



# Integración del proceso de gestión del diseño organizacional y de gestión del desempeño en la aplicación de sanciones por incumplimientos del trabajador

## Integration of organization design management and performance management processes in application of sanctions for breach of labor functions

Andrea Vera Pérez\*

### Resumen:

A partir de este artículo analizaremos la utilidad del contrato de trabajo y del perfil de puesto en el proceso de evaluación del desempeño de un trabajador, a efectos de poder integrar las herramientas que nos provee la disciplina de los Recursos Humanos con el Derecho Laboral. En virtud del presente artículo, identificaremos los pasos a seguir para sancionar trabajadores que incumplen sus obligaciones de trabajo, desde la implementación de un plan de acción hasta la desvinculación definitiva en función a los resultados de su evaluación. Para estos efectos, analizaremos los alcances de la normativa vigente en materia de faltas graves.

### Abstract:

By means of this article we will analyze the usefulness of the labor agreement and the job description in the performance evaluation process, so as to integrate the tools provided by the Human Resources discipline and the Labor Law dispositions. This article addresses the steps that must be taken into consideration in order to penalize employees that breach their labor obligations. This includes the implementation of an action plan and the final decision of the dismissal of an employee. For these purposes, we will explain the significance of the labor dispositions related to serious mistakes.

### Palabras clave:

Gestión del diseño organizacional – Contrato de trabajo – Perfil del puesto – Gestión del desempeño – Evaluación del desempeño – Plan de acción – Incumplimiento de obligaciones de trabajo.

### Keywords:

Organizational design management – Labor agreement – Job description – Performance management – Performance evaluation – Action plan – Breach of labor functions

### Sumario:

1. Introducción – 2. Gestión del diseño organizacional: La importancia de regular las obligaciones de los trabajadores – 3. Gestión del desempeño: Importancia y alcances de una correcta evaluación de desempeño – 4. A modo de conclusión – 5. Bibliografía

\* Asociada Senior en el área laboral y migratoria del Estudio DLA Piper Pizarro Botto Escobar. Título de abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Postgrado en Derecho del Trabajo y en Recursos Humanos en la Universidad de Sevilla. Egresada de la Maestría en Dirección Estratégica del Factor Humano por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Correo: avera.pal@gmail.com

## 1. Introducción

En la actualidad, las organizaciones vienen compitiendo entre sí por los mejores talentos. Estas personas con talentos constituyen el núcleo esencial diferenciador entre una organización y la otra, toda vez que los trabajadores son los responsables del impulso y desarrollo óptimo de un negocio determinado.

Se entiende por “talento” a aquel trabajador que posee un nivel de inteligencia asociado a un alto desempeño, que se encuentra comprometido con su empleador, y cuyos valores se encuentran alineados con los de la organización a la que pertenece. Conforme se desprende de lo antes indicado, las personas con talento en un centro de trabajo destacan frente a aquellas que, en cierta medida, no cuentan con las características idóneas para los puestos para los cuales han sido contratados. La identificación de estas diferencias debe ser medida de manera objetiva, y para ello los empleadores deben recurrir a herramientas de gestión organizacional y adecuarlas con las disposiciones legales que regulan las relaciones laborales. Hay que tener presente que, en el proceso de gestión del desempeño, se mide lo que hacen los trabajadores y cómo lo hacen.

Es fundamental que exista una integración objetiva entre las herramientas de gestión organizacional y la legislación laboral por tres motivos esenciales. En primer lugar, el poder de dirección del empleador debe ser ejercido dentro de los límites que regula la Ley. En segundo lugar, en caso de aplicar sanciones, estas deben encontrarse dotadas de la mayor objetividad posible, a fin de afrontar un litigio laboral con posterioridad. En tercer lugar, como acción estratégica, la organización siempre debe estar en la capacidad de identificar quiénes son las personas que trabajan de la mejor manera, a efectos de aplicar compensaciones equitativas y evitar incurrir en tratamientos desiguales con sus propios trabajadores.

Por todo ello, surge la necesidad de identificar los alcances del proceso de evaluación de desempeño y de integrarlo con las disposiciones laborales vigentes en nuestro ordenamiento, partiendo desde un diseño inicial en la organización, por su propio bienestar y por el de las personas que la conforman.

## 2. Gestión del diseño organizacional: La importancia de regular las obligaciones de los trabajadores

Cuando se produce el inicio de una relación laboral, es recomendable que la organización suscriba un contrato de trabajo con el nuevo trabajador. Si bien es cierto que el ordenamiento laboral peruano establece que, en toda prestación personal, remunerada y subordinada se presume la existencia de un contrato de trabajo –y por tanto, no es obligatorio tener un documento por escrito– es fundamental que el trabajador conozca de antemano cuáles son los deberes que tiene que cumplir, y que el empleador deje constancia de lo que espera del nuevo trabajador en el puesto de trabajo.

