

El bajo desempeño en el trabajo como causal de despido

The dismissal due to low work performance

Catalina Conejo Gamboa¹

Resumen

Las causales del despido con causa justa se encuentran reguladas en el Código de Trabajo. Se podría considerar que en Costa Rica opera un sistema cerrado de causas de despido; sin embargo, la jurisprudencia laboral ha señalado que admite la posibilidad de que se puedan sancionar otro tipo de conductas no contempladas de manera específica en la ley, siempre que se logre demostrar que la falta le sea atribuible al trabajador y que haya sido de carácter grave. De ahí que el bajo desempeño en el trabajo, pese a ser una causal atípica, se ha considerado como una causal de despido con causa justa. Los criterios jurisprudenciales que permiten la aplicación de esta causal indican que es necesario que dicha falta sea comprobada mediante parámetros de evaluación objetivos, tales como las evaluaciones de desempeño. El deber de los trabajadores de ejecutar el trabajo con esmero y el desempeño adecuado forma parte de las obligaciones laborales impuestas por la legislación. Por esta razón, ante el incumplimiento de los trabajadores de realizar el desempeño laboral requerido por el patrono, este en el ejercicio de su poder disciplinario, está facultado para imponer las sanciones que considere convenientes a los trabajadores para lograr la buena marcha de la empresa.

Palabras clave

Desempeño laboral, bajo desempeño, bajo rendimiento, trabajador, evaluación del desempeño, patrono, poder disciplinario, despido con causa justa

Abstract

The causes for a fair dismissal are regulated in the Labor Code, a closed system of causes of dismissal could be considered to be operating in Costa Rica. However, labor jurisprudence has indicated that it admits the possibility that other types of conduct which may not be specifically contemplated by law be sanctioned, as long as the employer can demonstrate that the fault is attributable to the worker, and that it has been a serious misconduct. Therefore, underperformance or low performance at work, despite being an atypical cause, has been considered by the labor jurisprudence as a cause for a fair dismissal. The jurisprudence criteria that has enable the application of this case, indicate this type of fault needs to be verified by objective evaluation parameters, such as performance evaluations, also known as performance assessments. The responsibility of workers to carry out work with care and proper performance is part of the labor obligations imposed by the legislation. For this reason, if the workers fail to provide the job performance required by the employer, he can use his disciplinary authority, to impose the sanctions he considers convenient to the workers who are having low work performance, this in order to achieve the good progress of the company.

¹ La autora es estudiante de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), optante al grado de licenciatura de la carrera de Derecho. Correo electrónico: cata.conejo.gamboa@gmail.com

Keywords

Labor performance, low work performance, underperforming worker, performance assessment, performance evaluation, employer, disciplinary authority, dismissal

Introducción

El derecho laboral tiene como característica distinguida el carácter proteccionista y garantista de derechos del trabajador por encima de los patronos. Al respecto, May (2011) afirma que, efectivamente, “la mayoría de tratadistas, viejos y nuevos, coinciden en reconocer un carácter protector al derecho laboral, del cual se derivan un conjunto de instituciones jurídicas peculiares que le dan autonomía y autosuficiencia” (p. 114). En el ordenamiento jurídico de Costa Rica, el derecho al trabajo se encuentra consagrado en la Constitución Política (Asamblea Nacional Constituyente de la República de Costa Rica, 1949) en su numeral 56, al declarar lo siguiente:

El trabajo es un derecho del individuo y una obligación con la sociedad.

El Estado debe procurar que todos tengan ocupación honesta y útil, debidamente remunerada, e impedir que por causa de ella se establezcan condiciones que en alguna forma menoscaben la libertad o la dignidad del hombre o degraden su trabajo a la condición de simple mercancía. El

Estado garantiza el derecho de libre elección de trabajo.

De conformidad con el principio de jerarquía de normas, el derecho al trabajo se encuentra, pues, regulado desde el nivel más alto en la Constitución Política. Adicionalmente, este derecho forma parte de los derechos humanos y así se expresa en la Declaración Universal de Derechos Humanos (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1948), artículo 23, el cual dispone que “toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo”. Asimismo, en el artículo 6 del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (Asamblea General de las Naciones Unidas, 1966) se señala que los Estados partes “reconocen el derecho a trabajar, que comprende el derecho de toda persona a tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente escogido o aceptado, y tomarán medidas adecuadas para garantizar este derecho”.

Por tanto, se observa que la protección al derecho al trabajo goza de gran cobertura, no solo en la legislación nacional, sino también en distintos instrumentos internacionales. La jurisprudencia constitucional costarricense se ha pronunciado en el sentido de que, tratándose de materia de derechos humanos, se otorga un rango supraconstitucional a las disposiciones contenidas en instrumentos internacionales cuando dispongan una mayor

protección que las normas costarricenses, pues así lo ha resuelto la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia (2002a), al declarar lo siguiente:

Esta Sala ha aceptado que los Instrumentos Internacionales sobre Derechos Humanos debidamente firmados y ratificados por las autoridades correspondientes, tienen no solo un valor superior a ley de conformidad con el artículo 7 de la Constitución Política, sino que tienen un valor vinculante *erga omnes* y operativo superior a la Constitución en cuanto brinden una mayor protección al ciudadano que la que establece la Carta Magna (Voto salvado, párr. 1).

En relación con lo anterior, Buen (1997) afirma que “el derecho al trabajo debe entenderse siempre en su doble aspecto, tanto para acceder a un trabajo remunerado que permita vivir con dignidad, como para conservar el empleo y, con ello, los medios económicos para una subsistencia razonable” (p. 502). Del mismo modo, sobre la importancia del derecho al trabajo, Sanguinetti (como se citó en Villavicencio, 2013) expresa que “la garantía de este derecho guarda una estrecha conexión con la tutela de la dignidad de la persona y el ejercicio de los atributos propios de la ciudadanía” (p. 310).

