

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES**

**CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**ANALISIS DEL RENDIMIENTO DEL PERSONAL EVENTUAL DEL LA CAJA  
NACIONAL DE SALUD CNS REGIONAL LA PAZ Y SU IMPACTO EN LA  
ESTABILIDAD LABORAL**

**NOMBRE: MARIELA ANDREA AGUIRRE ALARCON**

**MODALIDAD: P.E.T.A.E.N.G**

**2020**

## INDICE

INTRODUCCION .....	5
PLANTEAMINETO DEL PROBLEMA .....	5
FORMULACION DEL PROBLEMA.....	7
OBJETIVOS .....	7
OBJETIVO GENERAL .....	7
OBJETIVO ESPECIFICO .....	8
4 JUSTIFICACION .....	8
4.1 JUSTIFICACION PRÁCTICA.....	8
JUSTIFICACION TEÓRICA.....	9
4.2.1 Estabilidad Laboral. ....	9
4.2.2 Naturaleza de la Estabilidad Laboral.....	10
4.2.3 Derecho Laboral.....	11
4.2.5 Rendimiento Laboral.....	13
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION .....	14
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	15
5.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	16
5.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	17
5.4 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
5.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN .....	18
ALCANCE DE INVESTIGACION .....	19
6.1 Ámbito Temático.....	19
6.2 Ámbito Geográfico. ....	19
6.2.1 Población.....	19
6.2.2 Muestra .....	20
7. MARCO.....	21
7.1 MARCO CONTEXTUAL.....	21
7.1.1 LA CAJA NACIONAL DE SALUD (C.N.S.).....	21
7.1.2 La C.N.S. – Función Principal .....	23

7.1.3 Misión y Visión de la C.N.S. ....	23
7.1.3.1 Misión.....	23
7.1.3.2 Visión .....	23
7.2 Objetivos Institucionales.....	24
8. MARCO TEORICO.....	25
8.1 EL TRABAJO.....	25
8.1.1 Concepto de trabajo.....	25
8.2. LA ESTABILIDAD LABORAL.....	27
8.2.1 Naturaleza de la Estabilidad Laboral .....	28
8.2.2 EL DERECHO LABORAL.....	30
8.2.2.1 Derecho Laboral - Concepto .....	30
8.3 El Contrato de Trabajo.....	30
8.3.1 El contrato de trabajo – Concepto .....	30
8.4 EL RENDIMIENTO LABORAL.....	31
8.4.1 El Rendimiento Laboral – Definiciones.....	31
8.4.2 La Evaluación del Rendimiento .....	32
8.4.3 Modelos Explicativos del Rendimiento Laboral .....	38
9. MARCO PRACTICO .....	44
9.1 ANÁLISIS DE LAS NORMATIVAS DE ESTUDIO.....	44
9.2 PROPUESTA.....	45
9.2.1 Generalidades .....	45
9.2.2. Objetivo General .....	46
9.2.3 Objetivos Específicos.....	47
9.3. APLICACION DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO O RENDIMIENTO.....	47
9.4 FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO. ....	48
9.4.1 El Ciclo de Evaluación.....	48
9.4.2 Distribución de los evaluados por grupos laborales.....	48
9.4.3 Los factores del desempeño según grupos laborales.....	49
9.4.4 El expediente de la evaluación del desempeño .....	50
9.4.5 Nivel del desempeño .....	51

10.	CONCLUSIONES .....	52
11.	RECOMENDACIONES .....	52
12.	BIBLIOGRAFIA .....	54

## **1. INTRODUCCION**

El mundo está cambiando continuamente, generando nuevos retos el hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento y las personas.

A partir de vigencia de la Nueva Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia en 2007, se pone de manifiesto una serie de garantías de índole laboral; conceptualizando así muchos beneficios para las trabajadoras y trabajadores.

Destaca aún más el Art. 48 Parágrafo II; donde se abarca la Estabilidad Laboral en un solo artículo, el cual enmarca que: “Las normas laborales se interpretarán y aplicarán bajo los principios de protección de las trabajadoras y de los trabajadores como principal fuerza productiva de la sociedad; de primacía de la relación laboral; de continuidad y estabilidad laboral; de no discriminación y de inversión de la prueba a favor de la trabajadora y del trabajador”<sup>1</sup>.