Hay que tener presente que, “si no hay obligación tipificada, no se podrá exigir diligencia”<sup>1</sup>. Esto va en concordancia con el principio de tipicidad, en virtud del cual el trabajador está obligado a cumplir las responsabilidades que establece su contrato. La jurisprudencia laboral ya ha determinado con anterioridad que si las funciones no son precisadas con claridad por el empleador, entonces se entenderá que los trabajadores carecen de competencia para poder ejecutarlas correctamente<sup>2</sup>.

Ante esta situación, el sistema jurídico provee al empleador del contrato de trabajo, como un instrumento que cuenta con libertad de forma respecto a su redacción. Así, el contrato de trabajo es definido por la doctrina española de la siguiente manera:

*“Contrato de trabajo será aquel acuerdo entre dos personas, por el que una de ellas (el trabajador) se compromete a prestar un trabajo dependiente y la otra (el empresario) se compromete a pagar un salario garantizado, esto es, ajeno a los riesgos de la empresa. (...) El pacto del que emanan las condiciones contractuales debe quedar convenientemente acreditado. (...) cuando la condición contractual no se hubiera documentado –o lo hubiera sido con alcance impreciso–, la prueba de su efectiva existencia dependerá de que se acredite que hubo realmente voluntad de las partes (...)”<sup>3</sup>.*

Por lo anterior, es sumamente importante celebrar un contrato de trabajo por escrito con las condiciones iniciales de la relación laboral y, especialmente, de las obligaciones del trabajador. Esto permitirá al empleador llevar a cabo una evaluación del desempeño de su personal de manera objetiva y con el conocimiento preliminar de qué es lo que se espera en cada caso concreto.

1 Elmer Guillermo Arce Ortiz, *Derecho individual del trabajo en el Perú: Desafíos y deficiencias* (Lima: Palestra, 2008), 526.

2 STC de la Primera Sala Laboral recaída en el Expediente N° 1210-93-CD, de fecha 6 de mayo de 1994.

3 Luis Miguel Camps Ruiz, “Concepto y funciones del contrato de trabajo”, en *Derecho del Trabajo*, ed. por Luis Miguel Camps Ruiz y Juan Manuel Ramírez Martínez (Valencia: Tirant lo Blanch, 2016), 175-191.

Por su parte, la disciplina de los Recursos Humanos provee al empleador de otra herramienta clave para gestionar las relaciones laborales: el perfil del puesto<sup>4</sup>. El perfil del puesto es un documento que contiene, entre otras cuestiones, el registro expreso de las responsabilidades, funciones y actividades inherentes a un cargo determinado. Esta herramienta permite que el trabajador pueda conocer las características del puesto, y su individualización y diferenciación frente a otros puestos en la organización.

Para Martha Alles, el perfil de puesto “es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo”<sup>5</sup>. Por lo menos, un perfil de puesto debe contener un resumen de la posición; el propósito del cargo; el detalle de las áreas con las cuales se interrelaciona el trabajador; responsabilidades, funciones y actividades a desarrollar; competencias básicas del puesto<sup>6</sup>; y aspectos relacionados con las condiciones de salud requeridas para la posición a ocupar.

Con relación a las responsabilidades, funciones y actividades que se incluyen en un perfil de puesto, es necesario que el empleador siempre administre esta información desde lo más general hacia lo más específico. Evidentemente, no todas las tareas se encontrarán recopiladas en el perfil de puesto, sino sólo las más importantes y distintivas. El empleador también tiene la posibilidad de consignar una disposición en el perfil de puesto (o en el contrato) que contenga la obligación de ejecutar las demás funciones inherentes al cargo ocupado.

Debido a que el perfil de puesto es una herramienta que contiene un mayor nivel de detalle que el propio contrato de trabajo, es recomendable que sea integrado a este último a través de una remisión expresa. Así, en la cláusula contractual correspondiente al cargo del trabajador, debe indicarse que el perfil de puesto forma parte integrante del contrato laboral, y será exigible al trabajador, dando lugar a las sanciones pertinentes en caso de inobservancia o incumplimiento. Es necesario que el trabajador firme una copia de su perfil de puesto al inicio de la relación laboral, así como cada actualización que se efectúe sobre su contenido.

Las dos herramientas antes mencionadas (el contrato de trabajo y el perfil del puesto) serán fundamentales para poder acreditar las responsabilidades, funciones y actividades que deben ser cumplidas por un trabajador. De esta forma, el trabajador no podrá alegar desconocimiento de las obligaciones que son inherentes a su puesto de trabajo.