Ahora bien, siendo que el trabajo goza de tal protección por su función social y económica, su pérdida deberá tener causas justas, como las que prevé el Código de Trabajo (Congreso Constitucional de la República de Costa Rica, 1943), las cuales se analizarán más adelante; sin embargo, cuando no medie una causa justa, la Constitución Política, en su artículo 63, establece que “los trabajadores despedidos sin justa causa tendrán derecho a una indemnización cuando no se encuentren cubiertos por un seguro de desocupación”. Esto quiere decir que en Costa Rica existe “libertad de despido por parte del empleador privado, en el sentido de que el trabajador puede ser despedido sin que haya quebrantado gravemente los deberes nacidos del contrato, con la correlativa obligación de éste de indemnizarlo” (Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia, 2002b, sección Considerando II).

En el contexto de la terminación del contrato de trabajo, Buen (1997) afirma que “toda relación jurídica que surge de un acuerdo de voluntades es susceptible de concluir por decisión de una de las partes, cuando la otra incurre en incumplimiento grave” (p. 505), razón por la cual en el ordenamiento jurídico costarricense las causales mediante las cuales el patrono puede ejecutar un despido con causa justa se encuentran contempladas en el artículo 81 del Código de Trabajo. El numeral citado contiene una lista taxativa de doce causales que permiten dar por terminado el contrato de trabajo sin que el patrono incurra en la responsabilidad de indemnizar al trabajador.

El presente trabajo tiene como objetivo analizar de qué manera operan y son aplicables causales de despido distintas a las que contiene el artículo 81 del Código de Trabajo, específicamente a la causal de bajo desempeño en las labores por parte de los trabajadores.

Siendo que, dicha casual es atípica, su aplicación ha sido viable por medio de criterios jurisprudenciales que han permitido utilizar el bajo desempeño en las labores como causal de despido con fundamento en resultados obtenidos por medio de herramientas, tales como evaluaciones del desempeño.

A la luz de la doctrina y la jurisprudencia emitida por la jurisdicción laboral costarricense, que se expondrán más adelante, se pretende analizar el concepto del desempeño laboral y sus métodos de medición; el régimen de despido; los aspectos que debe cumplir la parte patronal, previo al despido; y, por último, la aplicación de causal en la ejecución del despido.

Análisis conceptual del desempeño laboral

Para las empresas, el desempeño laboral de los trabajadores constituye un elemento de gran valor, al respecto, Peteraf y Barney (como se citó en Pablos y Biedma, 2013) consideran que una empresa posee ventaja competitiva “si es capaz de crear más valor económico que su competidor marginal en su mismo mercado de productos” (p. 3). Los autores citados señalan que las empresas que logren conseguir rendimientos mayores a sus competencias deberán “encontrar” aquel factor o factores que les permita mantener esa ventaja en el tiempo. Lo anterior, permite concluir que “el factor humano puede constituir una de las fuentes de ventaja competitiva sostenible más importante para las organizaciones” (Valle-Cabrera, como se citó en Pablos y Biedman, 2013, p. 3).

Es usual que en el contexto laboral, los términos desempeño y rendimiento sean empleados como sinónimos, pero no lo son. Para mayor claridad, Murphy (como se citó en Salgado y Cabal, 2011) definió el desempeño como “el conjunto de conductas que son relevantes para las metas de la organización o la unidad organizativa en la que la persona trabaja” (p. 76). Sumado a lo anterior, Aguinis (como se citó en Salgado y Cabal, 2011) afirma sobre el desempeño laboral lo siguiente:

- (1) que el desempeño es lo que hacen los empleados y sus conductas y no lo que el empleado produce o los resultados de su trabajo, aunque en ocasiones como las conductas o actividades no son fácilmente observables, es necesario inferirlas a partir de sus resultados; (2) también señala dos características del desempeño: Es evaluable y es multidimensional (p. 76).

En otras palabras, el desempeño laboral es la manera en que el trabajador ejecuta sus tareas y funciones en el trabajo, y el rendimiento laboral consiste en los resultados que recibe la empresa del trabajo desempeñado de un trabajador. Conforme al criterio de Pablos y Biedman (2013) “el rendimiento es cómo podemos mejorar la productividad (...) en cambio, el concepto de desempeño hace referencia a “la forma de hacer”, a todo aquello que contribuye o que hace que un empleado tenga éxito” (p. 13).

En aras de garantizar el éxito empresarial, la implementación de las evaluaciones del desempeño se considera de gran importancia, Dolan (como se citó en Pablos y Biedma, 2013) señala que

la evaluación del desempeño ha ido aumentando su importancia como práctica de recursos humanos debido al incremento de las exigencias de innovación, de la competencia y por las repercusiones de la tecnología en la naturaleza de los puestos de trabajo (p. 4).

En la legislación laboral costarricense, el Código de Trabajo establece en su artículo 71, como parte de las obligaciones de los trabajadores, las siguientes: en el inciso a) “desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrono o de su representante, a cuya autoridad estarán sujetos en todo lo concerniente al trabajo”, que atiende al deber de obediencia que debe cumplir el trabajador frente a las órdenes del patrono; por su parte el inciso b) del mismo artículo dispone que se debe “ejecutar éste con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, y en la forma, tiempo y lugar convenidos”, lo cual consagra el deber del buen rendimiento y desempeño de los trabajadores durante sus labores.

Sobre el deber de rendimiento y el desempeño laboral, la Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia (2000), falló de la siguiente forma:

En nuestra legislación, el deber de rendimiento está contemplado en los artículos 71, inciso b), y 81, inciso h), del Código ibídem; así tenemos que la primera de esas normas, establece como obligación del empleado ejecutar el trabajo con la intensidad, el cuidado y un esmero apropiados; mientras que, la segunda, contempla como causal de despido justificado la negativa reiterada del trabajador a acatar, en perjuicio del patrono, las normas que éste le indique con claridad, para obtener la mayor eficiencia y rendimiento en sus labores (sección Considerando IV).

