempeño permiten determinar, entre otros, si un trabajador merece o no ascender dentro de la estructura empresarial; ser acreedor de bonos, premios empresariales, otorgamiento de tarjetas o vales de alimentos; entre otros que se consideren pertinentes, de acuerdo a la

cultura organizacional y/o empresa; o, incluso, si corresponde la aplicación de un despido por una de las causas relacionadas al rendimiento, reguladas por ley.

En atención a lo expuesto previamente, el presente trabajo académico tiene como finalidad plantear una aplicación óptima de una evaluación, que mida el desempeño, pues en toda relación encontramos aspectos positivos como negativos, y en la vida laboral del trabajador (récord), no es la excepción. Sin embargo, las evaluaciones de desempeño más conocidas abordan solo los aspectos ideales en una esfera de recursos humanos con miras a la obtención de reconocimiento de los trabajadores, o de la mejora; y no introduce la observancia del aspecto disciplinario como acción correctiva y preventiva frente al historial disciplinario que está íntegramente vinculado al desempeño y el rendimiento del trabajador.

Por ello, es que realizar una evaluación de desempeño no debería solo consistir en determinado cumplimiento de objetivos, conocimiento, experiencia y valores, para gestar una opinión o calificación respecto al trabajo, o el rendimiento aplicando mediciones en pro del reconocimiento antes mencionado.

Finalmente, los mecanismos actuales no contemplan otorgarle un peso a las medidas correctivas que generan una mejor producción, o que permita identificar en una evaluación del desempeño si un trabajador rinde o no, pues solo ve el aspecto positivo y carece de herramientas para realizar una correcta valoración que permita espectral la conducta y comportamiento, sancionado o no, pero que si siga la línea del marco normativo peruano, que describe a través de su breve aún jurisprudencia, los tipos de rendimiento que existen aplicando mediciones del rendimiento actual con el pasado, y la comparación de pares y para la autora la positiva introducción del medidas disciplinarias (antecedentes disciplinarios) como método equitativo que asegure resultados certeros, veraces y pertinentes respecto al rendimiento de los trabajadores, cuestiones que se abordaran en los siguientes capítulos.

I. ¿Qué busca medir la evaluación del desempeño adentro de las organizaciones?

En la actualidad, sea regulado muy poco a nivel jurídico laboral sobre evaluación de desempeño de los trabajadores dentro de la empresa. Para entender su tratamiento, debemos comenzar con definirla. En ese sentido, existe desde el 2015, una definición dada por la RAE, la misma que la define como un procedimiento para medir y estimar el comportamiento esperado “y el rendimiento de los empleados públicos” para remunerarlos y contribuir al fomentando una línea de carrera (Real Academia Española, 2015).

Esta conducta y rendimiento del colaborador en la legislación laboral del régimen privado se manifiesta brevemente, pues su marco legal en principal en Latinoamérica con señalan Sanín, J. A., y Salanova, M. (2014) y en Europa se encuentra para el sector público, al regular las condiciones de trabajo entre el Estado empleador y el trabajador servidor, identificando y midiendo el desempeño de este último. Un claro ejemplo se encuentra con las Administraciones Públicas españolas, pues a partir de la entrada en vigencia del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP), la evaluación de desempeño se ha convertido en un mandato legal.

Definiéndola como aquel procedimiento usado para medir y evaluar la conducta profesional y el rendimiento o consecución de resultados (Art. 20.1) y que a su vez surge efectos en la percepción económica sobre carreras horizontales, formación, oferta laboral y remuneración complementaria (Art. 20.3) y en la “continuidad en el puesto ganado por concurso” (Art. 20.4), y de esta manera le ayudará a hacer cumplir su régimen disciplinario (Art. 52), según Salgado, J. F. y Cabal, Á (2011, pág. 77)

En el caso peruano, el sector público es el único que considera normativamente a la evaluación del desempeño con la aparición del artículo 19 del Capítulo denominado “De la Gestión del Rendimiento y la Evaluación de Desempeño” de la Ley N° 30057 - Ley del Servicio Civil, al definir a la

gestión del rendimiento, como un proceso de estimación del desempeño que busca incentivar un buen rendimiento así como los esfuerzos y la disposición del servidor civil materializado en un compromiso, tal cual se señala en el “Manual de Gestión del Rendimiento” que forma parte de la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 257-2018-SERVIR-PE”, donde se pueden observar factores de la mencionada evaluación, como el compromiso con las metas e instituciones, el cumplimiento de las obligaciones laborales midiéndolas mediante un sistema de asignación de puntos, buscando alinearse con los objetivos de la entidad y cumplirlos en realidad.

Para la autora, el solo haber sido extendido al sector público no sustenta la realidad global que se vive respecto a la evaluación de desempeño como un *ius gentium* y su integración en la desvinculación o promoción del trabajador, puesto que en la práctica se cuenta con la gestión del rendimiento, la misma que en nuestra legislación privada no cuenta con un marco legal claro, no permite aplicar la evaluación del desempeño a nivel corporativo legal, pese a que la globalización como fenómeno que permite un constante cambio y evolución (Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J, 2019, pág.15), ha tocado la puerta especialmente en el ámbito empresarial y la tecnología, y tengamos tan poca normativa al respecto.

La misma que está descrita en el inciso b) del artículo 23, del T.U.O del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por el Decreto Supremo N° 003-97-TR (en adelante, “LPCL”), que regula una causa justa de despido vinculada del trabajador respecto al rendimiento deficiente en relación con la capacidad del trabajador y con el rendimiento promedio en labores y bajo condiciones similares. Adicionalmente en el inciso b) del artículo 25 de la LPCL, que regula como causa justa de despido vinculada a la conducta del trabajador toda disminución deliberada y reiterada en el rendimiento de las labores, o del volumen, o de la calidad de producción verificada, o cuando es validada con

la presencia del auxilio inspectivo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo se consideran falta grave, por infringir los deberes esenciales de un contrato pero con la única variable *in fine* para su valorización, que conciba poco razonable el sostenimiento de la relación laboral. Siendo importante señalar otra breve mención del desempeño en el artículo 3 del reglamento de la Ley N° 26772, ley que dispone que las ofertas de empleo y acceso a medios de formación educativa no podrán contener requisitos que constituyan discriminación, anulación o alteración de igualdad de oportunidades o de trato, que describe como una testimonio objetivo y prudente a cualificaciones profesionales necesarias para desempeñar el trabajo; es decir evaluación del desempeño, permitiendo así una primera medición del rendimiento esperado como punto de partida para una correcta evaluación.

I.1 Marco Conceptual vinculado a la evaluación de desempeño:

En ese sentido, para vincularla con la legislación laboral, se brindarán ciertas definiciones, considerando conceptos de expertos en recursos humanos, la jurisprudencia, la doctrina y lo que legalmente la define dando como resultado la conceptualización de la evaluación de desempeño que “datan de tiempos no tan cercanos” como señala Padilla (2022, pág. 33). Así, con estas definiciones y con la conceptualización del término podremos tener una definición clara.