### 3. Gestión del desempeño: Importancia y alcances de una correcta evaluación de desempeño

La gestión del desempeño es un mecanismo que tiene como primera finalidad medir el rendimiento de los trabajadores en una organización. Asimismo, la gestión del desempeño permite medir el potencial de las personas y determinar si se requieren planes de acción concretos. En términos del profesor Cristóbal Borrás, la gestión del desempeño:

*“Es un proceso gerencial mediante el que se consigue no sólo evaluar los resultados obtenidos por los colaboradores sino también gestionar sus competencias personales y profesionales, orientándoles en todo momento y dándoles el apoyo necesario para que puedan alcanzar los objetivos previstos”.*

Dentro de este sistema de gestión del desempeño se encuentra la evaluación como herramienta indispensable. Todo proceso de medición o evaluación del desempeño se caracteriza por ser “sistemático, periódico para medir objetivamente el nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, comparado con el estándar deseado”<sup>8</sup>. Desde una perspectiva más funcional, el análisis del desempeño “es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal” útil para “tomar decisiones sobre promociones y remuneraciones”<sup>9</sup>, que se realiza tomando en cuenta las competencias del puesto del trabajador, en el grado que son requeridas para el mismo. Se debe tener en consideración que los trabajadores también necesitan saber cómo están desempeñando sus funciones, por cuestiones de transparencia y con el propósito de lograr la optimización de sus labores. Por ello, el desempeño debe ser medido con relativa regularidad.

4 En forma adicional al perfil de puesto, es posible que se entregue un manual de organización y funciones. No obstante, el perfil del puesto es una herramienta más individualizada, con el detalle de las competencias que se requieren en un puesto determinado para un óptimo desempeño en la organización.

5 Martha Alles, *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (Buenos Aires: Granica, 2013), 111.

6 Las competencias son características de personalidad, venidas en comportamientos observables, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Definición de Martha Alles).

7 Cristóbal Borrás Rexach, “Dirección por objetivos y gestión del desempeño” (material del curso de Experto en Recursos Humanos, Universidad de Sevilla, 2015).

8 Pilar Llácer Centeno, “Gestión del desempeño” (material de la Maestría en Dirección Estratégica del Factor Humano, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, febrero 2017).

9 Alles, *Dirección estratégica de recursos humanos*, 262, 269.

La medición del desempeño se realiza por medio de una evaluación. A través de un sistema de valoración del rendimiento en una organización, los empleadores requieren contar con una guía para identificar a los trabajadores más talentosos y sancionar de manera correcta y justa a aquellos que no cumplen los objetivos de la organización ni de sus puestos de trabajo. Por ello, se puede concluir que la evaluación de desempeño es una herramienta objetiva que permite identificar las brechas existentes en los perfiles de puesto de cada trabajador y el desempeño real de los mismos. Lo recomendable es que las brechas sean lo más estrechas posible, a efectos de que el trabajador pueda ser capacitado y desarrollado en el puesto. Caso contrario, si existen brechas muy amplias entre el rendimiento esperado y el rendimiento real, el empleador deberá ejercer su facultad sancionadora para poder corregirlas con anticipación.

Hemos mencionado que, como herramienta organizacional, la evaluación del desempeño es sumamente útil, a fin de que los trabajadores conozcan de qué manera vienen desarrollando sus responsabilidades, funciones y actividades. Ello, en el marco de sus perfiles de puesto y de sus contratos de trabajo. De la misma manera, la evaluación del desempeño debe ser útil para el empleador, debiendo operar como un sustento probatorio del historial laboral del trabajador antes las autoridades judiciales y administrativas.

Es bastante frecuente que las evaluaciones de desempeño se realicen una vez al año. No obstante, con la finalidad de que las mismas cumplan su objetivo en todos los aspectos, es recomendable que sean llevadas a cabo de manera periódica, en diferentes facetas en la organización.

La herramienta de connotación positiva en el proceso de evaluación del desempeño, que permite mantener actualizados los avances de un trabajador es el *feedback* o retroalimentación. El *feedback* supone “comentar el desempeño y los progresos del subordinado”<sup>10</sup>. Consiste en un diálogo de desarrollo, en el que se refuerzan las conductas positivas y se evalúa la posibilidad de un ascenso, un incremento remunerativo, una oportunidad de capacitación externa, entre otros aspectos que repercuten de manera positiva en el desarrollo del trabajador. Como ya se ha indicado, el *feedback* debería ser periódico, y éste puede tener un efecto en el corto, mediano y largo plazo en beneficio del trabajador y la organización. El *feedback* es un mensaje de carácter objetivo. En su dimensión positiva, éste permite reconocer un trabajo realizado correctamente o efectuar alguna sugerencia de mejora<sup>11</sup>, razón por la cual se sugiere aplicarlo de inmediato.

