



Universidad
de La Laguna
Facultad de Derecho



Grado en: Relaciones Laborales.
Facultad de Derecho
Universidad de La Laguna
Curso 2016/2017
Convocatoria: Septiembre

LA ADECUACIÓN DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL A LOS CRITERIOS DOCTRINALES.

THE ADEQUACY OF THE METHODS OF EVALUATION OF WORK
PERFORMANCE TO THE DOCTRINAL CRITERIA.

Realizado por el alumno/a Dña Desirée González Afonso

Tutorizado por el Profesor/a Don Juan Carlos Martín Bello

Departamento: Dirección de Empresas e Historia Económica.

Área de conocimiento: Organización de Empresas.

Índice

| | |
|--|----|
| 1. Abstract-Resumen..... | 2 |
| 2. Introducción..... | 4 |
| 3. Diferencias entre disminución del rendimiento e ineptitud..... | 6 |
| 4. Notas definatorias de incumplimiento grave y culpable..... | 7 |
| 5. La evaluación del rendimiento de los trabajadores..... | 9 |
| 6. Métodos de evaluación..... | 10 |
| 6.1. Métodos características..... | 12 |
| 6.2. Métodos comportamientos..... | 15 |
| 6.3. Métodos resultados..... | 16 |
| 7. El ajuste entre los métodos de evaluación y los criterios doctrinales y jurisprudenciales..... | 17 |
| 8. Cómo diseñar un sistema de evaluación ajustado a las pautas doctrinales..... | 20 |
| 9. Conclusión..... | 24 |
| 10. Bibliografía..... | 26 |
| 11. Recursos webs..... | 26 |
| 12. Revistas electrónicas..... | 27 |

1. Abstract-Resumen.

ABSTRACT

Among the possible causes for the termination of the employment contract are those typified in Legislative Royal Decree 2/2015 in Articles 52 (Extinction of the contract for objective reasons), among which are the ineptitude of the known worker or after their actual placement in the company. And in its article 54 (Dismissal Disciplinary) where the serious and culpable fault of the worker is found, and will be considered contractual breaches, the continuous and voluntary decrease in the normal or agreed work performance.

The termination of the employment contract for the causes indicated above must be supported and justified in a negative performance evaluation. For this, there are different evaluation methods which evaluate the performance from an objective perspective or a subjective perspective.

Judges and courts have been pointing out and clarifying the criteria that must be fulfilled by these evaluation systems in order to be considered apt to justify a dismissal. Therefore, throughout this presentation, it will be tried to delimit what methods of evaluation of the performance are in accordance with these guidelines, being thus the suitable ones to credit the dismissal

Key words: performance evaluation, performance reduction, evaluation systems, evaluation methods, objective dismissal, disciplinary dismissal.

RESUMEN (entre 150 y 350 palabras)

Entre las causas que pueden llevar a cabo la extinción del contrato de trabajo están las tipificadas en el del Real Decreto Legislativo 2/2015 en sus artículos 52 (Extinción del contrato por causas objetivas), entre las que se encuentran la ineptitud del trabajador conocida o sobrevenida con posterioridad a su colocación efectiva en la empresa. Y en su artículo 54 (Despido disciplinario) donde se encuentra el incumplimiento grave y culpable del trabajador, y se considerarán incumplimientos contractuales, la disminución continuada y voluntaria en el rendimiento de trabajo normal o pactado.

La extinción del contrato de trabajo por las causas señaladas con anterioridad debe estar apoyada y justificada en una evaluación del rendimiento negativa. Para ello, existen distintos métodos de evaluación los cuales evalúa el rendimiento desde una perspectiva objetiva o una perspectiva subjetiva.

Los jueces y tribunales han venido señalando y matizando criterios que deben cumplir estos sistemas de evaluación para ser considerados como aptos a la hora de fundamentar un despido, por ello, a lo largo de la presente exposición, se tratará de delimitar qué métodos de evaluación del rendimiento se ajustan a estas pautas, siendo así los idóneos para acreditar el despido.

Palabras clave: evaluación del rendimiento, disminución del rendimiento, sistemas de evaluación, métodos de evaluación, despido objetivo, despido disciplinario.

2. Introducción.

Uno de los procesos más influyentes en el buen funcionamiento de la actividad empresarial es la evaluación del desempeño de sus trabajadores puesto que esta refleja si la aportación productiva de los empleados es la adecuada, desprendiéndose de ello la importante influencia del área de Recursos Humanos. Es un mero sistema informativo y orientativo que permite corregir deficiencias, aunque de él también se desprende información muy relevante que puede suponer el despido de aquellos trabajadores de los que no se obtiene un rendimiento óptimo.

Debido a la gran repercusión que puede tener una evaluación negativa, es necesario que analicemos cuáles son los criterios que los tribunales marcan para el cese contractual sea procedente, basándose en una disminución del rendimiento. De esto se desprende el objetivo de la presente exposición, hacer una adecuación entre los distintos métodos de evaluación y la extinción del contrato de trabajo, por disminución del rendimiento de los empleados, en función de lo que vienen señalando los juzgados y tribunales.