La evaluación, para la autora, es un concepto básico que busca medir e identificar un resultado, tanto positivo o negativo, en mayor o menor grado entre otros, con una finalidad determinada o conocida en el tiempo. A continuación, se brindarán algunos modelos y definiciones de la Evaluación de desempeño brindadas por la doctrina, la normativa y la jurisprudencia.

I.1.1. Modelos Teóricos de la Evaluación de Desempeño

Existen modelos que se encargan de gestionar los recursos humanos de las empresas, siendo que miden, desarrollan, identifican al trabajador frente a la organización. Cada uno de estos tiene un enfoque de gestión propio vinculado o que define el rendimiento o la evaluación, enfocándose en los que están orientados a las relaciones laborales con los trabajadores:

- 1)** Modelo contemporáneo según Harper & Lynch (1992), señala que es un procedimiento que evalúa de manera sistemática y objetiva el trabajo de los trabajadores dentro de una empresa, la misma que busca maneras de sistematización y objetivación del rendimiento, que por una parte considera como principio ponderado a la motivación, el clima de la organización y la misma evaluación, entre otros.

En ese entendido, ya es considerado como una buena base para las demás actividades como la selección y atracción del talento, el clima empresarial o el desempeño descrito en el siguiente cuadro:

Modelo de RH de Harper y Lynch (1992)



"Estrategia Empresarial" de Harper y Lynch (1992). Editorial El ateneo, Buenos Aires, Argentina

Esta evaluación busca que el trabajador armonice con las conclusiones planteadas y con las exigencias de la organización obtenidas con base a los objetivos planeados, las funciones asumidas y los rasgos individuales del trabajador.

Al contar con dicha evaluación permite alcanzar objetivos determinando el margen del desempeño, el clima empresarial, por lo que el rendimiento de trabajadores podría ser medido objetivamente otorgando una especie de medición del rendimiento comparado con los estándares establecidos o los famosos *feedback* para comparar lo sucedido con lo esperado. Por ello, para Harper y Lynch es

un procedimiento intentando valorar el rendimiento de los trabajadores, basándose en el cumplimiento de objetivos planteados, responsabilidad con el puesto de trabajo y sus características personales.

- 2)** Modelo de Bustillo (1994), está orientado al puesto de trabajo, buscando eficiencia de la misión de recursos humanos y contestando a la siguiente pregunta: ¿Cuál es la motivación de los trabajadores gracias al puesto de trabajo? Asimismo, cómo ver su desempeño, reconocimiento y avance profesional (línea de carrera).

Por ello, este modelo es integrador, porque entre otros ejes, señala, la relación con la evaluación del personal y la promoción. Por lo que, es posible no solo indagar al aspecto positivo como la promoción luego de la evaluación sino también para determinar su no promoción, la desvinculación o el feedback.

- 3)** Modelo según Byars & Rue (1996), es un proceso dirigido a fijar y decantar al trabajador cómo se vienen desempeñando, aplicando planes de mejora, que van de la mano con su plan de carrera descrito en el siguiente cuadro:

Proceso de Formación y Desarrollo de Carrera del Personal	
Debe estar en función de potenciar el crecimiento del trabajador entre otros al desempeño en el trabajo, a fin de lograr las metas organizacionales, a través de etapas sucesivas de acción sostenida y permanente estableciendo cuatro etapas de un plan de carrera:	
1	Valoración por el trabajador respecto de su capacidad, intereses y objetivos de carrera.
2	Valoración de la empresa respecto a las capacidades y potencialidades del trabajador.
3	Comunicación de las opciones y oportunidades de carrera dentro de la organización.
4	Orientación sobre la carrera con el fin de establecer objetivos y planes realistas para su logro.

Nota. Elaboración propia tomada de “La Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de servicio” perteneciente a de Soto, F. (2006). Revista Laurus.

- 4) Modelo de Chiavenato (1995), indica que esta evaluación es un método de valoración del desempeño del trabajador en el puesto de trabajo y cómo sistema, va midiendo su viable desarrollo. Por ello, en la opinión de (Ureña Figueroa, 2013), debe ser considerado como una táctica de dirección forzosa en las tareas administrativas.
- 5) Ya en la actualidad tenemos que es considerada como una herramienta de gestión de los Recursos Humanos, que dirige y supervisa a los trabajadores, recogiendo información sobre su trabajo, midiendo su desempeño en base a cumplimiento de metas fijadas por las empresas, o acuerdos incluso entre el trabajador y el empleador, competencias y resultados según Alles (2005), para obtener un logro empresarial por generar recompensas o retribuciones.

I.1.2. Definiciones según parámetros de doctrina:

- 1) Para Faria (2004 pág. 23), es una consecuencia de la conducta del trabajador en retrospectiva a las funciones asignadas a su cargo, lo define como efecto del proceder de estos de cara al contenido, las facultades, los deberes, las tareas, las actividades y los intervalos de inactividad del puesto se determinan mediante un proceso de conciliación entre el individuo y la empresa. Es decir, una regularización según Pedraza E., Amaya, G., & Conde, M. (2010, pág. 495), la misma que nace o se conoce como desempeño laboral.

- 2) En este hilo, como lo precisan Pedraza, Amaya y Conde, (2010, pág. 495) resulta importante definirla o considerarla como medida fundamental que computa la eficacia y el éxito organizativos, pues crea tranquilidad, salud, motivación y un correcto estado emocional de las personas, pues denota un ápice de estabilidad laboral.
- 3) Para Byars & Rue (1996) lo considera como proceso dirigido a fijar y decantar al trabajador cómo es que se desempeña aplicando planes de mejora, o como bien señalan Young y Peñalver (2018, pág 3), al denominarla como Un proceso sistemático y regular de valoración cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia del trabajador en su puesto.
- 4) Ya con la entrada del pensamiento de Idalberto Chiavenato, es decir, sus nuevos entenderes en la dirección de empresas y particularmente en Recursos Humanos, es que toma más relevancia la evaluación del desempeño, la misma que es definida como la acción de evaluar sistemáticamente el desempeño del cada trabajador en su puesto o de su viabilidad de desarrollarse en el futuro.
- 5) En ese orden (Chiavenato, 2000) señala que cada evaluación representa un método para fomentar o evaluar el valor, la excelencia y los caracteres de un trabajador, tal cual como afirma Padilla (2022), cuando agrega que esta nace de una habilidad de dirección indispensable en la actividad administradora.
- 6) En la opinión de Pedraza, Amaya y Conde, (2010, pág. 496), es un sistema de evaluación de desempeño que observa diferentes métodos y razonamientos para medir el rendimiento de los trabajadores y considerarlos como acciones mensurables hacia un objetivo.