En síntesis, se evidencia que el desempeño laboral es un elemento de gran valor para las empresas, porque el aporte de los trabajadores en el día a día del ejercicio de sus funciones es clave para conseguir los objetivos empresariales. Asimismo, existe la obligación de los trabajadores de ejecutar su trabajo con la intensidad y con el esmero adecuado, atendiendo las necesidades del patrono en la actividad que desempeñe el trabajador. Se observa de la sentencia supracitada que la falta de rendimiento en razón de la negativa reiterada del trabajador a acatar las órdenes del patrono puede ser causa justa para un despido sin responsabilidad patronal. Los requisitos necesarios para que se configure esa falta los expone Carro (como se citó en Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia, 2000), al expresar que

ya hemos indicado varias veces, que si no existe voluntad de producir la disminución, no cabe hablar de la falta que estudiamos, sino a lo sumo de ineptitud, e igualmente que lo que caracteriza a esta falta, no es el acto aislado, sino la conducta, es decir, que se requiere cierta reiteración, cierta continuidad en la disminución voluntaria que se observa (sección Considerando IV).

Aspectos por considerar durante la etapa contractual

La etapa de conclusión del contrato de trabajo debe estar presidida por lo dispuesto en el artículo 19 del Código de Trabajo, al determinarse que “el contrato de trabajo obliga tanto a lo que se expresa en él, como a las consecuencias que del mismo se deriven según la buena fe, la equidad, el uso, la costumbre o la ley”. Es decir, las cláusulas que se pacten en el contrato generarán, evidentemente, obligaciones para ambas partes y posibles responsabilidades ante las eventuales consecuencias que se deriven del contrato suscrito.

En primer término al inicio de la relación laboral, es necesario suscribir un contrato de trabajo escrito en el cual se obligue a ambas partes —tanto al patrono como al trabajador— a cumplir con las obligaciones que en él se impongan, como lo dispone el artículo 18 del Código de Trabajo. A estos efectos, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (Poder Ejecutivo de la República, s. f.), con respecto a la necesidad del contrato escrito, señala lo siguiente:

Salvo en labores agrícolas y ganaderas, así como en trabajos ocasionales o temporales que no excedan de noventa días, en cuyo caso el contrato puede ser verbal. En todo caso, se presume la existencia del contrato cuando alguien presta servicios o realiza trabajos y otro los recibe a cambio del pago de un salario, pero por seguridad jurídica el Código de Trabajo indica como regla el contrato escrito (p. 2).

Sobre el contenido del contrato, el artículo 24 del Código de Trabajo² establece los contenidos mínimos que deben estipularse en el contrato. Es recomendable que los

² **“ARTICULO 24.-** El contrato escrito de trabajo contendrá:

a. Los nombres y apellidos, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio de los contratantes; b. El número de sus cédulas de identidad, si estuvieren obligados a portarlas; c. La designación precisa de la residencia del trabajador cuando se le contratare para prestar sus servicios o ejecutar una obra en lugar distinto al de la que tiene habitualmente; d. La duración del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido, para obra determinada o a precio alzado; e. El tiempo de la jornada de trabajo y las horas en que

patronos o empleadores faciliten a los trabajadores copia del contrato de trabajo firmado, pues esto les permite a ambas partes contar con un respaldo documental sobre los hechos que se acordaron en el contrato.

Se debe tomar en cuenta la existencia del principio *in dubio pro operario*, el cual “implica que en caso de que una norma admita varias interpretaciones, debe acogerse aquella más favorable al trabajador” (Durante, 2010, p. 159). Por lo tanto, el patrono se encuentra en una posición que lo obliga a demostrar las condiciones del contrato de trabajo, dado que el beneficio de la duda se encuentra a favor del trabajador. Dicha labor se dificulta si no existen medios probatorios que consten de forma documental, como es el contrato de trabajo.

En segundo término, una vez que el trabajador ingrese a laborar, tal y como indica el artículo 67 del Código de Trabajo, el patrono cuenta con la obligación de capacitar al trabajador sobre la normativa interna existente en la empresa. El propósito de que el trabajador sea puesto en conocimiento de dichas normas busca primero, lograr la buena marcha de la empresa y segundo, que el trabajador tenga conocimiento de los beneficios, obligaciones y posibles sanciones que sean aplicados en la empresa.

Sobre la importancia de los reglamentos internos de trabajo, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2006a) ha señalado que desde el momento de su aprobación

la empresa cuenta con una serie de disposiciones disciplinarias para aplicar a sus trabajadores, en caso de incumplimiento de las obligaciones y prohibiciones que en el mismo Reglamento se disponen de manera particular; sanciones que de otro modo, es decir a falta de Reglamento no sería posible aplicar (p.1)

Las generalidades contractuales mencionadas con anterioridad son claves en la evaluación del desempeño laboral, dado que es imperativo que la empresa cuente con normativa que regule de forma expresa que los trabajadores serán sujetos a evaluaciones, para lo cual la misma norma deberá describir el método de aplicación y el cálculo de los resultados. Asimismo, la normativa deberá incluir dentro de las sanciones disciplinarias que los resultados negativos en las evaluaciones del desempeño serán motivo de sanción y que en caso de no corregirse la conducta, la empresa tomará medidas más severas como el despido. Lo anterior se fundamenta en el principio de "legalidad de la falta y legalidad de la sanción", según el cual ninguna persona puede ser sancionado por ningún hecho que no haya sido definido previamente por el ordenamiento jurídico, ni sometido a sanción sin autorización legal (Procuraduría General de la República, 2000, párr. 4).

debe prestarse éste; f. El sueldo, salario, jornal o participación que habrá de percibir el trabajador; si se debe calcular por unidad de tiempo, por unidad de obra o de alguna otra manera, y la forma, período y lugar del pago. (...) g. El lugar o lugares donde deberá prestarse el servicio o ejecutarse la obra; h. Las demás estipulaciones en que convengan las partes; i. El lugar y fecha de la celebración del contrato, y j. Las firmas de los contratantes, en el entendido de que dos testigos podrán sustituir válidamente la de quien no sepa o no pueda hacerlo” (Congreso Constitucional de la República de Costa Rica, 1943)

En este mismo sentido, sobre los alcances de la potestad sancionatoria disciplinaria, la Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia (2004b) ha declarado lo siguiente:

la potestad sancionatoria disciplinaria debe respetarse el principio de tipicidad, éste no se aplica con el mismo rigor que en la materia penal (...)
De manera que, el ejercicio de este poder es discrecional, de allí que proceda aplicar sanciones por cualquier falta a los deberes funcionales, sin necesidad de que estén detalladas concretamente como hecho sancionatorio, por lo cual, la enumeración que de los hechos punibles se haga vía reglamentaria no tiene carácter limitativo (sección Considerando III).