Tras la formalización del contrato de trabajo, ambas partes (trabajador/a y empresario/a) adquieren una serie de derechos y deberes legales en base a los cuales deben regir su actuación.

El artículo 5 del Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores hace mención a los deberes legales de los trabajadores, que son:

- Cumplir con las obligaciones concretas de su puesto de trabajo, de conformidad con las reglas de la buena fe y diligencia.
- Observar las medidas de prevención de riesgos laborales que se adopten.
- Cumplir las órdenes e instrucciones del empresario en el ejercicio regular de sus facultades directivas.

- No concurrir con la actividad de la empresa, en los términos fijados en esta ley.
- Contribuir a la mejora de la productividad.
- Cuantos se deriven, en su caso, de los respectivos contratos de trabajo.

El incumplimiento de los deberes, entre otras vulneraciones, puede suponer la desaparición del vínculo contractual y por ello la extinción de la relación laboral.

El ya mencionado Real Decreto Legislativo 2/2015, recoge en sus artículos 52 (Extinción del contrato por causas objetivas) y 54 (Despido disciplinario) las distintas causas justificativas la extinción del contrato de trabajo. El artículo 52 del Real Decreto Legislativo 2/2015 en su apartado a), señala la posibilidad de llevar a cabo la extinción del contrato por causas objetivas, que podrá fundamentarse, entre otras causas, por ineptitud del trabajador conocida o sobrevenida con posterioridad a su colocación efectiva en la empresa. La ineptitud existente con anterioridad al cumplimiento de un periodo de prueba no podrá alegarse con posterioridad a dicho cumplimiento.

A su vez, el artículo 54 de Real Decreto Legislativo 2/2015, en su apartado 2. e) establece la posibilidad de extinguir el contrato de trabajo mediante un despido disciplinario por decisión del empresario, despido basado en un incumplimiento grave y culpable del trabajador, y se considerarán incumplimientos contractuales, la disminución continuada y voluntaria en el rendimiento de trabajo normal o pactado.

La dinámica de este trabajo será conocer lo que vienen manifestando los tribunales y juzgados respecto a los despidos de los trabajadores por una disminución de su rendimiento laboral, cuáles son los requisitos que se tienen que cumplir para que se entienda la existencia de una disminución del rendimiento, y conocer así el principal objetivo de este trabajo: determinar qué métodos de evaluación del rendimiento son apropiados y aceptados por la doctrina y la jurisprudencia para fundamentar el despido por este motivo.

Es fundamental establecer las pautas distintivas que nos permitan diferenciar los rasgos del despido objetivo y del despido disciplinario, y para ello debemos hacer una primero

distinción entre disminución del rendimiento (despido disciplinario) e ineptitud (despido objetivo).

3. Diferencias entre disminución del rendimiento e ineptitud.

Corresponde hacer mención en primer lugar a los términos recogidos en el artículo 52 (despido objetivo), donde se hace la aclaración de “ineptitud del trabajador conocida o sobrevenida con posterioridad a su colocación efectiva en la empresa”. Es oportuno entonces diferenciar la ineptitud originaria y la ineptitud sobrevenida.

Lo fundamental para su aclaración no es el momento en el que surge esa ineptitud, sino el momento en el que el empresario es conocedor de la misma. La ineptitud originaria es desconocida al momento de efectuar la contratación y se ha descubierto por el empresario una vez formalizado el contrato, he aquí la importancia de la realización de un periodo de prueba puesto que ese periodo nos podrá mostrar que si se proceda a la contratación, puede hacerse valer el término de ineptitud sobrevenida, siempre que se acredite una discordancia insalvable entre a capacidad originaria deficiente del trabajador ya conocida por el empresario y el resultado de su esfuerzo productivo. Tiene que existir una incorrección objetiva de la actividad laboral del trabajador que no sea debida a las deficientes condiciones técnicas en el que se desarrolla éste y no puede existir una voluntariedad del mismo en la concurrencia. (Arias Domínguez, 2005)

Por otro lado está la ineptitud sobrevenida a la contratación, que solamente puede ser conocida tras el comienzo de la relación laboral. El Tribunal Superior de Justicia de Cataluña en su Sentencia núm. 4857/2001 de 6 junio. AS 2001\3171, recoge en su fundamento de derecho tercero lo que la doctrina ha venido estableciendo como ineptitud, y lo define como *“una inhabilidad o carencia de facultades profesionales que tiene su origen en la persona del trabajador, bien por falta de preparación o de actualización de sus conocimientos, bien por deterioro o pérdida de sus recursos de trabajo, percepción, destreza, falta de capacidad de concentración, rapidez, etc.”*

La ineptitud parte de dos premisas: la ausencia de elemento intencional de la actitud del trabajador puesto que si no estaríamos ante un elemento constitutivo de despido disciplinario debido a la disminución voluntaria del rendimiento normal o pactado. Y el segundo lugar debe apreciarse en los resultados constatables que la inadecuada prestación laboral de trabajo revela.