- 7) Tal cual señalaba Mondy y Noe (1997), la misma se divide en i) Planeación de Recursos Humanos: Cuando se deben proporcionar datos que caractericen el potencial general y promocional de todos los trabajadores indistintamente su cargo, pero en especial de los gerentes clave. ii) Reclutamiento y Selección: Los resultados de la evaluación del desempeño son útiles para predecir el desempeño de los candidatos cuando la clasifica; ii) Desarrollo de Recursos Humanos: Las evaluaciones de desempeño deben reflejar con precisión las necesidades de capacitación y desarrollo de los empleados, de modo que los individuos puedan maximizar sus fortalezas y minimizar las brechas.
- 8) Con relación a las bases teóricas Perdomo (2011), la define como un proceso que valora las competencias, habilidades estimando aspectos positivos y de mejora en el trabajador.
- 9) Así como definirla como un “instrumento objetivo y valorativo que permite ver las brechas ciertas en los perfiles de puesto”, funciones o tareas dentro del contrato de trabajo de cada trabajador y el ejercicio real de los trabajadores, la misma que debe servir de sustento probatorio para el empleador, para determinar el cumplimiento de metas y contar con el correcto historial laboral del trabajador ante las autoridades judiciales y administrativas (Vera, 2018).
- 10) Toyama (2018, pág. 149), menciona que esta puede estimarse como cuantitativa o cualitativa y que dentro de los elementos para sustentarla está la posibilidad de establecer criterios respecto al rendimiento con una evaluación anterior del trabajador evaluado aplicando medición promediando con trabajadores que ejecutan distintas labores.
- 11) Por otro lado, Arteaga & Marquina (2020), concluyen que Hay tres áreas principales de evaluación del desempeño en

las que se debe basar: los métodos, las variables y los indicadores a utilizar, más aún en el teletrabajo, pues, pese a que los criterios de evaluación son los mismos, estos deben de tener un modo de verificarlos particular.

12) Por su parte, Velásquez (2022), en su tesis, indica que esta forma efectos jurídicos sobre los trabajadores, tienen implicaciones legales para el mercado laboral y, por lo tanto, las evaluaciones deben cumplir con las reglas y principios del sistema legal. Así, se debe proporcionar una evaluación del rendimiento para los despidos por capacidad utilizando criterios individuales y grupales que puedan estimarse en conjunto utilizando tres métodos de evaluación cuantitativa: reglas de trabajo, establecimiento de metas y comparación entre pares.

I.1.3. Definiciones de “Evaluación de desempeño” que se despenden de la normativa peruana:

Para definir más concretamente a la “evaluación del desempeño”, pese a no existir una norma de derecho laboral privado que la defina, debemos referimos al artículo 22 de la Ley 30057 (en adelante “Ley del Servicio Civil”):

Ley del Servicio Civil
Capítulo III: De la Gestión del Rendimiento y la Evaluación de desempeño
Artículo 22.- Proceso de evaluación de desempeño: La evaluación de desempeño es <u>el proceso</u> obligatorio, integral, sistemático y continuo de apreciación objetiva y demostrable del rendimiento del servidor público <u>en cumplimiento de los objetivos y funciones de su puesto</u> . Es llevada a cabo obligatoriamente por las entidades públicas en la oportunidad, forma y condiciones que señale el ente rector.

Nota. Elaboración propia tomada Ley 30057, Ley del Servicio Civil, Normas Legales del Estado, 03 de julio de 2013, pg. 49885 588

Asimismo, se señala en el mismo artículo que:

(...) “todo proceso de evaluación se sujeta a las siguientes reglas mínimas:

- a)** Los factores a medir como desempeño deben estar relacionados con las funciones del puesto.
- b)** Se realiza en función de factores o metas mensurables y verificables.
- c)** El servidor debe conocer por anticipado los procedimientos, factores o metas con los que es evaluado antes de la evaluación.
- d)** Se realiza con una periodicidad anual.
- e)** El servidor que no participe en un proceso de evaluación por motivos atribuibles a su exclusiva responsabilidad es calificado como personal desaprobado” (...) (Ley del Servicio Civil, 2013).

La cual define claramente que es una evaluación de desempeño a nivel normativo, permitiendo medir el rendimiento de los trabajadores y la orientación que debe darle el especialista para su aplicación, la misma que esta concordada con la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos - MPP” aprobada mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 312-2017-SERVIR-PE, que establece lo siguiente:

Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos - MPP”
Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 312-2017-SERVIR-PE
Capítulo I: Disposiciones Generales
Artículo 6.- Relación del Proceso de Diseño de Puestos con otros procesos del Sistema: Los siguientes procesos del Sistema Administrativo de Gestión Recursos Humanos deben utilizar los perfiles de puesto y/o MPP en los siguientes aspectos:
<ul style="list-style-type: none"> a) En el proceso de Administración de Puestos: Constituyen un insumo para la elaboración del Cuadro de Puestos de la Entidad - CPE. b) En el proceso de Selección: Constituyen el instrumento en el cual se establecen las funciones y requisitos del puesto útiles para realizar los procesos de selección. c) En el proceso de Vinculación: Proveen información para elaborar el contenido del contrato resolución, fijando derechos, deberes y demás condiciones concernientes al puesto y su dinámica. d) En el proceso de Inducción: Proveen información referida a las funciones, formación académica, experiencia, entre otros para la implementación de la inducción del servidor en su puesto, en su entidad y en el Estado. e) En el proceso de Período de prueba: Proveen información que sirve de criterio orientador que permite validar las habilidades, las competencias o la experiencia de los servidores civiles durante dicho período. f) En el proceso de Desplazamientos: Proveen información que coadyuva a analizar las alternativas de desplazamiento de los servidores, tomando en cuenta la similitud o diferencia de los perfiles de puestos de la entidad. g) En el proceso de Evaluación de desempeño: Constituyen el instrumento para establecer los factores de evaluación, como son las metas y compromisos, asociados a la misión y funciones del puesto. h) En el proceso de Capacitación: Proveen información complementaria que coadyuva al diagnóstico de necesidades de capacitación, respecto al cierre de brechas para el logro de la misión del puesto y los objetivos organizacionales. i) En el proceso Progresión en la carrera: Proveen información de las funciones, requisitos del puesto, su nivel, su familia de puestos y su rol en el grupo de servidores civiles de carrera, lo cual coadyuva a determinar las alternativas de progresión y planes de desarrollo profesional que los servidores pueden proyectar.

Nota. Elaboración propia tomada de la Resolución de Presidencia Ejecutiva N.° 312-2017-SERVIR-PE, aprobación de la Directiva N2 004-2017-SERVIR/GDSRH “Normas para la Gestión del Proceso de Diseño de Puestos y Formulación del Manual de Perfiles de Puestos — MPP”, 29 de diciembre del 2017, pg. 3

La cual define claramente que se trata de un medio para instaurar elementos de evaluación como objetivos y compromisos pertinentes para la misión y las funciones del puesto.