Por otra parte, cuando el desempeño de un trabajador no ha sido el esperado por el empleador, éste manifiesta su poder de dirección a través del ejercicio de su facultad sancionadora. En estos casos, al momento de realizar los comentarios al trabajador sobre el incumplimiento de sus obligaciones, es importante hacer expresa referencia a las brechas identificadas en el perfil del trabajador, respecto a las expectativas del cargo. Hay que tener presente que “el poder de dirección que el empleador adquiere a partir del contrato de trabajo, se plasma en algunas atribuciones y se somete a ciertos límites”. El mismo autor señala que, “en lo que se refiere al contenido del poder de dirección, según la doctrina éste le permite al empleador dirigir, fiscalizar y sancionar al trabajador”<sup>12</sup>, de modo tal que el empresario está plenamente facultado para sancionar –e inclusive, despedir– al trabajador en función a pruebas objetivas que además sean de su entero conocimiento.

### **3.1. La evaluación del desempeño como sustento para sancionar a un trabajador cuyos resultados no han sido satisfactorios**

A partir de este momento, se hace evidente la integración entre el proceso de gestión del desempeño con las disposiciones establecidas en la legislación laboral. En ese sentido, es fundamental identificar qué es lo que indica la Ley en materia de sanciones, cuando el trabajador incumple las funciones del contrato de trabajo, o cuando el desempeño de las mismas no se encuentra acorde al perfil de puesto establecido por la organización.

#### *3.1.1 Acción progresiva del empleador: Otorgamiento de un plazo para cumplir las obligaciones de trabajo*

Debemos partir de la premisa de que todo trabajador tiene que cumplir con las obligaciones asumidas en el marco de una relación laboral. Como menciona Guillermo Boza, todo trabajador “se encuentra subordinado al empleador, por lo que se encuentra obligado a acatar –dentro de los límites que establece el ordenamiento jurídico– las directrices impartidas”<sup>13</sup>, evidentemente a partir de los compromisos asumidos.

<sup>10</sup> Alles, *Dirección estratégica de recursos humanos*, 266.

<sup>11</sup> Harvard Business School Publishing Corporation. *Giving feedback* (Boston: Harvard Business Press, 2006), edición en PDF, 4.

<sup>12</sup> Javier Neves Mujica, *Introducción al Derecho del Trabajo* (Lima: Fondo Editorial de la PUCP, 2009), 36.

<sup>13</sup> Guillermo Boza Pró, *Lecciones de Derecho del Trabajo* (Lima: Fondo Editorial de la PUCP, 2011), 50.

Cuando las evaluaciones de desempeño presentan resultados de carácter negativo, es decir, cuando existen brechas muy amplias entre el perfil esperado y el desempeño del trabajador, es fundamental que el empleador adopte acciones que documenten tal situación.

Al respecto, el artículo 31° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, cuyo Texto Único Ordenado ha sido aprobado mediante Decreto Supremo N° 003-97-TR, otorga al trabajador la posibilidad de que enmiende su conducta y cumpla con sus obligaciones, en los términos que se precisan a continuación:

*“El empleador no podrá despedir por causa relacionada con la conducta o con la capacidad del trabajador sin antes otorgarle por escrito un plazo razonable no menor de (...) treinta días naturales para que demuestre su capacidad o corrija su deficiencia (...)”<sup>14</sup>*

Así, el legislador establece un límite temporal a la facultad sancionadora del empleador, a efectos de que el trabajador pueda cumplir sus obligaciones laborales demostrando su capacidad o evitando incurrir en errores.

Evidentemente, si existe una brecha pendiente de mejorar, y el empleador considera que el trabajador puede optimizar el cumplimiento de las obligaciones pactadas, debe trabajar en un plan de acción a fin de subsanar las situaciones que pudieran haberse encontrado con defectos en el proceso de evaluación.

El plan de acción es un documento que tiene como objetivo mejorar el rendimiento del trabajador a partir del cumplimiento estricto de las obligaciones que éste tiene a su cargo. Un plan de acción debe contener instrucciones y orientaciones; comentarios y sugerencias; objetivos en el corto plazo; y medidas prácticas para rectificar los problemas del desempeño del trabajador<sup>15</sup>. Asimismo, el plan de acción debe encontrarse delimitado en el tiempo y debe encontrarse suscrito por el empleador y el trabajador, a fin de poder verificar su aceptación y posterior cumplimiento. El plazo mínimo que otorga la Ley para la implementación de un plan de acción es de treinta días. Sin embargo, ello no impide que el empleador pueda conceder un plazo mayor en atención a las características del puesto y a las habilidades e historial del trabajador en cuestión.

De manera simultánea, y en aplicación de un criterio de disciplina progresiva, el empleador puede impartir sanciones de amonestaciones o suspensiones al trabajador que haya incumplido con las obligaciones de trabajo en el período de evaluación. Cabe mencionar que, el empleador podrá aplicar sanciones distintas a los trabajadores que cometan los mismos incumplimientos, en función a sus antecedentes, expediente personal y expectativas de crecimiento en la organización, pudiendo incluso tolerar o condonar las faltas cometidas. Esto se encuentra permitido al amparo de lo establecido en el artículo 33° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral<sup>16</sup> y no califica como un criterio discriminatorio. De todas formas, debido a que las relaciones laborales son procesos humanos cambiantes, siempre se recomienda que los empleadores dejen constancia de cada situación o hallazgo en el legajo personal del trabajador.