Es así como se intenta conocer a profundidad que grado de importancia abarca la estabilidad laboral en Bolivia al momento de despedir a una trabajadora o trabajador que goza de la protección que brinda el Estado en su más amplia expresión, queriendo así explicar en lo más amplio de nuestra legislación laboral actual sobre los procedimientos a seguir para la calificación de la falta y consecuentemente el despido de dichos trabajadores.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente se observa que existe una fuerte tendencia en el régimen boliviano a una legislación constantemente cambiante y es relevante aún más este cambio hacia la estabilidad absoluta en el

---

<sup>1</sup> Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia. 2010

trabajo, la cual se puso de manifiesto con la promulgación del D.S. 28699 de 1 de mayo de 2006 en su Art. 11, designando la protección especial de estabilidad laboral que brinda el Estado Boliviano a los trabajadores de conservar su puesto de trabajo. Asimismo, se presenta una problemática respecto a la adaptación y aplicación de una nueva legislación en todo tipo de empleador.

Por ser la estabilidad laboral una garantía de protección al trabajo, es un derecho del que gozan todos aquellos trabajadores de empresas o entidades bajo la Ley General del Trabajo de no ser removidos de sus cargos o apartados del mismo, por causa injustificada.

Considerando lo anteriormente expresado, se identifica en la Caja Nacional de Salud Regional La Paz un total de 900 trabajadores enmarcados en lo que se denomina “Personal Eventual”, es decir que renuevan periódicamente su contrato con esta institución. Los mencionados no tienen Estabilidad Laboral asegurada ya que dependen de evaluaciones constantes y solicitudes de sus unidades de recontractación según requerimiento. Asimismo, no gozan de vacaciones; este personal en muchos casos se encuentra en esta situación varios años, sin que se le otorgue la posibilidad de estabilidad accediendo a un Ítem regular, contraviniendo en cierta forma la normativa vigente en lo que respecta a “estabilidad laboral”.

Un gran problema es que los trabajadores atraviesan una gran falta de identificación de rendimiento en la Institución, es por ello que se debe mantener una herramienta adecuada que permita evaluar las funciones a desempeñar, definir programas de capacitación y actualización, desarrollar las habilidades del Talento Humano, buscando que el personal desempeñe bien sus tareas y disminuya la brecha existente entre el perfil del puesto y el perfil del trabajador.

Los patrones del mundo están cambiando continuamente, generando nuevos retos para todos los que participan. El hecho de permanecer competitivo implica asumir el cambio, establecer relaciones nuevas, optimizar el talento.

Por ello el objetivo es analizar el rendimiento de las personas que trabajan en la Caja Nacional de Salud y como llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo.

## **2.1 FORMULACION DEL PROBLEMA**

En base a la problemática antes expresada, se formulan las siguientes interrogantes de estudio:

- **¿Cuál es el alcance del Estabilidad Laboral respecto al comportamiento del personal eventual?**
- **¿Cuál es el procedimiento de calificación de falta aplicable o causa justificada de despido?**
- **¿Cuál es el nivel de rendimiento laboral del personal eventual de la Regional La Paz de la C.N.S., y cómo incide en su estabilidad laboral?**

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Administración del personal del funcionario publico) con relación a los niveles de rendimiento laboral en los trabajadores eventuales de la Regional-La Paz, de la Caja Nacional de Salud.

### **3.2 OBJETIVO ESPECIFICO**

- Diagnosticar la aplicación de la normativa de administración de personal en la C.N.S.
- Describir los niveles de rendimiento laboral del personal a contrato de la C.N.S.
- Evaluar el objeto de la Estabilidad Laboral respecto al comportamiento del personal eventual y la normativa vigente.

## **4 JUSTIFICACION**

### **4.1 JUSTIFICACION PRÁCTICA**

El comportamiento del personal en el trabajo y su estabilidad laboral del mismo, es sumamente relevante en la actualidad desde el punto de vista de protección integral que brinda la Institución en adquirir, conservar y desprenderse de un trabajo, bajo las causales permitidas.

Por lo anteriormente mencionado, se hace necesario conocer la situación actual respecto al rendimiento del personal eventual de la Caja Nacional de Salud CNS y su estabilidad laboral.

Es por ello, que se profundizó en todos los aspectos, características y elementos que rodean la misma para conocer a fondo cual es el tipo de protección que ofrece la Caja Nacional de Salud CNS al trabajador.

Esta investigación posibilitará disponer de un estudio referente al análisis del comportamiento del personal y su estabilidad laboral, teniendo gran relevancia teórica porque permitirá



aumentar la comprensión del tema y problemática identificada, lo cual en muchas ocasiones es poco accesible.

Asimismo, apertura la posibilidad de que el trabajo efectuado podrá ser utilizado por futuros investigadores que realicen trabajos relativos al tema investigado, para poner en práctica todos los conocimientos y destrezas adquiridas.

Se trata de una investigación de tipo documental en el cual se analizan los diversos aspectos así como la interpretación que debe dársele al momento de despedir un trabajador.