I.1.4. Definición de “evaluación de desempeño” que se desprende de la jurisprudencia peruana:

- 1) Para comprender los problemas proyectados y analizar si una evaluación de desempeño debe incluir como criterio componente a las medidas disciplinarias, se necesita conocer algunos conceptos que se describen a continuación:

El Tribunal Constitucional ha realizado un correcto análisis sobre el rendimiento en la sentencia incurrida en el expediente 969-96-AA/TC. El cual se mide en correspondencia con las capacidades del trabajador y su rendimiento promedio en el trabajo y en circunstancias similares.

Así, para sustentar la existencia de parámetros de evaluación del desempeño, y para esto, el empleador debe contemplar que estos cuenten “con la firma de los actores”, las evaluaciones sean adjuntadas a las partes, que generen informes, memorándums, declaraciones. El aquo también considera válido para cumplir con el criterio normativo que el empleador pueda realizar exámenes para medir el desempeño del propio trabajador” o valorar el de distintos trabajadores que permitan ratificar las calificaciones conferidas, pues si estos son solamente suscritos por este a través de “gerente general y el supervisor de planta” no permiten acreditar una correcta evaluación de rendimiento

para aplicar un cese, tal cual se denota en la casación N° 8418- 2017-LIMA.

En línea con ello, la Corte Superior señaló que los elementos de una evaluación del rendimiento, no se ajustan en su totalidad a la norma que regula, el despido por causa justa por capacidad.

Mediante sentencia del Expediente 17516-2019, la 8° Sala Laboral Permanente en la NLPT señala que la evaluación se podrá identificar imparcialmente si las tareas desempeñadas se hicieron de manera baja o no eficiente, puesto que no se ha podido verificar o establecer las funciones o caracteres de las otras personas evaluadas con criterios como medir el puesto de trabajo, capacitación previa, donde realiza las labores, la antigüedad, su trayectoria, entre otros.

Además de las características de evaluación de los trabajadores con el desarrollo de su trabajo (capacitación, antigüedad y méritos realizados por el empleador), esto permite tomar una decisión correcta si el trabajo realizado es bueno eficiente o si es deficiente, descrita en el Expediente 17516-2019 (2022, pág 11).

Por lo tanto, al ser los criterios de valoración muy amplios, no existe prueba ni consecuencia jurídica para cuestionar el principio utilizado en el primera instancia porque el empleador no tuvo intención de establecer los elementos subjetivos y objetivos como principios de la decisión. En consecuencia, el demandante queda indefenso.

I.2 Tipos más usados o conocidos en la actualidad de evaluación de desempeño

Respecto a los tipos mas usados, se menciona debido a que en el ámbito global de los recursos humanos existen distintos tipos de evaluación de desempeño que ha sido creada con una finalidad distinta pero que para el caso en concreto, la suma de varios modelos podría desencadenar en una versión que si incluya las medidas disciplinarias como antecedentes.

Tipologías de Evaluación de Desempeño:

Existen varios ejemplos de evaluación de desempeño, siendo los más usados o conocidos, que permiten realizar mediciones, recolectar datos de la actuación del trabajador evaluado entre otras, son los de 45° en 45°, abordando la primera evaluación 90° hasta llegar a una evaluación 360°, que incluye todos los demás grados, así como la evaluación por competencias. A continuación, se desarrollará cada uno de ellos:

1) Autoevaluación:

Es una valorización introspectiva, que realiza el trabajador, es considerada como la base para pasar entre uno y otro tipo de evaluación de desempeño por grados. Por ello, parte desde la propia evaluación o calificación, pudiendo llenar encuestas o generar una descripción sobre sí, en torno a sus logros, cumplimientos, por el período evaluado.

Entre los puntos a considerar sobre su uso, es que es probable que una autoevaluación tenga mucho sesgo de quien lo completa o lo realiza por más indicaciones que reciba, pues este modelo buscara el beneficio de uno mismo, pese a contener criterios determinados por el empleador. Con este tipo de evaluación, se busca generar conciencia real del rendimiento, una meditación y un aporte empresarial.

2) Evaluación del desempeño 90°

En este modelo, es el jefe, el supervisor en líneas, el superior escalonado quien actúa elaborando un informe o llenando una encuesta sobre lo que se busca medir o dar a conocer sobre el trabajador, respecto del periodo evaluado.

Este tipo de evaluación concuerda con lo señalado por Velásquez (2022), respecto a los elementos jurídicos en la aplicación apropiada de la normativa, caso particular midiendo el rendimiento del trabajador mediante metodologías objetivas aplicando las normas de trabajo, cotejo individual, y comparación por pares.

Por lo que existe causa objetiva de medición, sino que permite aplicar mejorar a corto plazo, usarlo en conjunto con otros aspectos a medir u otros tipos de evaluación son la autoevaluación sería beneficioso por el aspecto del tipo de relación que guarda este superior respecto del trabajador, el cual como requisito en la jurisprudencia¹ si cumplimos.

3) Evaluación de 180°

Es más complejo porque no solo contiene una evaluación del jefe, sino que incorpora la posibilidad de ser evaluado por los compañeros del mismo nivel o categoría en el trabajo o los clientes. Se le conoce como llama revisión entre iguales o revisión por pares que, si bien no es tan usada, incorpora a los colegas quienes puedan estar al tanto del trabajo del evaluado, si bien la representación conductual es útil, lleva aún a tener sesgos.

4) Evaluación del desempeño 270°

¹ Sentencia del Expediente N°0794-99-AA/TC (Tribunal Constitucional 31 de marzo de 2000). Alcanzado de <https://jurisprudencia.sedetc.gob.pe/sentencia/00794-1999-aa>

Se suele agregar al personal que el trabajador supervisa, por ello se incluye la información asistida por los trabajadores subordinados. Siendo que la parte subjetiva sea el temor a quedar mal y no calificar objetivamente. No es una evaluación que se aplicaría si buscamos aplicar la gestión del rendimiento, a menos que lo que se busque sea evaluar solo la conducta, midiendo el liderazgo y la comunicación, no pudiendo tener una perspectiva del desempeño global del trabajador.

5) Evaluación de 360 grados

Es un tipo de evaluación más complejo, mediante el cual se puede tomar mayores y menores datos sobre el rendimiento de un trabajador, porque incorpora la opinión de todos los que tienen interacción con el trabajador. En ese sentido, los agentes evaluadores son los señalados en el siguiente cuadro:



Tomado de Administración de Recursos Humanos de CHIAVENATO, Idalberto. 9ª edición. México: Editorial McGraw Hill, 2011

Siendo por ello, interesante pensar que, en la evaluación de 360°, pueda entrar el factor disciplinario dentro de la valoración que brindaría el área de Recursos Humanos, en su calidad de Cliente

Interno o como área que gira en torno al trabajador realizando evaluación a sus antecedentes.

6) Evaluación por competencias

Ha sido acuñado al concepto de la competencia, debemos advertir lo que señala por Masía (2018) que señala que según Pereda (2011) la definiría como un método basado en la competencia, como un conjunto observable de comportamientos que están directamente relacionados con un desempeño específico. Destacamos que, para él, adquirir conocimientos en el sentido de competencia no es tan importante como el comportamiento.