Si luego de transcurridos los treinta días, o si luego de haberse cumplido el período otorgado para la implementación del plan de acción, el empleador verifica que no se han reducido las brechas entre el rendimiento esperado del trabajador y su desempeño real, éste tiene la opción de extender el plazo para que el plan de acción se siga ejecutando hasta obtener un resultado favorable. Asimismo, el empleador tiene la opción de modificar el puesto del trabajador ofreciéndole otra posición que se adecúe a sus estándares de rendimiento (siempre que el trabajador acepte), o inclusive tiene la posibilidad de proceder al despido justificado. Sobre este último aspecto nos pronunciaremos en el punto 3.1.3. del presente artículo.

Dicho lo anterior, a partir de una evaluación continua de los avances del trabajador conjuntamente con lo que dicta su perfil de puesto, es factible que el empleador pueda tomar decisiones de la manera más objetiva posible para el futuro de su personal y de la organización.

Ahora bien, si el trabajador se encuentra dentro del período de prueba, y la organización considera que éste no cumple con las disposiciones del perfil del puesto, es factible que proceda a extinguir el contrato laboral unilateral e inmediatamente, amparado en esta justificación. En estos casos es suficiente con realizar una evaluación preliminar de las competencias del trabajador, para poder determinar si cuenta con los requisitos esenciales para la posición ocupada. Debe tenerse en cuenta que, el período de prueba “es el lapso durante

14 Decreto Supremo N° 003-97-TR, del 27 de marzo de 1997, por el que se aprueba el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

15 Alles, Dirección..., 268.

16 Artículo 33°.- *Tratándose de la comisión de una misma falta por varios trabajadores, el empleador podrá imponer sanciones diversas a todos ellos, en atención a los antecedentes de cada cual y otras circunstancias coadyuvantes, pudiendo incluso remitir u olvidar la falta, según su criterio.*

el cual el empleador evalúa el desempeño del trabajador en determinado puesto de trabajo<sup>17</sup>, y además, es un período en el cual el trabajador no goza del derecho a la estabilidad laboral.

### 3.1.2 Incumplimientos graves de las obligaciones de trabajo a partir del contenido del contrato y del perfil de puesto

La Ley de Productividad y Competitividad Laboral, establece en su artículo 25° la definición de falta grave, que da lugar al despido como sanción máxima. Así, dicha norma ha regulado la siguiente definición:

*“Falta grave es la infracción por el trabajador de los deberes esenciales que emanan del contrato, de tal índole, que haga irrazonable la subsistencia de la relación”<sup>18</sup>.*

Para nuestro ordenamiento, una falta grave califica como tal si es que hace insostenible la continuación de la relación laboral. En caso que el empleador opte por aplicar la sanción más drástica –el despido– deberá actuar con criterios de razonabilidad. Al respecto, se ha indicado que “la sanción jurídica debe ser razonable, lo que significa que la sanción no puede ser más gravosa que la falta realizada por el trabajador”<sup>19</sup>.

Dentro de las faltas taxativamente contempladas por la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, se encuentra la falta grave de incumplimiento de obligaciones de trabajo que supone el quebrantamiento de la buena fe laboral. En múltiples oportunidades se ha indicado que esta es una falta genérica, que abarca cualquier incumplimiento del trabajador. No obstante, en concordancia con el desarrollo doctrinario y jurisprudencial de esta falta, somos de la opinión de que la misma se encuentra referida al deber asumido por el trabajador en el marco de una relación laboral.

En esa línea, Carlos Blancas menciona lo siguiente respecto a la falta relacionada con el incumplimiento de obligaciones laborales que supone el quebrantamiento de la buena fe laboral:

*“su alcance verdadero debe entenderse referido a la forma concreta en que el trabajador debe cumplir su prestación, o dicho de otro modo, al cumplimiento de las obligaciones específicas de la función o puesto que desempeña el trabajador (...) deben entenderse como aquellas que determinan el contenido propio y específico de la labor que toca ejecutar al trabajador, y no ‘lato sensu’ como conjunto de ‘obligaciones que impone la relación de trabajo’<sup>20</sup>.*

Como la propia falta lo indica, no basta con que exista un incumplimiento de las obligaciones del trabajador, sino que además, este incumplimiento debe traer como consecuencia el quebrantamiento de la buena fe laboral. Esto supone una “lesión irreversible al vínculo laboral producida por un acto doloso o culposo del trabajador que hace imposible o indeseable la subsistencia de la relación laboral”<sup>21</sup>.