La terminología de disminución continuada y voluntaria en el rendimiento de trabajo normal o pactado, ha venido provocando numerosos conflictos dada las dificultades notorias de su determinación y el continuo y abuso exceso que se ha hecho del mencionado precepto por parte de los empresarios. Por ello la doctrina ha venido establecido unos parámetros al respecto.

La voluntariedad en la conducta del trabajador es el elemento que permite diferenciar la ineptitud objetiva de la disminución de rendimiento disciplinario. Mientras que en la ineptitud sobrevenida se produce una pérdida de las facultades laborales del trabajador, la disminución disciplinaria en el rendimiento del trabajo se presume la plena habilidad del trabajador para desarrollar la tarea laboral encomendada, que por dolo o culpa, no actúa diligentemente. (Arias Domínguez, 2005)

Una vez establecida la voluntariedad como exigencia, entre otros requerimientos para declarar un despido disciplinario, es menester definir otras de las notas de dicho despido: incumplimiento grave y culpable, dejando el despido objetivo en un segundo plano debido a que este ha quedado adecuadamente señalado tras la diferenciación entre ineptitud sobrevenida e ineptitud originaria.

4. Notas definitorias de incumplimiento grave y culpable.

El despido disciplinario solo estará legitimado cuando el incumplimiento contractual, en este caso la disminución de rendimiento, es grave y culpable a la par de requerir

continuidad en el tiempo e imputable al trabajador. (Daniel Toscani Giménez y Manuel Alegre Bueno, 2009)

El Tribunal supremo en su sentencia de 2 abril 1992. RJ 1992\2590, emitida ante recurso de Casación para la unificación de doctrina, recoge en el fundamento de derecho segundo: *“Las infracciones que tipifica al art. 54.2 del Estatuto de los Trabajadores, para erigirse en causa que justifiquen sanción de despido, han de alcanzar cotas de culpabilidad y gravedad suficiente, lo que excluye su aplicación bajo meros criterios objetivos, exigiéndose, por el contrario, análisis individualizado de cada conducta, tomando en consideración las circunstancias que configuran el hecho, así como las de su autor, pues sólo desde tal perspectiva cabe apreciar la proporcionalidad de la sanción, ya que tales infracciones, las que tipifica el mencionado art. 54.2, si bien manifiestan incumplimiento contractual, no denotan, abstractamente consideradas, la conjunta concurrencia de culpabilidad y gravedad suficiente.”*

La ineptitud se traduce en un rendimiento defectuoso del trabajador o, lo que es lo mismo, una disminución de capacidad laboral del trabajador o del propio rendimiento del mismo, siempre que sea lo suficientemente grave, pues de lo contrario, podrá ser objeto de una mera sanciones por faltas de rendimiento en el trabajo o por negligencias en el cumplimiento de su cometido prestacional, pero en ningún caso podrá constituir un supuesto de ineptitud y siempre que obedezca a causas exógenas al trabajador, pues, de lo contrario, sería una disminución del rendimiento voluntario siempre que sea lo suficientemente grave.

El despido disciplinario, en este caso, solamente es legítimo cuando la disminución del rendimiento es grave y culpable, lo que requiere una disminución continuada en el tiempo e imputable al trabajador. No cabe la existencia de causas objetivas ajenas a la voluntad del trabajador y a su vez, no podría venir determinada por un único acto aislado de inhabilidad laboral, sino que para que la ineptitud tuviese eficacia extintiva debe apreciarse una incapacidad laboral con una cierta tendencia a perpetuarse en el tiempo. Es la prolongación lo que determina la gravedad de la conducta. Lo más

razonable para distinguir ambos supuestos sea preguntarse si ha existido por parte del trabajador animo claro de disminuir su producción laboral, bien sea por dolor o imprudencia grave (Daniel Toscani Giménez Manuel Alegre Nueno, 2009)

El empresario, al momento de la extinción por disminución de trabajo, únicamente ha de probar la efectiva existencia de dicha disminución, sin tener que acreditar fehacientemente la voluntariedad del trabajador en la comisión de la falta laboral, llegando a sumir, que en ocasiones la voluntariedad se presume, por ello, se deben de establecer criterios objetivos que nos permitan saber si estamos ante una ineptitud del trabajador que llevaría a una extinción del contrato por causas objetivas fundamentado en el artículo 52 del Estatuto de los trabajadores, o si por el contrario, estamos ante una disminución del rendimiento debido y por tanto ante una extinción del contrato por causas disciplinarias fundamentada en el artículo 54 del Estatuto del trabajador.

Se puede concluir que las características de la ineptitud como causa objetiva de extinción del contrato son la veracidad y que no se actúe de manera fraudulenta, ha de ser una incapacidad general y no únicamente relativa a alguno de los aspectos del mismo con parámetros razonables de comparación en relación con lo usual en este tipo de trabajos. Debe ser imputable al trabajador y no deberse a deficiencias del medio de trabajo o de los materiales o útiles de mismo y debe afectar a la tarea laboral contratada y no a la que eventualmente esté realizando. (Arias Domínguez, 2005)

5. La evaluación del rendimiento de los trabajadores

Dado que la doctrina ha establecido las pautas que debe regir un despido basado en la disminución del rendimiento, debemos conocer si mediante la evaluación del rendimiento, único método que nos podría mostrar objetivamente si se produce un déficit en la productividad de los trabajadores, podríamos fundamentar la extinción del contrato de trabajo.

La evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relaciones con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empresa, y si ésta podrá mejorar su rendimiento futuro. (Simon I. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susana E. Jackson y Ransall S. schuler, 2007)

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta regularidad, y que nos permite localizar problemas de supervisión de personal, integración de empleados a las organizaciones o al cargo que ocupa, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivaciones, etc. Constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. (Chiavenato, 1999)

Uno de los usos más comunes de la evaluación es la toma de decisiones administrativas sobre ascenso, despidos y aumentos salariales, a la vez de proporcionar información aprovechable para hacer predicciones.

Es importante establecer la frecuencia con que deben realizarse las evaluaciones ya que como bien ha venido marcando la jurisprudencia, la fundamentación de un despido por una disminución del rendimiento no se puede basar en un mero descenso puntual de la capacidad de trabajo de los empleados, sino en una reiterada infracción.

6. Métodos de evaluación

Podemos hacer una primera clasificación de los distintos métodos de evaluación, donde se dividen en función de aquello que miden: los métodos subjetivos y los métodos objetivos.

Los métodos subjetivos evalúan en qué medida el trabajador posee ciertas características o exhibe ciertos comportamientos en su puesto de trabajo. Estos métodos

pueden ser de características o de comportamientos. Por otro lado, los métodos objetivos son aquellos que miden el rendimiento en función de lo que la persona obtiene de su trabajo.

A su vez, también podemos hacer una distinción entre los métodos de evaluación con base en el pasado, que son aquellos que valoran la forma de llevar a cabo el trabajo a partir de los resultados globales antes de la evaluación, y los métodos de evaluación con base en el desempeño futuro, que se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

Los métodos basados en las características están pensados para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o para el futuro. Si el listado de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva (De la Calle y Urbina, 2004).

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica qué acciones deberían o no exhibirse en el puesto. Por lo general, su máxima utilidad consiste en proporcionar a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

Los métodos basados en resultados evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. La observación de resultados supone menos subjetividad, por lo cual quizás esté menos abierta al sesgo o a la opinión subjetiva de los evaluadores (Alles, 2012).

Uno de los procesos fundamentales que pueden influir en los resultados de la evaluación es la elección de los criterios a evaluar. Estos nos ayudarán a determinar el método a utilizar. Su elección dependerá del tipo de actividad que desarrolle la organización. Hay

numerosos criterios que, por lo general, deben reunir los siguientes requisitos: (Gelabert, 2012)

- Observables, sin necesidad de utilizar mecanismos técnicos excesivamente sofisticados.
- Medibles, teniendo en cuenta que lo importante es que de una manera u otra distingan unos individuos de otros.
- Comunes a todos los trabajos de las personas que se pretenda calificar.
- Independientes, de manera que el área que cada uno abarca, no comprenda parte de la otra.

Es muy importante para un buen sistema de evaluación la retroalimentación, ya que la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, con lo cual, si un trabajador no es informado de que está realizando sus funciones de una forma inadecuada no será capaz de mejorarlas (Chiavenato, 1999).

6.1.Métodos características.

1. Escalas gráficas de calificación.

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada donde se representan los factores de evaluación del desempeño y los grados de variación de tales factores. Cada característica por evaluar supone una escala en la que el evaluador indica hasta qué grado e empleado posee ciertas características.

Figura1: Evaluación del desempeño mediante escala gráfica.

| EVALUACIÓN DEL EMPLEADO | | | | | | |
|--|-------------------|------------------|----------------------|---------------------|--------------------|--------|
| Nombre _____ | | | | Fecha: __ / __ / __ | | |
| Departamento/Sección: _____ | | | Cargo: _____ | | | |
| Factores de evaluación | Grado | | | | | Puntos |
| Producción: del trabajador o la cantidad de servicios | 1-3 inadecuada | 4-6 Aceptable | 7-9 Nada especial | 10-12 Buena | 13-15 Muy buena | |
| Calidad: frecuencia de errores, presentación, orden y esmero | 1-3 inadecuada | 4-6 Aceptable | 7-9 Nada especial | 10-12 Buena | 13-15 Muy buena | |
| Responsabilidad: dedicación al trabajo y ejecución en plazo | 1-3 inadecuada | 4-6 Aceptable | 7-9 Nada especial | 10-12 Buena | 13-15 Muy buena | |
| Cooperación/actitud: intención de cooperar, ayuda a los compañeros y manera de acatar órdenes. | 1-3 inadecuada | 4-6 Aceptable | 7-9 Nada especial | 10-12 Buena | 13-15 Muy buena | |
| TOTAL DE PUNTOS | | | | | | |

2. Elección forzada.

Permite llevar a cabo la evaluación del desempeño mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo a una o dos, las que ms representen el desempeño del empleado evaluado.