En esa misma línea, Masía (2018) sostiene que estos métodos basados en competencias proporcionan a los empleados información relacionada con el trabajo, de modo que su desarrollo sea eficaz. Las técnicas condicionales son las más utilizadas, pero las más subjetivas. Además, los métodos de evaluación basados en producción o enfoque en los resultados, también son populares porque tienden a centrarse en los costos según los productos. Por ello, coincidimos con Masía en que el objetivo de esta es medir el éxito de la organización y la consecución de las metas marcadas.

II. Indicadores que debería contener una evaluación de desempeño laboral: ¿Las medidas disciplinarias previamente aplicadas deberían incluirse a la evaluación de desempeño?

Respecto a los indicadores debería contener una evaluación de desempeño laboral, es preciso señalar que toda empresa tiene indicadores de recursos humanos, como sostiene Cuesta y Valencia (2014, pág. 29), que incluye instrucciones metodológicas basadas en la necesidad de crear indicadores tangibles e intangibles para evaluar el grado de efectividad y eficiencia del

trabajo de los trabajadores en su campo de trabajo en un período de tiempo determinado, así como su posible progreso.

En ese sentido, Stubbs, E. A. (2004, pág.150) sostiene que, los indicadores de desempeño son un conjunto de herramientas que señalan los aspectos operativos del desempeño que son importantes para el éxito actual y futuro. Por ello, los indicadores que debe contener una evaluación de desempeño van desde el conocimiento técnico o específico del puesto, desempeño de tareas o funciones, entre otros medir “la productividad (en términos de cantidad y calidad)” según Ramos-Villagrasa, P., Barrada, J., Fernández-del-Río, E. y Koopmans, L. (2019, pág. 196). En ese sentido, se busca una evaluación integral del trabajador que contemple indicadores de competencias, valores, conducta, cumplimiento de objetivos.

Para ello hay que recordar que “la evaluación de desempeño ha de ser una herramienta a través de la cual se compare el desempeño real de cada empleado con el rendimiento esperado y a partir de la cual se tomen decisiones sobre el personal relacionadas con la remuneración, la promoción y las acciones correctivas. (Cuesta, 2010). Como tal ha de ser una herramienta que tenga impacto sobre la motivación de los empleados, que permita apreciar el rendimiento real de la persona en el puesto de trabajo y el cumplimiento dado a los objetivos propuestos por su área y cargo, permitiendo además identificar los aspectos en que se debe mejorar y clarificando el potencial de desarrollo a aprovechar en cada empleado” (como se citó por Montoya, C.,y Boyero, M., 2016, Pág.16).

En ese sentido, la evaluación de desempeño siempre está ligada al rendimiento del trabajador, (siendo considerado como un mismo concepto), pues busca medirlo a niveles subjetivos y objetivos, lo que tiene relación con el objetivo principal del artículo, toda vez que, en la actualidad, no se incluye a las medidas disciplinarias como criterio de evaluación, pese a que se sanciona en una relación laboral al trabajador respecto a su conducta y/o

capacidad cuando perjudica los intereses del empleador o cuando “incumple con los deberes de obediencia y buena fe que rigen las relaciones laborales”, de la mano de que estas medidas anteriores son consideradas como antecedentes del trabajador, es decir definidas como “un historial negativo” respecto del trabajador que podría empeorar su entorno si comete una falta nueva, por más leve que sea o podría mitigarse si carece de dicho historial sancionador como un aspecto objetivo de una medición hacia el trabajador según García A, De Lama, M., Bringas, G. y Quiroz, Luis (2013). Por lo que, para la autora, sí debieran incluirse, y hay dos momentos que se deben de analizar para contabilizar las medidas disciplinarias previamente aplicadas.

El primero, como ya hemos visto, es completando un esquema o esquela de cuestionario y el segundo es la aplicación de un puntaje que permita medir los antecedentes dentro del periodo de evaluación.

II.1 ¿Cuáles son los indicadores que debería contener una evaluación de desempeño en la normativa laboral?

Teniendo en cuenta ello, a lo largo de esta sección, se usará como marco teórico y conceptual, por un lado, la evaluación de desempeño por objetivos de Peter Drucker, siendo esta, dentro de las metodologías que se mencionará, la más objetiva, ya que se basa en datos o hechos que pueden ser medidos.

En ese orden, teniendo en cuenta nuestro breve marco normativo, una evaluación de desempeño mide el rendimiento de un trabajador según el inciso b) del artículo 23° del T.U.O del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral (D.S. N° 003-97-TR), bajo el siguiente criterio

- 1)** Debe aplicarse más de una evaluación de desempeño al trabajador, lo que permita cumplir con el criterio de comparar de forma preliminar el desempeño actual del trabajador con el anterior.

Usualmente, las evaluaciones de desempeño se realizan una vez al año en las empresas, según Sánchez, J. y Calderón V. (2012, pág. 73). Creo conveniente señalar que esta temporalidad no permitiría cumplir con la posibilidad de identificar cuando estamos frente a un rendimiento promedio y partiendo de este cuando estamos frente a un desempeño deficiente y uno óptimo.

- 2) En esa línea, el segundo criterio evaluador evidenciado en una sentencia recaída en el Expediente N° 0794-99-AA/TC, 2000, es medir el rendimiento de los pares en i) puestos iguales, ii) puesto de similar categoría y iii) puesto de similares funciones, exigiendo así para la autora la obligación de evaluar a la totalidad del personal para poder medir los tres tipos de rendimientos que se tiene dentro de una empresa.
- 3) El tercer criterio evaluador correspondería al inciso a) del mencionado del artículo 23, cuando indica la aplicación de los dos primeros criterios siempre y cuando no se traten de casos frenen el desempeño de sus funciones por contar con alteraciones físicas, mentales o sensoriales, intelectuales acontecidas entendiéndose durante el vigor de la relación laboral. Pues esta causal esta apartada para realizar ajustes razonables oportunos, realizar la búsqueda de una vacante a la cual el trabajador pueda ser transferido y revisar que no involucre riesgos en el trabajador o de terceros vinculados a la seguridad y salud en el trabajo.

Por otro lado, la evaluación por competencias de Martha Alles, quien es la pionera en esta metodología, que permite identificar el nivel alcanzado con respecto a una habilidad o competencia definida, es otro criterio que debe contemplarse.