Como parte de su posición, Elmer Arce indica que el deber de buena fe laboral regulado por la Ley “se orienta a exigir otros comportamientos, sin los cuales el contrato de trabajo no conseguiría su objeto económico”<sup>22</sup>. Asimismo, el autor diferencia el deber de diligencia del deber de buena fe, precisando que la falta grave de incumplimiento de obligaciones laborales está referida al deber de diligencia que debe cumplir todo trabajador. La jurisprudencia laboral también ha considerado que la negligencia grave califica como un incumplimiento de las obligaciones de trabajo. Por último, la Corte Suprema ha indicado que las conductas omisivas también califican dentro de la causal de incumplimiento de obligaciones laborales.<sup>23</sup>

La interpretación que nosotros tenemos respecto a esta falta está referida a una relación de causa–efecto. Es el incumplimiento el que da lugar a que se quiebre esta buena fe laboral, entendida como el respeto al conjunto de valores tradicionales que resultan de esencial cumplimiento para que subsista la confianza entre dos partes vinculadas jurídicamente<sup>24</sup>. De esta manera, al existir dos elementos comprendidos en el contenido de esta falta (el incumplimiento y el quebrantamiento de la buena fe) claramente lo que el legislador sanciona es lo que se ha incumplido y de qué manera ha actuado el trabajador en la configuración de este incumplimiento: el *qué* y el *cómo*.

17 STC del Tribunal Constitucional, recaída en el Expediente N° 1057-2002-AA, de fecha 1° de julio de 2003.

18 Decreto Supremo N° 003-97-TR, del 27 de marzo de 1997, por el que se aprueba el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral.

19 Luis Enrique Quiroz Eslado, “Fundamentos del poder de dirección”, en *Manual sobre faltas disciplinarias laborales: Faltas graves que justifican el despido y otras sanciones menores*, ed. por el equipo de Soluciones Laborales (Lima: Gaceta Jurídica, 2013), 7-39.

20 Carlos Blancas Bustamante, *El despido en el Derecho Laboral peruano* (Lima: Ara Editores, 2006), 166-167.

21 STC de la Corte Suprema recaída en el Expediente N° 2147-2004-Lima, de fecha 31 de julio de 2006.

22 Arce, *Derecho...*, 526.

23 STC de la Corte Suprema recaída en el Expediente N° 092-2002-Lima, de fecha 28 de febrero de 2002.

24 Manuel De Lama Laura, “Las faltas graves que justifican el despido”, en *Manual sobre faltas disciplinarias laborales: Faltas graves que justifican el despido y otras sanciones menores*, ed. por el equipo de Soluciones Laborales (Lima: Gaceta Jurídica, 2013), 67-91.



A efectos de confirmar si realmente ha existido un incumplimiento de obligaciones laborales, es fundamental identificar cuáles son esos deberes incumplidos por el trabajador a efectos de imputarlos en la carta de preaviso de despido. Asimismo, es importante que estos incumplimientos generen como consecuencia la pérdida de la confianza depositada en el trabajador, al haber actuado de manera contraria a los valores de la organización y a lo que se espera de su puesto de trabajo. Es fundamental recordar que no sólo basta con que se cometa la falta, sino que el accionar del trabajador revista gravedad y que esta conducta sea contraria a los valores de la organización.

### 3.1.3 *Procedencia del despido por incumplimiento de obligaciones a partir de los resultados de la evaluación del desempeño*

Anteriormente hemos mencionado que la evaluación del desempeño se aplica para identificar brechas entre el puesto ocupado y el desempeño real del trabajador. Ahora bien, ¿resulta jurídicamente posible considerar que un resultado insatisfactorio en la evaluación del desempeño califica como un incumplimiento de obligaciones laborales? Consideramos que sí.

Al analizar la falta grave de incumplimiento de obligaciones de trabajo, hemos indicado que esta refleja la inobservancia de las funciones pactadas en el contrato laboral o de las responsabilidades asumidas siguiendo los lineamientos de un perfil de puesto. Asimismo, hemos mencionado que la evaluación del desempeño busca medir el cumplimiento de las funciones en un puesto determinado, a partir del detalle de la descripción del mismo. Por consiguiente, una evaluación de desempeño basada en un perfil objetivamente determinado y aceptado por el trabajador, que a su vez evidencia incumplimientos de su parte, puede ser un medio probatorio válido para justificar un despido.

Sobre el particular, la jurisprudencia laboral ha mencionado que, “constituye causal objetiva de despido la desaprobación de las evaluaciones periódicas que determinan su nivel de aptitud o capacidad para el trabajo a las que someta el empleador”<sup>25</sup>. Teniendo en cuenta que las evaluaciones de desempeño son el resultado de un seguimiento a las competencias del trabajador para un óptimo desarrollo en un puesto determinado, el hecho de que existan brechas muy amplias entre las expectativas de la empresa y los resultados laborales del trabajador, evidencia que existe un incumplimiento del perfil requerido.