Muy parecido a este es el método de frases descriptivas, en el que no es obligatoria la elección de frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño.

Figura 2: evaluación del desempeño por el método de elección forzada.

| EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Empleado _____ | | | | | |
| Cargo _____ Sección _____ | | | | | |
| <p>Marque una X debajo del “+” si es la frase que más define al empleado o debajo del “-” para indicar la frase que menos define su desempeño. Solamente poner una X por frase.</p> | | | | | |
| | + | - | | + | - |
| Solo hace lo que se le ordena | | | Es dinámico | | |
| Comportamiento irreprochable | | | Nunca hace buenas sugerencias | | |
| Acepta críticas constructivas | | | Tiene criterio para tomas decisiones | | |
| Merece toda la confianza | | | Es rápido | | |
| Se esmera en el servicio | | | No produce cuando está sometido a presión | | |
| En su servicio siempre hay errores | | | Conoce su trabajo | | |

3. Formas narrativas.

Se requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible.

Estos métodos tienen numerosa ventajas relacionadas con la facilidad de su uso, comprensión y sencilla aplicación. A su vez, estos métodos muestran grandes desventajas como su permisividad a la flexibilidad del evaluador, tiende a generalizar los resultados, y está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, hablamos entonces de interferencia subjetiva y personal de orden emocional y psicológico que lleva en ocasiones a la aparición del efecto halo.¹

¹ El efecto halo es la influencia que produce la impresión general que se tiene del evaluado, por parte del evaluador y eso se evidencia en el resultado final. (Phil Hunsaker Tony Alessandra, 2010)

4. Escala fundamentada para la medición del comportamiento.

Es un enfoque de evaluación de comportamiento que consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral. Combina las narraciones de incidentes críticos y las estimaciones cuantificadas con ejemplos conductuales específicos de desempeño óptimo o deficiente. El objetivo es estimar la conducta descrita en el incidente sobre la eficacia o ineficiencia con la que representa el desempeño apropiado.

6.2. Métodos comportamientos.

1. Incidente crítico.

Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen características extremas capaces de conducir a resultados positivos o negativos. A consecuencia de ello, el método no se preocupa por las características normales, sino en aquellas muy negativas o muy positivas, por tanto se trata de un suceso poco usual que denota mejor o peor desempeño del empleado en alguna parte del trabajo.

Figura 3: Evaluación del desempeño por el método de incidentes críticos.

| LADO ROJO (negativo) | | | LADO AZUL (positivo) | | |
|---|------|----------------------------|----------------------|------|----------------------------|
| FECHA DE OCURRENCIA | ÍTEM | INCIDENTE CRITICO NEGATIVO | FECHA DE OCURRENCIA | ÍTEM | INCIDENTE CRITICO POSITIVO |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| <p>FACTOR DE EVALUACION: PRODUCTIVIDAD.</p> <p>ITEM:</p> <p>A: trabajó lentamente / trabajó rápidamente</p> <p>B: perdió tiempo en el trabajo / economizó el tiempo de trabajo</p> <p>C: no inició su tarea de inmediato / comenzó de inmediato la nueva tarea</p> | | | | | |

6.3.Métodos resultados.

1. Fijación de objetivos o dirección por objetivos.

Consiste en fijar de forma clara y precisa objetivos para el trabajo a realizar por el empleado. Se propone un plan de acción que indique cómo han de lograrse esos objetivos. A continuación, se mide el grado de consecución de los objetivos, y en el caso de que no sea el adecuado, se establecen las medidas correctoras oportunas. Este método requiere objetivos cuantificables

2. Normas de trabajo.

Se fijan normas o niveles esperados de producción y a comparación de los resultados de cada empleado con esas normas. En general, las normas de trabajo deben ser reflejo del producto medio del empleado medio

3. Comparación por pares.

Consiste en la comparación de dos empleados y se selecciona el que se considere mejor en cuanto al desempeño. Las ventajas de este método es que garantiza que cada empleado sea comparado con todos sus compañeros.

Figura 4: evaluación por el método de comparación por pares.

| Comparación de los empleados en cuanto a la productividad | A | B | C | D |
|--|---|---|---|---|
| A y B | | | | |
| A y D | X | | | |
| C y D | | | x | |
| A y C | X | | | |
| B y C | | X | | |
| B y D | | x | | |
| Puntuación | 2 | 3 | 1 | 0 |

7. El ajuste entre los métodos de evaluación y los criterios doctrinales y jurisprudenciales

Tras el previo análisis de los diferentes métodos de evaluación del desempeño, debemos hacer referencia a las pautas establecidas por los tribunales, dado que nuestro objetivo es saber si existe un ajuste entre los distintos métodos de evaluación y las apreciaciones que han hecho los jueces y magistrados respecto a la forma en la que se debe cimentar un despido razonado en la disminución del rendimiento.