En breve, ante la ausencia de un reglamento interno de trabajo,

el instrumento a aplicar para imponer sanciones disciplinarias a los trabajadores es el Código de Trabajo, que establece las causales de despido en el artículo 81 y la amonestación cuando se incurra en alguna de las prohibiciones del artículo 72 (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2006a, párr. 6).

Se concluye de la sentencia anterior, que la potestad del patrono de enumerar hechos punibles en su reglamento interno de trabajo no es limitado y que se encuentra en la capacidad de hacerlo, por tanto sí es viable crear sanción ante un eventual bajo desempeño.

Evaluaciones del desempeño: concepto y aplicación

La posibilidad de las evaluaciones del desempeño laboral no se encuentra regulada por el Código de Trabajo. No obstante, se puede llegar a su configuración mediante un ejercicio de integración jurídica, acudiendo a las definiciones existentes en el ámbito del derecho público. Así, en la Ley de Salarios de la Administración Pública (Asamblea Legislativa, 1957) se dispone que la evaluación del desempeño comprende un

conjunto de normas, técnicas, métodos, protocolos y procedimientos armonizados, justos, transparentes, imparciales y libres de arbitrariedad que sistemáticamente se orientan a evaluar bajo parámetros objetivos acordes con las funciones, las responsabilidades y los perfiles del puesto (artículo 27).

También, en la citada norma se determina cuáles son los parámetros de los fundamentos metodológicos para la evaluación del desempeño, a saber:

La evaluación del desempeño de los funcionarios se fundamentará en indicadores de cumplimiento de metas individuales de productos y servicios prestados, vinculados a los procesos y los proyectos que realice la dependencia a la que pertenece, y la del cuerpo gerencial en todos sus niveles para el cumplimiento de las metas y los objetivos institucionales. Será responsabilidad de cada superior definir los procesos y los proyectos de la dependencia, así como los productos y los servicios prestados, de conformidad con la normativa vigente y los planes estratégicos gubernamentales institucionales (artículo 44).

En el Reglamento del Estatuto del Servicio Civil (Poder Ejecutivo de la República de Costa Rica, 1954), artículo 41, se establece que “la evaluación será una valoración del rendimiento del servidor en cada una de las dimensiones del desempeño institucionales que influyen en su trabajo en general”, y sobre su función, el artículo 43 dispone lo siguiente:

La evaluación del desempeño servirá como reconocimiento a los buenos servidores, como estímulo para propiciar una mayor eficiencia y como factor que se puede considerar para capacitación, ascensos, concesión de permisos, reducciones forzosas de personal y los demás fines que la Dirección General de Servicio Civil determine mediante resolución.

Desde el punto de vista doctrinal, Leal (como se citó en Pablos y Biedma, 2013) define la evaluación como valoración del rendimiento y cómo técnica de gestión de recursos humanos, orientada a

recabar información sobre la actuación de cada una de las personas de la organización, en relación a una serie de factores establecidos de forma previa, con el fin de determinar cuál ha sido su aportación a la consecución de los objetivos individuales, departamentales y globales (p. 5).

Es decir, se evidencia la coincidencia en tales definiciones, pues se concluye en ellas que la evaluación del desempeño consiste en una herramienta de medición del personal, bajo parámetros objetivos que buscan establecer cuál pueda ser el aporte del trabajador a la empresa. Así las cosas, la evaluación del desempeño viene definida por Pablos y Biedma (2013), como un “procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro” (p. 5).

En síntesis, la evaluación del desempeño constituye un método de medición objetivo, que se aplica de manera periódica, con el fin de documentar el aporte del trabajador a la empresa o institución a la consecución de los objetivos o metas definidas por esta. Para poder aplicar las evaluaciones del desempeño entre los trabajadores de una empresa, es necesario contemplar y respetar el principio de igualdad, protegido en la Constitución Política, que en su artículo 33 declara que “toda persona es igual ante la ley y no podrá practicarse discriminación alguna contraria a la dignidad humana”.

La relevancia de este principio conlleva a que en el ejercicio del poder de dirección, el patrono debe ser cauteloso para evitar incurrir en *ius variandi abusivo*³, que implica ejecutar “el poder unilateralmente en violación de elementos esenciales del contrato de trabajo o cuando la modificación causa un grave perjuicio a los derechos del trabajador” (Durante, 2010, p. 106). Consecuentemente, el patrono debe ser cauteloso para evitar actuaciones arbitrarias que no cuenten con un debido sustento objetivo, o lo que sería lo mismo, el patrono en el ejercicio de sus potestades de dirección y disciplinarias debe ser ecuánime en sus decisiones para evitar crear sesgos en el trabajo.

Sobre el principio de igualdad contenido en el artículo 33 de la Constitución Política, la Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia (2006), analizándolo, declaró lo siguiente:

³ “En doctrina, normativa y jurisprudencia se reconoce la facultad del empleador para variar las condiciones de la relación estatutaria, facultad conocida como *ius variandi*, siempre que con ello no se cause perjuicio al servidor, pues de hacerlo, ello constituye lo que se conoce como uso abusivo del *ius variandi*; es decir, el ejercicio de esta facultad se encuentra sujeto a ciertos límites para evitar un uso irrestricto y arbitrario” (Sala Constitucional de la Corte Suprema de Justicia, 2015, sección Considerando IV).

La igualdad, como lo ha dicho la Sala, sólo es violada cuando la desigualdad está desprovista de una justificación objetiva y razonable. Pero, además, la causa de justificación del acto considerado desigual, debe ser evaluada en relación con la finalidad y sus efectos, de tal forma que deba existir, necesariamente, una relación razonable de proporcionalidad entre los medios empleados y la finalidad propiamente dicha (sección Considerando III).