En esa línea, se encuentra lo descrito en el Veredicto de primera instancia bajo el Expediente 02860-2022 (2023), donde el Juez de primera instancia de Piura señaló que, ante un “Reglamento para la Evaluación y Seguimiento del Indicador de Desempeño Individual”, que regula en específico la evaluación de desempeño, productividad, eficiencia y eficacia de diversos colaboradores vinculados a la Unidad de Negocios, señala la importancia de la soberanía del empleador bajo el directrices ejerciendo la dirección y la posibilidad de realizar estas evaluaciones de desempeño pero “dentro de los márgenes legales y con atención de los derechos fundamentales como trabajadores”, aplicando metodologías de evaluación, como los indicadores del caso que estaban relacionados con la productividad, eficiencia y eficacia como lo es la metodología de Martha Alles, incluida la valorización de las medidas disciplinarias como criterio de valoración del periodo evaluado.

II.2 ¿Qué son las sanciones o medidas disciplinarias que implica su aplicación? ¿Deberían formar parte de la evaluación de desempeño?

Dentro de ese entendido, debemos recordar que una medida o sanción disciplinaria, es una decisión empresarial tomada a modo de "castigo" como consecuencia de que el trabajador ha vulnerado las obligaciones procedentes de su relación laboral tal cual sostiene (Espinoza J, 2017, pág 1), cuando dice que las relaciones laborales están definidas por la ley, los contratos de trabajo, los convenios colectivos, la legislación laboral interna u otras disposiciones claras emitidas por el empleador.

Asimismo, que se considera como falta laboral, a aquella infracción del trabajador a los juramentos previstos en su contrato de trabajo, reglamento Interno de Trabajo u normativa legal vigente, “ya sea por culpa, dolo o negligencia”, adecuándose el tipo de sanción (Toyama, 2009, pág. 124).

Por lo que si deberían formar parte de la evaluación, pues la autora coincide con el criterio respecto al rendimiento de Camargo, Ramón, & Rodriguez (2012), que esbozo un sistema de guías para la evaluación del desempeño de los obreros del área de Regiduría de Piso, en el Hotel “Los Jazmines”, donde se evidenciará la necesidad de contribuir a la mejora del trabajo proponiendo indicadores que van desde la sistematización, la calificación de la situación actual y, por último, la validación de la propuesta donde está la disciplina laboral.

Actualmente, en el Perú, no se cuenta con información estadística fehaciente sobre empleadores que consideren la aplicación de medidas disciplinarias (antecedentes disciplinarios) como parte o componente de las evaluaciones de desempeño de su personal, pero se conocen algunas como la planteada por Iturralde, J. (2011, pág. 98). Teniendo en cuenta las teorías y las metodologías se puede afirmar que se cuenta con evidencia de que, en muchos casos, solo se consideran habilidades técnicas o de conocimiento, habilidades blandas, cumplimiento de objetivos, entre otras, tal como lo señala la “Guía sobre la Evaluación de Desempeño Laboral” (SEOlogy, 2023), siendo correcto afirmar que no se hace mención a los antecedentes disciplinarios como parte de los criterios o con lo señalado por Masiá (2018), respecto a un tercer tipo de medidas relacionadas con el comportamiento son las escalas de observación del comportamiento, que miden la frecuencia del comportamiento observado. La escala debe diseñarse para medir la frecuencia con la que se observa cada comportamiento, de modo que los resultados de la evaluación puedan comunicarse fácilmente a los empleados, pero dejando de lado la importancia de cuantificar los antecedentes disciplinarios para el acenso o sanción de un trabajador.

Es importante señalar que esta conclusión permitirá en la siguiente parte, contemplar la forma en la cual se deben incluir las medidas

disciplinarias, evidenciar de forma más objetiva e integral el resultado del modelo de evaluación de desempeño planteado en esta exploración.

II.3 Inclusión de las medidas disciplinarias dentro del esquema de evaluación de desempeño considerado como base a ser aplicado a todas las empresas u organizaciones del sector privado.

Por ejemplo, con lo señalado por Masiá (2018) donde parte de la evaluación de desempeño está la medición del comportamiento, la cual Esto significa crear una serie de mediciones verticales, una para cada área de desempeño, medición y calidad, la misma que podría aplicarse en contrario, con la revisión de las medidas disciplinarias, partiendo nuevamente de los dos momentos planteados por la autora.

El primero, como ya hemos visto, que la evaluación de desempeño se mide por indicadores, entre los cuales esta medir las habilidades profesionales, su conducta, la responsabilidad en el ejercicio de estas funciones, medir el comportamiento. Sin embargo, para medir la responsabilidad en el rendimiento de las funciones del puesto, se debe verificar que los trabajadores desempeñen correctamente estas y las vinculadas a las obligaciones materializadas en el contrato, Reglamento Interno, cuadro de categoría y funciones, descripción de puesto o incluso el cumplimiento de sus deberes como trabajador según el perfil de puesto, como bien indica Vera, A. (2018, pág. 127).

Como sostiene Iturralde, J. (2011, pág. 112) Dando como resultado si las siguientes preguntas: ¿Quiénes solicitan evaluar? Es decir, cuál es el nivel directivo, ¿Por qué evaluar? Con la finalidad de comprobar y fiscalizar, ¿Para qué evaluar? Para certificar el logro de los objetivos planteados, asegurar metas u otro criterio que pretenda cumplir la empresa, ¿Qué evaluar? El Talento de los trabajadores, ¿Quién evalúa? Recursos Humanos, ¿Cuándo evaluar? Luego de establecida

la propuesta, esta debe ser evaluada una vez por año, ¿Cómo evaluar? Aplicado encuestas, ¿Con qué evaluar? Con ética profesional, con los resultados y criterio.

Respecto a la segunda es planteada por la autora colocándole un valor objetivo dentro de un puntaje total o valoración que permita evidenciar cual es la trazabilidad de cada tipo de falta realizada dentro del periodo de evaluación, la misma que plasmare más adelante teniendo en cuenta los métodos, definiciones y normativa.

III. ¿De qué forma ayuda una nueva metodología de evaluación del desempeño en la aplicación de lo establecido por la normativa laboral?

A lo largo de esta sección, se usará como marco conceptual principalmente, los conceptos desarrollados, las bases teóricas como la de Perdomo (2011), la de Velásquez (2022), con correspondencia a metodologías de evaluación cuantitativa que son la normativa de trabajo, establecimiento de objetivos y cotejo por pares.

De igual manera, se tomará en cuenta lo establecido por Arteaga & Marquina (2020), que observan tres elementos vitales: las variables, la metodología y los indicadores; así como la jurisprudencia planteada por el órgano jurisdiccional peruano y los trabajos realizados relacionados a la evaluación de desempeño por autores como Peter Drucker y Martha Alles. En el primer caso, planteando la evaluación de desempeño por objetivos y, en el caso del segundo, por competencias.

III.1 Impacto de la evaluación de desempeño propuesta en atención del despido por rendimiento deficiente

El impacto esta concentrado en la posibilidad de que el empleador o las organizaciones puedan tener una mirada global del rendimiento, el cual incluye el historial en relación a las medidas disciplinarias del

trabajador a fin de que las organizaciones puedan identificarse y tener como herramienta principal de evaluación de desempeño.