En estos casos de brechas insalvables, con evidencias de incumplimientos laborales graves, el empleador debe iniciar el procedimiento de despido mediante la entrega al trabajador de una carta de preaviso, en la que se le impute la falta grave de incumplimiento de obligaciones de trabajo que supone el quebrantamiento de la buena fe laboral. Sea cual fuere la obligación incumplida, es fundamental que el empleador adjunte a la carta de preaviso una copia de la evaluación de desempeño realizada y del último perfil de puesto firmado<sup>26</sup>. También es necesario que demuestre cuáles han sido los incumplimientos específicos mediante pruebas concretas. En otras palabras, no basta con afirmar que el trabajador “ha incumplido sus obligaciones”, sino que debe existir el sustento real de dichos incumplimientos, debidamente descrito y probado en la carta de preaviso. Si el empleador llegó a otorgar una oportunidad previamente al trabajador, a efectos de que éste cumpla con un plan de acción, también será necesario adjuntarlo a la carta de preaviso y evidenciar de manera detallada por qué se considera que el mismo ha sido incumplido.

Luego de ello, el trabajador cuenta con seis días calendario como máximo para presentar los descargos respectivos, indicando las razones por las cuales el empleador no debería imputarle este incumplimiento de sus obligaciones. Transcurridos los seis días indicados por el artículo 31° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, el empleador deberá evaluar los descargos del trabajador y determinar si realmente corresponde aplicar el despido como máxima sanción o si corresponde una sanción menor. Hay que tener presente que, si el trabajador logra desvirtuar la falta imputada, no es recomendable proceder con el despido por esta causal.

### 3.1.4 *La evaluación del desempeño y el perfil del puesto como medios probatorios en el proceso judicial*

A pesar de que el empleador pueda haber aplicado el despido justificado para un trabajador con las pruebas pertinentes, siempre subsiste la posibilidad de que el trabajador recurra a la vía judicial para impugnar el despido sufrido, al no encontrarse de acuerdo con el mismo.

<sup>25</sup> STC de la Corte Suprema recaída en el Expediente N° 1048-98-Lambayeque, de fecha 26 de mayo de 1999.

<sup>26</sup> Hacemos referencia al “último perfil de puesto”, toda vez que estos documentos deben ser actualizados periódicamente, en atención a las características del cargo de cada trabajador. Esta actualización es parte del proceso de gestión del diseño organizacional, que se encuentra a cargo del departamento de gestión humana de toda organización.

En caso que el empleador haya considerado que cuenta con suficientes pruebas que justifican los incumplimientos de un trabajador y la gravedad de los mismos, y que han sido suficientes para proceder con el despido justificado, es posible que el empleador pueda utilizar la evaluación de desempeño y el perfil de puesto suscritos por el trabajador como sustentos probatorios en un proceso judicial.

La Nueva Ley Procesal del Trabajo establece en su artículo 23.4° inciso "c" que el empleador tiene la carga de la prueba respecto a la causa del despido de un trabajador. Adicionalmente, hay que tener presente que los medios probatorios que pueden ser ofrecidos en un proceso laboral son todos aquellos que contempla el artículo 192° del Código Procesal Civil, incluyendo a los documentos.

Por consiguiente, si se tiene en consideración que la evaluación del desempeño contiene los resultados alcanzados por un trabajador para un puesto determinado, y que el perfil de puesto contiene un compromiso preliminar de cumplimiento a partir del contrato de trabajo suscrito con el empleador, su presentación en el marco de un proceso judicial es perfectamente válida. La misma regla debe operar para el plan de acción que fue aplicado al trabajador y que no fue cumplido en su momento.

Debe recordarse que, nuestro ordenamiento procesal laboral se rige por la regla de que quien afirma un hecho debe probarlo, por lo que en un proceso judicial en donde se discute la validez del despido "la parte demandada debe acreditar los hechos que le sirven de fundamento para contradecir las pretensiones de la parte demandante"<sup>27</sup>, sea que se trate de la indemnización por despido arbitrario o de la reposición por despido fraudulento, entre otras modalidades. Asimismo, "resulta necesario que el empleador cuente con elementos de sustento suficientemente eficaces para lograr generar en el juzgador convicción sobre lo adecuado de la medida adoptada, y conseguir que este la califique como legalmente permitida"<sup>28</sup>.

Por ende, el Juez a cargo del proceso se encuentra en la obligación de valorar estos medios probatorios, para lo cual será necesario dejar en claro que el perfil de puesto tiene el mismo valor obligacional que el contrato de trabajo, en tanto que contiene un compromiso del trabajador respecto a las responsabilidades, funciones y actividades en un puesto específico. Con mayor razón, si el documento ha sido suscrito por el trabajador en señal de recepción y conformidad.

#### 4. A modo de conclusión

Los procesos de Recursos Humanos constituyen sistemas útiles que nos proporciona la administración, a efectos de regular las relaciones laborales en nuestras organizaciones. Es fundamental que nuestros procesos internos estén alineados con las disposiciones de la legislación laboral, para no tener ninguna contingencia al momento de implementarlos.