Conforme lo anterior, se debe entender que el derecho mencionado no implica que en todos los casos se deba dar un tratamiento igual a todos los trabajadores, prescindiendo de los posibles elementos diferenciadores de relevancia jurídica que puedan existir y que se justifiquen además en razones objetivas y razonables.

La evaluación del desempeño es una herramienta que el sistema jurídico ha utilizado como un medio para reconocimiento de compensaciones salariales. Dicha iniciativa nace del sistema laboral de la Administración Pública, específicamente en la ya citada Ley de Salarios de la Administración Pública, cuyo artículo 49 dispone, como efectos de la evaluación anual, lo siguiente: “El resultado de la evaluación anual será el único parámetro para el otorgamiento del incentivo por anualidad a cada funcionario”. Es decir, mediante la evaluación del desempeño se reconoce a los funcionarios públicos el incentivo de la anualidad salarial en razón de haber obtenido una calificación determinada que les permite ser beneficiarios de dicho incentivo.

Lo anterior constituye una de las aplicaciones que se obtienen de las evaluaciones del desempeño. Sin embargo, en este trabajo, las evaluaciones del desempeño serán analizadas como una herramienta objetiva mediante la cual el patrono podrá ejecutar — de acuerdo con los resultados— un despido con causa justa, evitando así actuaciones que puedan resultar arbitrarias o discriminatorias para con los trabajadores.

En relación con la aplicación de las evaluaciones del desempeño y que sus resultados no sean negativos para el patrono, resulta de interés señalar el criterio emitido por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2013) el cual dispone lo siguiente:

Para poder sancionar (amonestar) el no cumplir con las metas de trabajo, es necesario que éstas se hayan establecido con base en parámetros razonables, lógicos y aplicables en los casos concretos, el no cumplir con metas se puede dar cuando opera una disminución de la eficiencia normal del trabajador, pero a esta conclusión solo se puede llegar cuando es

posible establecer parámetros de eficiencia anteriores del trabajador con estudios de productividad reales (p. 10).

Ciertamente, para ejercer alguna sanción sobre los trabajadores con motivo del bajo desempeño laboral, el patrono deberá contar con parámetros, razonables, lógicos y aplicables para poder comprobar que efectivamente el desempeño laboral del trabajador ha sido por debajo de los resultados esperados. De lo contrario, el patrono podría estar cayendo en valoraciones subjetivas, situación de grave riesgo siendo que como se ha mencionado anteriormente, podría incurrir en un *ius variandi abusivo* por sancionar una conducta que no se encuentra debidamente regulada.

Aplicación de sanciones disciplinarias por bajo desempeño

La Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia (2004b) define la falta o infracción disciplinaria diciendo que “es una violación al funcionamiento de cualquier deber propio de su condición, aún cuando no haya sido especialmente definida aunque sí prevista” (sección Considerando III); en la misma sentencia indica que las faltas disciplinarias son innumerables ya que se derivan de las conductas de los subordinados, las cuales son ilimitadas por su gran variedad. Ahora bien, sobre los elementos que deben integrar la falta, según la jurisprudencia de la Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia (2004b), se han señalado que deben ser

se deduce la existencia de tres elementos de la falta disciplinaria: 1.- un elemento material: que es un acto o una omisión; 2.- un elemento moral: que es la imputación del acto a una voluntad libre; y 3.- un elemento formal: que es la perturbación al funcionamiento del servicio o afección inmediata o posible de su eficacia (sección Considerando III).

En vista de lo anterior, en aplicación de la causal en estudio la cual es el bajo desempeño, es necesario que por parte del trabajador exista la acción de disminuir su rendimiento en el trabajo, la cual debe atender a su falta de voluntad por mejorar la situación, y que como consecuencia del comportamiento del trabajador debe haber una afectación de los servicios.

El ejercicio del poder disciplinario del patrono no es ilimitado, los límites están comprendidos en los parámetros de legalidad y los principios generales del derecho laboral, tal y como lo indica el Código de Trabajo. En la aplicación de procedimientos sancionatorios, el primer principio que se debe observar es el debido proceso, una garantía procesal que le garantiza al trabajador una previa oportunidad para ejercitar su defensa frente a la falta que se le atribuye. Sobre este principio, el Ministerio de Trabajo y

Seguridad Social (2013), en uno de sus criterios relacionado con el desempeño laboral desde la perspectiva del cumplimiento de metas, indicó que

el no cumplir metas en sí mismo no está previsto, en forma expresa, como una de las causales de sanciones, solo el despido está contemplado en el artículo 81 del Código de Trabajo como sanción; sin embargo, en la relación laboral se pueden dar situaciones que reúnen ciertas características que sustenten una sanción, pero cuando a un trabajador se le quiera aplicar esta, debe concedérsele el debido proceso, es decir debe indicársele expresamente la falta que se le achaca, aportando suficientes pruebas que sustenten la sanción y lo más importante, darle la oportunidad de que se defienda (p.10).

Dicho en otras palabras, cuando el patrono quiera sancionar a un trabajador por alguna conducta distinta a las contempladas en el artículo 81 del Código de Trabajo, debe contar con la suficiente prueba que logre demostrar la falta; luego comunicarle al trabajador de forma clara y específica cuál es la conducta que sustenta la falta; y, por último, le debe conceder un plazo prudencial para ofrecer la prueba de descargo pertinente.

Sobre lo anterior, si bien es cierto que en Costa Rica existe la libertad de despido, la Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia (2004a) ha indicado lo siguiente sobre el principio del debido proceso en las gestiones disciplinarias:

Nuestro ordenamiento jurídico permite, en el campo privado, con las excepciones establecidas en la ley, la libertad del patrono para despedir sin responsabilidad patronal, al trabajador que ha incurrido en alguna de las causales previstas por los artículos 81 y 369 del Código de Trabajo sin necesidad de cumplir un trámite previo. También, tiene esa potestad patronal, cuando paga las prestaciones correspondientes al trabajador si se despide –lo liquidan–. En ninguno de esos casos es necesario realizar procedimientos previos al despido, salvo que por norma interna expresa

así se establezca; porque, en el primer caso, la legalidad de la respectiva causa se analiza en los tribunales laborales (sección Considerando VI).