Corresponde ahora analizar la sentencia número 536/2014 de 23 de junio emitida por el Tribunal Superior de Justicia de Madrid. En ella, se declara la improcedencia de un despido en base a distintos motivos.

La empresa comunica a un trabajador su despido disciplinario justificado en la disminución del rendimiento continuo y voluntario. La empresa alega la no consecución de objetivos (evaluación de resultados). A la carta de despido se adjunta un formulario de evaluación de dos meses en los que se concluye que necesita mejora o insatisfactorio. En ese formulario se establece como primer objetivo completar en tiempo y forma y con información, donde obtuvo una clasificación de “necesita mejorar”, y así en sucesivos objetivos con puntuaciones deficientes.

La compañía establece las clasificaciones del rendimiento y están estandarizadas en:

- Demasiado pronto para evaluar. Se ha unido a la compañía recientemente y no es posible valorar.
- Insatisfactorio. No cumple los requisitos básicos del trabajo. No es capaz de asumir las responsabilidades del puesto de forma sistemática en el nivel esperado.
- Necesita mejorar. El nivel de rendimiento está por debajo de las expectativas. Normalmente necesita una supervisión cercana y formación y desarrollo adicionales.

- Bueno. Cumple las expectativas y hace un buen trabajo. Cumple los requisitos y las responsabilidades del puesto de manera sistemática. Este nivel de rendimiento es sistemáticamente bueno.
- Muy Bueno. Supera las expectativas. Demostración frecuente de unos logros superiores a los requisitos y responsabilidades del puesto. Este nivel de rendimiento es perceptiblemente mejor que el nivel de la mayoría.
- Excelente. Demostración sistemática de unos logros muy superiores a los requisitos y responsabilidades del puesto. Este nivel de logro es claramente obvio para los individuos de dentro y fuera del propio departamento.

La empresa señala a su vez, que sus resultados son evaluados y consensuados por el trabajador y por su responsable, dos veces al año, por lo que el queda en la subjetividad del evaluador (su responsable) la fijación de la puntuación.

A esto, en su fundamento de derecho octavo, el Tribunal Superior de Justicia de Madrid se pronuncia alegando que no puede llegarse a la conclusión de que el actor sea responsable de una falta muy grave de disminución voluntaria y continuada del rendimiento normalmente exigible. En primer lugar, porque no se ha demostrado por parte de la empresa que exista un sistema objetivo y conocido por los trabajadores de medición del trabajo ordinario. Además, la ausencia de parámetros de comparación objetivos, prefijados y razonables que denoten la gravedad del incumplimiento contractual por el trabajador. En definitiva, no hay un sistema objetivo y conocido por los trabajadores de medición del trabajo ordinario exigible.

Podemos concluir con ello que realmente no se utilizaba un método de Resultados, ya que no se ceñían a parámetros objetivos, sino que por el contrario, se recurría a la subjetividad del superior. Fruto de ello y como los tribunales descartan todo sistema en el que no prime la objetividad, descartaremos de nuestros análisis los sistemas de evaluación basados en características y comportamientos, centrándonos en analizar los métodos basados estrictamente en resultados.

Puesto que hemos llevado a cabo el descarte de los métodos de evaluación no puramente objetivos, cabe proceder al análisis de la sentencia de 12 de mayo de 2002 del Tribunal Superior de Justicia de Santa Cruz de Tenerife, en la cual se procede al despido de una trabajadora alegando disminución continuada y voluntaria en el rendimiento de trabajo normal o pactado, por la disminución de ventas a lo largo del año 2001, en función al promedio de ventas realizadas por la misma, como consecuencia de la mala gestión y organización del trabajo y del desorden a la hora de ejecutarlo y de gestionar la documentación.

La parte actora en recurso expone que se ha llevado a cabo la indebida aplicación del artículo 54 .2.e) del Estatuto de los Trabajadores, por entender que ese artículo tipifica como causa de despido disciplinario «la disminución continuada y voluntaria en el rendimiento de trabajo normal o pactado». La doctrina jurisprudencial ha venido a señalar, que para apreciar la existencia de bajo rendimiento como causa de resolución del contrato de trabajo, es necesario que concurren las notas de voluntariedad o intencionalidad del sujeto, así como las de reiteración y continuidad; y la constatación de la disminución del rendimiento debe hacerse a través de un elemento de comparación dentro de condiciones homogéneas, bien con respecto a un nivel de productividad previamente delimitado por las partes o bien en función del que deba ser considerado debido dentro de un cumplimiento diligente de la prestación de trabajo y cuya determinación remite a parámetros que, siempre dentro de la necesaria relación de homogeneidad, pueden vincularse al rendimiento del mismo trabajador o de otros compañeros de trabajo.

La doctrina exige para el bajo rendimiento la necesidad, para que sea justa causa de despido, de la concurrencia de las notas siguientes:

- a) La disminución del rendimiento, que debe constatarse a través de un elemento de comparación dentro de condiciones homogéneas, bien con respecto a un nivel de productividad previamente delimitado por las partes, tanto individual como colectivamente, o bien en relación al que deba considerarse debido dentro de un cumplimiento diligente de la prestación y cuya determinación puede vincularse al rendimiento del mismo trabajador o

de otros compañeros de trabajo de la misma categoría profesional y que desarrollen las mismas funciones, o bien en relación con unas tablas objetivas.

b) La reiteración y continuidad en la conducta.