Poder aplicar la estructura de medición bajo la forma en que la autora plantea respecto a la norma laboral vigente², entre rendimiento deficiente, promedio y óptimo, lograr una medición individual del trabajador en el tiempo estableciendo mas de una evaluación en el plazo de un año y realizar la comparación con los pares.

III.2 Impacto de la metodología propuesta en la aplicación del despido por la disminución deliberada y reiterada en el rendimiento,

De este modo, los siguientes factores de evaluación, como el cumplimiento de objetivos, comparar el cumplimiento de resultados con pares, las competencias, los antecedentes disciplinarios van a obtener una calificación que determinará si la disminución reiterada se debe a un tema de conducta entre resultado óptimo, promedio y deficiente como se ha mencionado, pero permitirá, a su vez, considerar las medidas disciplinarias como un factor a contemplarse dentro de dichas evaluaciones, para evidenciar algún tipo de intencionalidad o persistencia.

III.3 Impacto de la metodología propuesta en la para la determinación de incrementos salariales y/o ascensos.

Esta nueva metodología será **capaz de influir en** las organizaciones para determinar incrementos salariales, promociones internas, identificación de trabajadores potenciales de forma objetiva, permitiendo así un sentido de equidad y justicia por parte del empleador, para lo cual propone incluir las medidas disciplinarias como componente esencial obteniendo un resultado objetivo que les permita tomar decisiones de equidad de rendimiento o desempeño laboral, para tomar decisiones respecto del trabajador durante la permanencia en la empresa, pudiendo ser sustento para que no se observe como discriminación sino como causa objetiva, la diferenciación valida de los salarios de conformidad con la ley de igualdad entre hombres y mujeres.

² Inciso b) del Artículo 23, contenida en el T.U.O del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral (D.S. N° 003-97-TR).

IV. Conclusiones

- Los métodos de los autores referidos permiten analizar la gestión integral de recursos humanos desde la selección y atracción del talento hasta su cese laboral, pasando por la evaluación de su rendimiento con contenido normativo y jurisprudencial en base a una nueva teoría de evaluación de desempeño. Por ello, en este aspecto la felicitación está orientada sólo a la retribución, el adiestramiento, el ascenso y la medida disciplinaria está orientada a la sanción, pero ambas incluidas en el desempeño y rendimiento de un trabajador.
- Habiendo analizado los conceptos de la Evaluación del Desempeño nos obliga a cuestionarnos si debemos gestar resultados objetivos que tengan como principio a la persona y su día a día, pero validándolo desde la visión de autoevaluación, las evaluaciones pasadas, la de los pares, subordinados, las medidas disciplinarias, lo que se busca del trabajador en un futuro entre otros buscando unificar o complementar en mayor grado los propósitos de la empresa que los propios.
- Dentro de la investigación, una conclusión sería reflexionar sobre los conocimientos sobre evaluación del desempeño y del rendimiento actuales y verificar si esta es una condición clandestina que fuerza a los trabajadores para que optimicen su productividad, cumplimiento de metas o si va encaminado a identificar brechas, identificar factores o incluso mejorar el clima laboral.
- Para concluir este punto creo correcto indicar que la evaluación, es afín con la progresión de la carrera, ascensos, que con el tiempo pueden servir de evidencia para postular y sustentar habilidades o conductas en el entorno laboral, como la revisión de las medidas disciplinarias impuestas en el semestre a evaluar.

- Esta conclusión permitirá facilitar a las organizaciones una nueva metodología de evaluación del desempeño aplicándolo en la ejecución del despido cuando exista disminución deliberada y reiterada en el rendimiento, por rendimiento deficiente y para la determinación de incrementos salariales y/o ascensos.
- Se concluye que es viable y necesaria una nueva metodología de evaluación de desempeño que contemple las medidas disciplinarias como componente de rendimiento de un trabajador incluso encontrar un sentido tanto doctrinal como jurídico a la gestión de consecuencias o gestión de rendimiento de conformidad con todos los puntos o problemáticas antes abordadas; o simplemente proyectarla a cumplir objetivamente los criterios tanto jurisprudenciales y de tendencia que indica que se considere los siguientes factores de evaluación, como lo es cumplir con los objetivos, medir su capacidad en el tiempo, comparar el cumplimiento de resultados con pares y las competencias.
- Como conclusión final, la presente investigación permite considerar que las medidas disciplinarias son un factor importante a contemplar dentro de dichas evaluaciones. Es importante señalar que esta conclusión final permitirá convertir en doctrina los parámetros metodológicos o procedimentales para la aplicación de un correcto despido por rendimiento o desempeño por distintas organizaciones del sector privado, de esta manera, tendrá injerencia en la determinación de incrementos salariales y/o ascensos por ser de necesidad empírica, así como también, influir en despidos válidos que la organización pueda aplicar a sus trabajadores.

V. Bibliografía

Artículos:

- Camargo, I., Ramón, U., & Rodríguez, R. (2012). Sistema de indicadores para evaluar el desempeño en el Hotel "Los Jazmines". *Revista Científica Avances* 14 (4). Obtenido de

http://www.ciget.pinar.cu/Revista/No.2012-4/articulos/indicadores_evaluacion_desempeno.pdf

de Soto, F. (2006). La gestión de recursos humanos en las organizaciones de servicio. *Laurus*, 12(Ext), 10-27. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76109902>

Guartán, A., Torres, K., & Ollague, J. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *Digital Publisher CEIT*, 4 (6), 13-26. Obtenido de <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>.

Montoya, C., y Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20 (2), 1-20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVI(3), 493-505. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016320010>

Ramos-Villagrasa, P., Barrada, J. , Fernández-del-Río, E. y Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: the case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35 (3), 195-205. Obtenido de <https://dx.doi.org/10.5093/jwop2019a21>

Sanín, J. A., y Salanova, M. (2014). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64730432009>

Sánchez, J. y Calderón V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, (32), 54-82. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004&lng=en&tlng=es

- Stubbs, E. A. (2004) Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y construcción. *Ciência Da Informação*, 33 (1), 149–154. <https://doi.org/10.1590/S0100-19652004000100018>
- Salgado, J. F., & Cabal, Á. (2011). Evaluación del Desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: Análisis de las Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27 (2), 75-91. Obtenido de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622011000200001&lng=es&tlng=es
- Sanín J. A., & Salanova M. (2013). Satisfacción laboral: el camino entre el crecimiento psicológico y el desempeño laboral en empresas colombianas industriales y de servicios. *Universitas Psychologica*, 13(1), 95–108. Obtenido de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/revPsycho/article/view/2117>
- Toyama, J. (2009). El despido disciplinario en el Perú. *IUS ET VERITAS*, 19 (38), 120-154. Obtenido de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/12196>
- Vera, A. (2018). Integración del proceso de gestión del diseño organizacional y de gestión del desempeño en la aplicación de sanciones por incumplimientos del trabajador. *Derecho & Sociedad* (50), 125-133. Obtenido de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/20379>

Legislación:

- Congreso de la República. (2013, 04 de julio). *Ley N° 30057. Por la cual se expide la Ley del Servicio Civil*. Diario Oficial El Peruano N° 12511. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105200/30057-22-07-2013_09_46_37-30057.pdf?v=1645457366
- Congreso de la República. (2017, 26 de diciembre). *Ley N° 30709. Por la que se expide la Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres*. Diario Oficial El Peruano N° 14339

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-prohibe-la-discriminacion-remunerativa-entre-varones-ley-n-30709-1600963-1/>

Presidencia de la Republica del Perú. (1997, 21 de marzo). *Decreto Supremo 003-97-TR. Por la cual se expide la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728*. Diario Oficial El Peruano <https://lpderecho.pe/tuo-728-ley-de-productividad-y-competitividad-laboral-actualizado-ds-3-97-tr/>

Presidencia de la Republica del Perú. (1998, 01 de febrero). *Decreto Supremo N° 002-98-TR. Por el cual se dictan normas reglamentarias de la Ley N° 26772, sobre prohibición de la discriminación en las ofertas de empleo y acceso a medios de formación educativa*. Diario Oficial El Peruano N° 6430 <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4001522/Compendio%20de%20Normas%20Laborales%20del%20R%C3%A9gimen%20Privado.pdf>

Poder Ejecutivo. (2008, 21 de junio). *Decreto Legislativo N° 1023. Por la cual se crea la autoridad nacional del servicio civil, rectora del sistema administrativo de gestión de recursos humanos*. Diario Oficial El Peruano N° 10269 <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/DLeg%201023.pdf>

Libros:

Alles, M. A. (2015). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°* (2.ª ed.). Editorial Granica

Bustillo, C. (1994). *La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas*. Editorial Capital Humano.

Byars, L. y Rue, L. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. (4.ª ed.). Editorial Irwin.

Chiavenato, I. (2000). *Gestión del Talento Humano*. Editorial Prentice Hall

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5.ª ed.). Editorial McGraw-Hill.

- Cuesta A., y Valencia M. (2014). *Indicadores gestión humana y del conocimiento en la empresa*. Editorial Ecoe Ediciones
- Faria, F. (2004). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. Editorial LIMUSA Noriega Editores.
- García A, De Lama, M., Bringas, G. y Quiroz, Luis (2013). *Manual sobre faltas disciplinarias laborales - Faltas graves que justifican el despido y otras sanciones menores* (1.ª ed.). Gaceta Jurídica.
- Gonzales, L. (2016). *Procedimiento Disciplinario Laboral* (1.ª ed.). Gaceta jurídica.
- Harper y Lynch (1992). *Manuales de Recursos Humanos*. Editorial Gaceta de Negocios. Madrid.
- Mondy, W. y Noé, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. (6.ª ed.). Editorial Prentice Hall.
- Young, E., Peñalver, O. (1998), et al., *Manual del director de recursos humanos. Gestión por competencias*. Editorial Cinco Días.

Resoluciones:

Resolución de Intendencia N° 791-2020-SUNAFIL/ILM del expediente Sancionador N° 1041-2018-SUNAFIL/ILM/SIRE5. (30 de octubre de 2020). Intendencia de Lima Metropolitana de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral - SUNAFIL <https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2020/11/Res-791-2020-Sunafil-cambio-categor%C3%ADa-sanci%C3%B3n-LP.pdf>

Sentencias:

Sentencia del Expediente N°0794-99-AA/TC. (31 de marzo de 2000). Tribunal Constitucional (Acosta Sánchez, Díaz Valverde, Nugent, García Marcelo) <https://jurisprudencia.sedetc.gob.pe/sentencia/00794-1999-aa>

STS 2357/2020, ES:TS:2020:2357. (03 de julio de 2020) Tribunal Supremo. Sala de lo Social. (Ricardo Bodas) <https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2020/07/Sentencia-Tribunal-Supremo-Espa%C3%B1ol-600-2020-clasulas-resolutorias-LP.pdf>

Sentencia del Expediente 17516-2019. (02 de marzo de 2022). Octava Sala Laboral Permanente en la NLPT (Vascones Ruiz, Canales Vidal, Gonzalez Salcedo) <https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2022/03/Expediente-17516-2019-01-JR-LA-LPDerecho.pdf>

Sentencia del Expediente 02860-2022. (12 de abril de 2023). Corte Superior de Justicia de Piura (Calle Troncos) <https://cej.pj.gob.pe/cej/forms/documentoD.html?nid=gxcWhJvCLAjzxB OaOv>

Tesis:

Acosta, C., & Aliaga, K. (2017). *Modelo de evaluación de 360° para el personal de la gerencia de recursos humanos de la empresa SEDAPAL* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de investigación UPC <http://hdl.handle.net/10757/622921>

Arteaga, M., & Marquina, K. (2020). *Los desafíos de la evaluación del desempeño en el teletrabajo: Estudio de la Banca Múltiple de Lima Metropolitana* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de investigación PUCP <http://hdl.handle.net/20.500.12404/19377>

Espinoza, G. (2017). *Modelo de evaluación del desempeño laboral en el área de producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de investigación UNMSM. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/7066>

Iturralde, J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el 2010* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de investigación UTDA. <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/1786>

Masiá C. (2018). *Evaluación del desempeño por competencias en el ámbito laboral español [Trabajo académico para Obtener el Bachiller en Relaciones Laborales y Recursos Humanos, Universitat Jaume I.]* Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de investigación de Universitat Jaume. <http://hdl.handle.net/10234/176493>

Obregón, A. (2015). *Consideraciones respecto al Despido por Causal de Rendimiento Deficiente [Trabajo Académico para obtener el Título de Segunda Especialidad en Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social, Pontificia Universidad Católica del Perú]*. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de investigación PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/13656>

Velásquez, C. (2022). *El Despido por Rendimiento Deficiente en Relación con la Capacidad en la Normativa Peruana respecto de Puestos Fuerza de Venta [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]*. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de investigación PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/22209>.

Otras referencias bibliográficas

Espinoza, J. (2017). Boletín Informativo, (74), 1-13. https://www2.trabajo.gob.pe/archivos/boletin/bvice/Boletin_74.pdf

Padilla, P. (03 de noviembre del 2023) *Historia de la evaluación del desempeño*. <https://pedropadillaruz.es/historia-de-la-evaluacion-del-desempeno/>

Perdomo, V. (11 de noviembre del 2011). *Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional* <https://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>

Real Academia Española. (Adm.) Citación. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 31 de octubre del 2015, de <https://dpej.rae.es/lema/evaluaci%C3%B3n-del-desempe%C3%B1o>

SEOlogy, A. (16 de marzo del 2023). *Guía sobre la Evaluación de Desempeño laboral*. <https://scmlatam.com/guia-evaluacion-de-desempeno-laboral/>

Ureña, F. (11 de marzo del 2013). *Evaluación de Desempeño*.
<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-de-desempeno/>