Como resultado de la sentencia, se concluye que cuando existe un motivo legal para ponerle fin a la relación laboral, no se considera que exista una violación al debido proceso. Para poder invocar el incumplimiento de un debido proceso, es necesario que exista a nivel interno una normativa que indique de manera clara el procedimiento que se debe respetar. En el caso de que el trabajador considere que el despido o la sanción aplicada han sido injustificados, entonces deberá realizar su reclamo ante las autoridades judiciales.

Como se mencionó anteriormente, es recomendable contar con una normativa interna en la empresa que regule el desempeño laboral, los métodos de evaluación y las medidas disciplinarias por imponer ante un bajo desempeño. Dichas medidas deben incorporar de forma clara un debido proceso con oportunidad de defensa al trabajador, como trámite previo para decretar el despido.

Ahora bien, en materia disciplinaria laboral, los principios de actualidad, causalidad y proporcional funcionan como límites en la aplicación de sanciones. El principio de actualidad hace referencia a que la sanción debe ser impuesta dentro del tiempo que la indique como prescriptivo, el cual corresponde a un mes que corre a partir de que se dio la causa para la separación o sanción, o desde que fueran conocidos los hechos causales, como lo indica el Código de Trabajo, en el artículo 414. Carro (como se citó en Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2015) señala que este principio se entiende en que el despido no puede fundamentarse en causas pasadas, sino que la falta debe ser contemporánea. En los casos de reincidencia de la falta, jurisprudencialmente se ha utilizado el plazo de tres meses para valorar la falta como actual.

En relación con el principio de causalidad, Carro (como se citó en Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2015) expone que debe mediar una exigencia de que se dé una relación de causa a efecto entre los hechos constitutivos de la falta y el acto jurídico del despido. Es decir, debe existir una consecuencia o afectación negativa para el patrono derivada de la conducta del trabajador.

Sobre el principio de proporcionalidad, Carro lo define de la siguiente manera:

Entre el hecho infractor (falta) y la medida disciplinaria, siempre debe darse una correlación de entidad, es decir, que es importante que opere una equitativa correspondencia entre la gravedad de las faltas y la magnitud de la sanción. En este sentido debe tenerse cuidado al calificar una falta como grave, o bien determinar si es una falta leve sancionable de distinto modo; por lo que deben evaluarse cuidadosamente las circunstancias y

particularidades de cada falta (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2015, p. 1).

El patrono debe ser proporcional en la aplicación de la sanción, tomando en cuenta los motivos de la conducta del trabajador, la magnitud de los daños provocados producto de esa conducta y si el trabajador ha sido reincidente en la falta, para valorar cuál sanción debe ser aplicada.

Los principios expuestos con anterioridad configuran límites para la potestad disciplinaria del patrono, por lo tanto deben ser observados y respetados para garantizar la validez de las sanciones por aplicar. Para poder sancionar una falta, esta debe ser actual, es decir estar dentro de un plazo no mayor a un mes, debe haber una afectación directa al patrono producto de la conducta del trabajador y la sanción por aplicar debe ser proporcional entre la conducta del trabajador y la afectación que sufrió el patrono.

Sobre el régimen de despido por bajo desempeño

Cortés y Guevara (1997) indican que “el despido es el medio más frecuente y controvertido para poner término a los contratos de trabajo. Es una causa genérica de extinción de los contratos y, por lo tanto, común a toda relación de trabajo” (p. 3). Actualmente, por medio de la interpretación de las normas, en armonía con los principios generales de la materia laboral antes citados, la doctrina y la jurisprudencia de la jurisdicción laboral que adelante se citará, se han ido trazando las líneas sobre la posibilidad de despedir mediante causa justa por bajo desempeño.

El despido por bajo rendimiento se encuentra tutelado en instrumentos internacionales, como lo es la “Recomendación sobre la terminación de la relación de trabajo”, emitida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1982), la cual, en su artículo 8, señala que

no debería darse por terminada la relación de trabajo de un trabajador por desempeño insatisfactorio, a menos que el empleador le haya dado las instrucciones apropiadas y le haya advertido por escrito y el trabajador siga realizando su labor en forma insatisfactoria después de haber transcurrido un período razonable para que la mejore.

De ahí que el bajo desempeño no solamente comprende responsabilidad para el trabajador, sino que también el patrono debe cumplir con el ejercicio responsable del poder de dirección. Esto es consecuencia de que, como parte de las obligaciones del contrato de trabajo, según dispone el artículo 69 del Código de Trabajo, “los patronos deben dar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido”. Con fundamento en dicho precepto, para aplicar la causal de despido por bajo rendimiento, el patrono debe haber cumplido con su

obligación de capacitar y brindar las herramientas adecuadas al trabajador para poder ejecutar el trabajo de la manera correcta.

Las disposiciones normativas que permiten el ejercicio del poder disciplinario por motivo del bajo rendimiento tienen su asidero legal en el artículo 71, incisos a) y b) del Código de Trabajo, para sanciones; y para posibles despidos sin responsabilidad patronal, en el artículo 81, incisos h) y l) del mismo texto legal.