Para ello, es necesario que el empleador diseñe correctamente la estructura de sus puestos, ya que estos son la unidad básica de la organización. Una vez definidos y estructurados los puestos, con las respectivas funciones, el empleador debe proceder a suscribir los contratos correspondientes en donde se efectúe una integración con los perfiles previamente elaborados. Las obligaciones del trabajador deben estar previamente definidas y determinadas, con el objeto de que éste pueda conocer cuál es el propósito de su contratación y su rol en la organización. Asimismo, es importante delimitar las funciones del trabajador para que, en caso de incumplimiento, éste no alegue el desconocimiento de sus obligaciones.

Si luego de un tiempo determinado el empleador verifica que el trabajador no está cumpliendo sus funciones conforme a lo esperado, corresponde que el jefe inmediato elabore con el trabajador un plan de acción, a efectos de corregir oportunamente cualquier deficiencia que se esté presentando. Para el cumplimiento de este plan de acción, el trabajador cuenta al menos con treinta días. Es importante que el plan de acción contenga objetivos específicos, medibles, realizables, realistas y que estén delimitados en el tiempo, para poder verificar objetivamente su realización.

En caso que el trabajador incumpla con los parámetros pactados en este plan de acción, o cuando los incumplimientos de las obligaciones laborales califiquen como actos muy graves o altamente negligentes, el empleador podrá iniciar el procedimiento de despido adjuntando todos los sustentos del incumplimiento, incluida la evaluación del desempeño con los resultados desaprobatorios del trabajador. La evaluación del desempeño es una prueba objetiva –inclusive, a nivel procesal– de que hubo un incumplimiento de funciones, toda vez que mediante dicha herramienta se constaten las brechas identificadas en el perfil esperado del trabajador y el desempeño real.

27 Luis Vinatea Recoba y Jorge Toyama Miyagusuku, dir., *Análisis y comentarios de la Nueva Ley Procesal del Trabajo* (Lima: Gaceta Jurídica, 2012), 149.

28 Vinatea Recoba y Toyama Miyagusuku, dir., *Análisis...*, 153.



Finalmente, la gestión del desempeño es uno de los procesos más importantes en la administración del personal, ya que permite medir objetivamente cómo se están haciendo las cosas para el bienestar del trabajador y de toda la organización.

## 5. Bibliografía

Alles, Martha. *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica, 2012.

Alles, Martha. *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica, 2013.

Arce Ortiz, Elmer Guillermo. *Derecho individual del trabajo en el Perú: Desafíos y deficiencias*. Lima: Palestra, 2008.

Blancas Bustamante, Carlos. *El despido en el Derecho Laboral peruano*. Lima: Ara Editores, 2006.

Borrás Rexach, Cristóbal. "Dirección por objetivos y gestión del desempeño". Material del curso de Experto en Recursos Humanos, Universidad de Sevilla, 2015.

Boza Pró, Guillermo. *Lecciones de Derecho del Trabajo*. Lima: Fondo Editorial de la PUCP, 2011.

Camps Ruiz, Luis Miguel. "Concepto y funciones del contrato de trabajo". En *Derecho del Trabajo*, editado por Luis Miguel Camps Ruiz y Juan Manuel Ramírez Martínez, 175-191. Valencia: Tirant lo Blanch, 2016.

De Lama Laura, Manuel. "Las faltas graves que justifican el despido". En *Manual sobre faltas disciplinarias laborales: Faltas graves que justifican el despido y otras sanciones menores*, editado por el equipo de Soluciones Laborales, 67-91. Lima: Gaceta Jurídica, 2013.

Harvard Business School Publishing Corporation. *Giving feedback*. Boston: Harvard Business Press, 2006. Edición en PDF.

Llácer Centeno, Pilar. "Gestión del desempeño". Material de la Maestría en Dirección Estratégica del Factor Humano, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, febrero 2017.

López Gandía, Juan Vicente. "El ingreso del trabajador en la empresa". En *Derecho del Trabajo*, editado por Luis Miguel Camps Ruiz y Juan Manuel Ramírez Martínez, 193-235. Valencia: Tirant lo Blanch, 2016.

Neves Mujica, Javier. *Introducción al Derecho del Trabajo*. Lima: Fondo Editorial de la PUCP, 2009.

Quiroz Eslado, Luis Enrique. "Fundamentos del poder de dirección". En *Manual sobre faltas disciplinarias laborales: Faltas graves que justifican el despido y otras sanciones menores*, editado por el equipo de Soluciones Laborales, 7-39. Lima: Gaceta Jurídica, 2013.

Vinatea Recoba, Luis y Jorge Toyama Miyagusuku, dir. *Análisis y comentarios de la Nueva Ley Procesal del Trabajo*. Lima: Gaceta Jurídica, 2012.