En definitiva, lo que viene a reiterar la presente sentencia es la necesidad de una justificación de la disminución del rendimiento basado en parámetros objetivos ya sea mediante la comparación con otros compañeros en situación de homogeneidad, a través de la comprobación de la disminución de sus resultados objetivos, cuantificables y medibles, o mediante la comparación de los resultados medios del propio trabajador, entre otras características, como la voluntariedad y la continuidad, por lo que podemos concluir indicando que, como bien establecen los tribunales, únicamente podemos utilizar como justificantes de despidos los resultados obtenidos a través de métodos basados en resultados, siempre y cuando estos sean desarrollados de la forma idónea

8. Cómo diseñar un sistema de evaluación ajustado a las pautas doctrinales.

Tras la realización del presente estudio, resulta oportuno realizar una investigación en el seno de una empresa, analizando su sistema de evaluación del rendimiento. La intención en un primer momento era, tras analizar una sentencia canaria en el que el despido haya sido provocado por una evaluación del desempeño negativa, contactar con la empresa y estudiar su sistema de evaluación prestando mayor atención a los criterios que hubiese señalado el juez en la sentencia resolutoria.

Tras encontrar varias sentencias con las que el proceso mencionado hubiese sido posible como la empresa MARIN-REST-INVEST S.L, al ponerme en contacto con ésta vía telefónica, no han podido prestar ayuda señalando que todos los aspectos relacionado con Recursos Humanos era llevado desde la península y desconocían la información que les solicitaba, a lo que solicité información para ponerme de algún modo en

contacto con esta empresa a lo que me contestaron que no estaban autorizados a facilitarme dicha información. También intenté poner en contacto con la empresa INMOCABA, SL pero ya no se encuentra activa.

Tras observar que no podía partir de una sentencia para encontrar empresa, me puse en contacto con empresas canarias de gran tamaño como Distribuidora Industrial, S.A (DISA), de la que nunca obyube respuesta, Fonteide, la cuál nunca contestó a mis correos, o Transportes interurbanos de Tenerife, S.A (Titsa), siendo ésta la única empresa que me mostró sus agradecimientos por querer su colaboración en mi trabajo pero su colaboración conmigo les era imposible.

Por ello la dinámica del presente punto no podrá ser de la manera deseada en un primer momento, procediendo a desarrollar aquellas pautas o perfil que nos permite crear un sistema de evaluación del rendimiento que se ajuste a los criterios señalados por jueces y tribunales, es decir, un sistema eficaz que nos permita implantar y resolver los problemas que se han analizado a lo largo del trabajo.

Para un despido objetivo debemos tener claro que se requiere una inhabilidad o carencia de facultades profesionales que tiene su origen en la persona del trabajador, bien por falta de preparación o de actualización de sus conocimientos, bien por deterioro o pérdida de sus recursos de trabajo, percepción, destreza, falta de capacidad de concentración, rapidez, etc.

Dado que un despido objetivo, por lo general, suele crear menos controversia dado que su detección es más fácil y mucho más clara puesto que el trabajador no será capaz de desarrollar sus funciones, profundizaremos más en el despido disciplinario.

Partimos de que un despido disciplinario requiere un incumplimiento grave, culpable e imputable al trabajador, además de una disminución continuada y voluntaria en el

rendimiento normal o pactado. Esto nos ayudará a afrontar este apartado dividiendo el buen desarrollo del sistema de evaluación en cuatro grande puntos:

1. Rendimiento normal o pactado.

Para poder cumplir con este punto de manera adecuada podemos o bien dejar pactado en el convenio colectivo el rendimiento normal que debe tener un trabajador sacando una media de todos los trabajadores agrupándolos por edades, puesto y funciones. Esto nos va a permitir tener un rendimiento medio de grupos de trabajadores con las mismas características con el que comparar el de cada trabajador cuando se tengan dudas de su propio rendimiento.

Es fundamental tener en cuentas aspectos como el estado de salud del trabajador, circunstancias del mercado o la situación de los medios utilizados para realizar sus funciones.

2. Se requiere una disminución continuada en el tiempo.

Para evitar conflictos en este aspecto, es recomendable que la realización de la evaluación del rendimiento se haga cada cierto periodo de tiempo, un ejemplo de ello sería hacer las evaluaciones del rendimiento trimestralmente o cada 6 meses, lo que nos ayudará a tener constancia de esa disminución del rendimiento, o que de lo contrario, se trató de una disminución puntual, siempre teniendo en cuenta que la retroalimentación es fundamental.

Es la prolongación lo que determina la gravedad de la conducta, unida con otros factores.