Las primeras normas citadas anteriormente establecen como obligación del trabajador ejecutar el trabajo con el desempeño, intensidad, cuidado y esmero apropiado bajo la dirección del patrono. Mientras que las segundas contemplan, como causales de despido con causa justa, la negativa reiterada del trabajador a acatar en perjuicio del patrono las normas que este le indique para obtener una mayor eficacia y rendimiento en las labores y, por último, cualquier otra falta grave a las obligaciones que le imponga el contrato de trabajo, todo ello, a pesar de que no exista causal expresa que lo permita en el Código de Trabajo, circunstancia sobre la cual, la Sala Segunda de la Corte Suprema de Justicia (2003) se ha pronunciado en los siguientes términos:

No obstante, el bajo rendimiento en sí mismo no está previsto, en forma expresa, como una de las causales de despido contempladas en el artículo 81 del Código de Trabajo; sin embargo, de reunir ciertas características, puede quedar inmerso en el último inciso de dicho numeral, como una falta grave a las obligaciones laborales. Ahora bien, el legislador no estableció en cuáles condiciones el bajo rendimiento puede ser considerado como justa causal de despido; sin embargo, tanto doctrinaria como jurisprudencialmente se han establecido las características que debe reunir, para que pueda dar lugar al despido sin responsabilidad del empleador (sección Considerando IV).

Por tanto, de la anterior sentencia se infiere que no existe causal expresa que permita el despido por bajo desempeño, pero que sí se reconoce por los tribunales que es la viabilidad de su aplicación mediante la doctrina y las resoluciones de la jurisdicción laboral.

Previo a la aplicación al despido, como se mencionó anteriormente, debe existir un debido proceso, en el cual se debe investigar si el bajo rendimiento en las labores del trabajador responde a causas imputables al patrono, en cuyo caso, la disminución de rendimiento no sería responsabilidad alguna del servidor, lo cual hace que el despido o la sanción acordados en tales circunstancias deban considerarse improcedentes. Por lo tanto, para evitar esa situación y evidenciar que el bajo desempeño atiende a la voluntad del

trabajador, el patrono debe haber brindado una capacitación y suministrar las herramientas necesarias para que el trabajador lograse exitosamente sus labores.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2006b) destaca que es “procedente el despido de un trabajador que tras negarse a adoptar los procedimientos indicados por su patrono, haya bajado el rendimiento requerido para llevar a cabo sus labores” (p. 3). Dicho órgano ministerial señala que

cuando deba separarse a un empleado por falta de rendimiento en su trabajo, la prueba debe ser de tal carácter, que no ofrezca duda de ningún género a los ojos del juzgador, de que realmente el obrero disminuyó la fuerza productiva que anteriormente venía dando, sin la concurrencia de un motivo que razonablemente lo justifique. Así lo exige la naturaleza de la falta, dada la subjetividad a que se presta la apreciación de ese hecho si no se cuenta con los medios técnicos adecuados. (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2006b, p. 3)

Antes de despedirse o sancionarse a un trabajador por la causal de bajo rendimiento, deben investigarse y corregirse (de proceder y ser el caso), las situaciones que lo están provocando, pues no siempre ello obedece a la simple voluntad del empleado, y para aplicar el despido basado en la causal por bajo rendimiento, debe demostrarse que hay una intención o dolo del servidor para incurrir en esta conducta.

Por lo anterior, previo a la determinación de la aplicación de la sanción, debe analizarse y observarse la ausencia o presencia de causas externas a la voluntad del trabajador, que dificulten la obtención del rendimiento normal. Al respecto Carro (como se citó Sala Segunda de la Corte, 2000) indica que

en la medida en que esté provocada por causas objetivas o subjetivas imputables al empresario, la disminución de rendimiento no determina responsabilidad alguna para el trabajador, lo que hace que el despido o sanción acordados en tales circunstancias deban considerarse improcedentes (sección Considerando IV).

En este sentido, es importante que el patrono aplique un mecanismo de seguimiento de caso a aquellos supuestos en los cuales durante el período de evaluación del rendimiento del trabajador, este asume nuevas funciones en virtud de una condición especial, ya sea de forma permanente o bien temporal, como por ejemplo sucede con proyectos específicos o las figuras del recargos de funciones o sustitución temporal, debiendo

verificarse en dichas circunstancias que al trabajador se le evalúe de conformidad con las labores que efectivamente esté ejecutando y sea evaluado por el superior jerárquico que corresponda.

Previo a la ejecución del despido, el patrono debe haber amonestado al trabajador por un período de al menos tres meses anteriores, para no violar el principio de actualidad. Asimismo, se le debe haber apercibido en la última amonestación que ante una reiteración de la conducta entonces esta sería una causal de despido.

La última etapa es el despido. Para ejecutar el despido, el patrono puede emplear la causal del artículo 81, inciso h), por negarse a acatar, en perjuicio del patrono, las normas que este o su representante en la dirección de los trabajos le indique con claridad para obtener la mayor eficacia y rendimiento en las labores que se están ejecutando, habiendo previamente cumplido con el debido proceso de amonestar al trabajador, y que ante la negatoria de mejorar, el patrono impone la sanción más grave. La carta de despido que se le entregue al trabajador debe cumplir las formalidades que exige el Código de Trabajo, tal y como indica el artículo 35, siendo que ante una eventual contingencia no se va a poder alegar hechos que no motivaron el despido, sino constan expresamente en la carta.

Conclusiones

El despido con causa justa por motivo de bajo desempeño en las labores resulta viable aplicarlo cuando se realiza el debido procedimiento, y se toman las medidas necesarias para la aplicación de evaluaciones de desempeño en el centro de trabajo. Los patronos, desde que firman el contrato individual de trabajo, deben poner al trabajador en efectivo conocimiento de las normas de la empresa y en específico del sistema de evaluación y sus deberes, en cuanto a la existencia de sistemas y procesos internos de trabajo, así como el correlativo deber de cada trabajador de cumplir la normativa en aras de conseguir los fines y objetivos empresariales, en función del específico giro comercial del ente accionado. Adicionalmente, debe quedar demostrado que se pone a disposición de los trabajadores toda la información para poder eventualmente aplicar una sanción.

La aplicación de las sanciones deben atender a parámetros objetivos, como lo son las evaluaciones del desempeño que van a permitirle al patrono tener un registro de los resultados de rendimiento de cada trabajador, y un eficaz y real análisis comparativo con períodos anteriores. Como se analizó en el presente artículo, en la aplicación de las sanciones disciplinarias se debe garantizar el debido proceso a los trabajadores, y los patronos deben actuar con respeto a los principios generales del derecho para garantizar la validez de las sanciones.

El despido por bajo desempeño, para que pueda ser ejecutado con causa justa, requiere que el patrono cumpla con una serie de elementos, básicamente desde que se suscribe el contrato de trabajo con el trabajador, para poder garantizar y demostrar ante una sede judicial que cuenta con suficientes elementos de prueba de que el despido atendió a la falta de rendimiento en el trabajo atribuible al trabajador.

Referencias

Asamblea General de las Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Recuperado de <https://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>

Asamblea General de las Naciones Unidas. (1966). *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*. Recuperado de <https://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CESCR.aspx>

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1957). *Ley de Salarios de la Administración Pública. Ley N.º 2166*. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/SCIJ/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=3672&nValor3=0&strTipM=TC

Asamblea Nacional Constituyente de la República de Costa Rica. (1949). *Constitución Política*. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&nValor3=113368&strTipM=TC

Buen, C. (1997) La extinción de la relación de trabajo. En N. Buen y E. Morgado (Eds.), *Instituciones de derecho de trabajo y de la seguridad social*. (pp. 501-533). Recuperado de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/1/139/32.pdf>

Congreso Constitucional de la República de Costa Rica. (1943). *Código de Trabajo. Ley N.º 2*. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=871&nValor3=113368&strTipM=TC

o.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=8045&nValor3=115438&strTip
M=TC

Corte Suprema de Justicia de la República de Costa Rica. (2000). *Sala Segunda*.
Resolución N.º 00999. Recuperado de <https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/document/sen-1-0034-168077>

Corte Suprema de Justicia de la República de Costa Rica. (2002a). *Sala Constitucional*.
Resolución N.º 06511. Recuperado de <https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/document/sen-1-0007-202984>

Corte Suprema de Justicia de la República de Costa Rica. (2002b). *Sala Segunda*.
Resolución N.º 00424. Recuperado de <https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/document/sen-1-0034-214418>

Corte Suprema de Justicia de la República de Costa Rica. (2003). *Sala Segunda*.
Resolución N.º 00105. Recuperado de <https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/document/sen-1-0005-822299>

Corte Suprema de Justicia de la República de Costa Rica. (2004a). *Sala Segunda*.
Resolución N.º 00398. Recuperado de <https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/document/sen-1-0034-275728>

Corte Suprema de Justicia de la República de Costa Rica. (2004b). *Sala Segunda*.
Resolución N.º 00911. Recuperado de <https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/document/sen-1-0034-292903>

Corte Suprema de Justicia de la República de Costa Rica (2006). *Sala Constitucional*.
Resolución N.º 04076. Recuperado de <https://nexuspj.poder-judicial.go.cr/document/sen-1-0007-341164292903>

Corte Suprema de Justicia de la República de Costa Rica. (2015). *Sala Constitucional*.
Resolución N.º 09930. Recuperado de <https://vlex.co.cr/vid/663857921>

- Cortés, G. y Guevara, A. (1997). *El despido justificado en nuestro Código de Trabajo*. (Tesis de Licenciatura en Derecho). Universidad de Costa Rica. Recuperado de <https://cijulenlinea.ucr.ac.cr/portal/descargar.php?q=MTM1Ng==>
- Durante, M. (2010). *Glosario de términos laborales usuales*. Recuperado de <https://bdscloud.online/glosario-de-terminos-laborales-usuales/80/>
- May, H. (2011). El derecho constitucional al trabajo. *Boletín Jurídico Virtual IUS Doctrina de la Universidad de Costa Rica*, 4(6) 110-133. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/iusdoctrina/article/view/13601>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2006a). *Dirección de Asuntos Jurídicos. Pronunciamiento N.º 320*. Recuperado de <http://www.mtss.go.cr/elministerio/estructura/direccion-asuntos-juridicos/pronunciamientos/daj-ae-320-06%20Falta%20de%20marcas-Daisy%20Valverde.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2006b). *Dirección de Asuntos Jurídicos. Pronunciamiento N.º 456*. Recuperado de <http://www.mtss.go.cr/elministerio/estructura/direccion-asuntos-juridicos/pronunciamientos/daj-ae-456-06%20Cdo%20renuncia;Alicia%20Sanchez.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2013). *Dirección de Asuntos Jurídicos. Pronunciamiento N.º 272*. Recuperado de <http://www.mtss.go.cr/elministerio/estructura/direccion-asuntos-juridicos/pronunciamientos/daj-ae-272-13%20Consulta%20de%20estetica%20CIECSA.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2015). *Dirección de Asuntos Jurídicos. Pronunciamiento N.º 076*. Recuperado de

<http://www.mtss.go.cr/elministerio/estructura/direccion-asuntos-juridicos/pronunciamientos/daj-ae-076-11%20Jose%20Emilio%20Prescripcion%20603%20cuando%20no%20hay%20JRL.pdf>

Organización Internacional del Trabajo. OIT. (1982). *Recomendación sobre la terminación de la relación de trabajo por iniciativa del empleado. R-166*. Recuperado de https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:12100:9699791890621:12100:N0::P12100_INSTRUMENT_ID:312504:

Pablos, J., y Biedma J. (2013). La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para lograr la eficiencia en la gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (10), 1-18. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281530486001>

Poder Ejecutivo de la República de Costa Rica. (s. f.). *Publicación gratuita del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social*. Recuperado de http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/08_Contrato_Trabajo_ind.pdf

Poder Ejecutivo de la República de Costa Rica. (1954). *Reglamento del Estatuto de Servicio Civil. Decreto Ejecutivo 21*. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=8975&nValor3=0&strTipM=TC

Procuraduría General de la República de Costa Rica (2000). *Dictamen N.º 159*. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/pronunciamiento/pro_ficha.aspx?param1=PRD¶m6=1&nDictamen=7647&strTipM=T

Salgado, J. F. y Cabal, A. L. (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. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622011000200001&lng=es&tlng=es.

Villavicencio, A. (2013). El derecho al trabajo: en tránsito del despido libre al derecho constitucional garantizado. *Derecho PUCP: Revista de la Facultad de Derecho*. (71). 309-339. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4906547>