3. Grave y culpable.

Como bien señalamos con anterioridad, la prolongación en el tiempo es uno de los factores que determinan la gravedad, por ello es recomendable que tras una primera evaluación negativa, el trabajador sea conocedor del descontento con su rendimiento, los ámbitos en el que debe no mejorar, sino simplemente mantener como venía prestando.

Debemos tener en cuenta que se han de alcanzar cotas de culpabilidad y gravedad suficientes pues de lo contrario, podrá ser objeto de una mera sanciones por faltas de rendimiento en el trabajo o por negligencias en el cumplimiento de su cometido prestacional, por ello es recomendable que en el convenio colectivo también se acuerden unos parámetros bajo los cuales el rendimiento no sea el adecuado y las sanciones que les corresponden.

4. Imputable al trabajador.

La voluntariedad en la conducta del trabajador es el elemento que permite diferenciar la ineptitud objetiva de la disminución de rendimiento disciplinario.

La disminución disciplinaria en el rendimiento del trabajo se presume la plena habilidad del trabajador para desarrollar la tarea laboral encomendada, que por dolo o culpa, no actúa diligentemente

El empresario únicamente ha de probar la efectiva existencia de dicha disminución sin tener que acreditar fehacientemente la voluntariedad del trabajador en la comisión de la falta por ello se deben establecer criterios objetivos que nos permitan saber si estamos ante una ineptitud del trabajador que llevaría a una extinción del contrato por causas objetivas o si por el contrario, estamos ante una disminución del rendimiento debido y por tanto ante una extinción del contrato por causas disciplinarias.

Finalmente una vez tengamos claras estas pautas, debemos de diseñar el sistema de evaluación, el cual hemos llegado a la conclusión que es recomendable, si no queremos tener dificultades antes un despido, que sea un sistema objetivo basado en resultados que nos permita establecer metas en la organización, determinar la capacidad actual de la plantilla, definir puntos de comprobación para la evaluación del rendimiento y evaluar el rendimiento real.

9. Conclusión

Respecto a los sistemas de evaluación aceptados por los tribunales y juzgados para fundamentar un despido se ha constatado que, a pesar de que existan varios métodos de evaluación del rendimiento ya sean objetivos o subjetivos, métodos basados en las características, basados en el comportamiento o métodos basados en resultados, los jueces y tribunales han sido muy claros al respecto descartando métodos en los que, o lo que miden o lo que nos revelan con sus resultados, no están estrechamente relacionados con el rendimiento del trabajador.

Nos debemos basar en una disminución del rendimiento en base a una evaluación del rendimiento negativa, el cual debe ser un sistema conocido por los trabajadores, de medición del trabajo ordinario y la constatación de parámetros de comparación objetivos dentro de condiciones homogéneas, prefijados y razonables que denoten la gravedad del incumplimiento contractual por el trabajador, descartando de antemano todos aquellos métodos en los que se recurra a la subjetividad del superior, si queremos que ante un conflicto entre empresario y trabajador tras el descontento de este último ante el despido, los tribunales consideren como aptos los sistemas de evaluación que motivaron el cese.

Si hablamos de un despido objetivo, se ha corroborado la importancia de un periodo de prueba debido a que la ineptitud sobrevenida solamente se podrá conocer en este

periodo o con posterioridad a la contratación ya que solamente puede ser conocida tras el comienzo de la relación laboral.

En este caso también es necesario la apreciación de resultados constatables en la inadecuada prestación laboral, de lo que se deduce que, como ocurría en el despido disciplinario, también será necesario un sistema de evaluación objetivo basado en resultados, descartando todo sistema subjetivo.

En definitiva, podemos concluir señalando que los tribunales y juzgados únicamente aceptan los sistemas de evaluación del rendimiento basados en resultados, ya sea para un despido disciplinario o un despido objetivo, cumpliendo también con ciertos criterios que los mismos han delimitado.

10. Bibliografía

- Alles, M. (2012). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360º*. Buenos Aires: Granica.
- Arias Domínguez, Á. (2005). *El Despido Objetivo por Causas Atinentes al Trabajador. Ineptitud, falta de adaptación y absentismo*. Navarra: Thomson Aranzadi.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Daniel Toscani Giménez y Manuel Alegre Nueno. (2009). *El despido por ineptitud del trabajador*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Gelabert, M. P. (2012). *Gestión de personas. Manual para la gestión de capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC.
- Lloyd L.Byars, Leslie W. Rue. (1996). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: IRWIN.
- María del Carmen De la Calle Durán y Marta Ortiz de Urbina Criado. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Phil Hunssaker Tony Alessandra. (2010). *El nuevo arte de gestionar equipos*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Simon I. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susana E. Jackson y Ransall S. schuler. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: Mc Graw Hill.

11. Recursos webs

www.boe.es

<http://aranzadi.aranzadidigital.es/accedys2.bbtck.ull.es>

<http://www.poderjudicial.es>

12. Revistas electrónicas.

Pablo Tejeiro, José María, Biedma Ferrer. (2013 (Julio-Diciembre)). La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para lograr la eficiencia en la gestión del Recursos Humano en las administraciones públicas. *Gestión y análisis de las políticas públicas*.