También se sugerirán algunas medidas disciplinarias que pueden ser aplicadas para no tener que llegar a los extremos del despido, tales serían medidas alternativas que resultan en alguno de los casos beneficiosas tanto para el empleador como para los trabajadores.

## **JUSTIFICACION TEÓRICA**

### **4.2.1 Estabilidad Laboral.**

Se entiende por estabilidad laboral el derecho que tiene el trabajador de permanecer en su empleo y de no ser despedido sino cuando sobrevengan circunstancias previamente señaladas en la ley, como la causa justa. Para Deveali es el derecho del trabajador a conservar su puesto de empleo durante toda su vida laboral, no pudiendo ser declarado cesante antes, a no ser por alguna causa taxativamente determinada. De Ferrari sostiene que en el principio de la estabilidad se trata de admitir como verdad inconcusa que el empleador no debe tener ejercicio tan libre para despedir y que el trabajador es titular del derecho a un mínimo de condiciones de vida estable.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Deveali, De Ferrari

#### **4.2.2 Naturaleza de la Estabilidad Laboral.**

¿Por qué es importante conocer la naturaleza de la estabilidad laboral? Porque tanto la corriente defensora como detractoras de este derecho utilizan diversas concepciones, ya sea económica, social o jurídica, para que le sirvan de fundamento. La naturaleza de la estabilidad laboral puede ser socioeconómica o netamente jurídica.

**La concepción socioeconómica** parte de la necesidad de dar al trabajador una seguridad económica frente al riesgo del desempleo, se trataría de una reivindicación económica. Tanto las corrientes defensoras como las que atacan a la estabilidad se colocan dentro de esta perspectiva. Entre los representantes tenemos a: Ripert, Cabanellas, Mazeaud, Durand, y otros.

**La concepción jurídica** trata de precisar en qué casos no es jurídicamente justificable la terminación de la relación laboral. Afirman que existe grave confusión al enfocarse el derecho a permanecer en el empleo como un asunto de reivindicación económica. La abolición del despido no evita el desempleo, ni la terminación de la relación jurídica laboral por parte del empleador, origina necesariamente desocupación. Como representante se puede mencionar a Rivero y Salvatier.

Para Romero Montes es muy difícil la separación de lo jurídico con lo económico, ya que el fenómeno jurídico se da dentro de un ambiente socioeconómico, sin embargo, opta por la naturaleza socioeconómica de este derecho al afirmar que " la estabilidad en el empleo no puede desligarse de consideraciones socioeconómicas por más que se quiera darle un aspecto estrictamente jurídico... no se puede desconocer que detrás de tal tema existen intereses

profundamente económicos y si tal hecho no tuviera repercusiones económicas, el tema no se habría hecho tan discutible".<sup>3</sup>

#### **4.2.3 Derecho Laboral.**

Se entiende como la rama del Derecho que tiene por contenido principal la regulación de las relaciones jurídicas entre empleadores y trabajadores, y de unos y otros con el Estado, en lo que se refiere al trabajo subordinado, y en cuanto atañe a las profesiones y a la forma de presentación de los servicios y también en lo relativo a las consecuencias jurídicas mediatas e inmediatas de la actividad laboral dependiente.

Es el conjunto de principios y normas jurídicas que regulan las relaciones entre el empleador, trabajadoras o trabajadores, las asociaciones sindicales del Estado. El derecho del trabajo se encarga de normar la actividad humana lícita y prestada por un trabajador en relación de dependencia a un empleador a cambio de una contraprestación. Es un sistema normativo heterónomo y autónomo que regula determinados tipos de trabajo dependiente y de relaciones laborales.

El surgimiento de las primeras leyes laborales data desde la segunda mitad del siglo XIX, pero no es hasta el año 1919 donde esta nueva rama del derecho adquiere su acta de nacimiento con el Tratado de Versalles que pone fin a la primera guerra mundial, donde nace el derecho del trabajo como una rama autónoma con reglas, instrucciones y técnicas propias.

#### **4.2.4 Principios del Derecho Laboral.**

##### **a) Principio Protector**

El principio protector es el principio más importante del Derecho laboral. Es el que lo diferencia del Derecho civil. Parte de una desigualdad, por lo que el Derecho laboral trata

---

<sup>3</sup> Romero Montes

de proteger a una de las partes del contrato de trabajo para equipararla con la otra, a diferencia del principio de igualdad jurídica del Derecho privado.

El principio protector contiene tres reglas:

Cuando existe concurrencia de normas, debe aplicarse aquella que es más favorable para el trabajador.

Regla de la condición más beneficiosa: una nueva norma no puede desmejorar las condiciones que ya tiene un trabajador.<sup>4</sup>

Regla in dubio pro operario: entre interpretaciones que puede tener una norma, se debe seleccionar la que más favorezca al trabajador.

#### **b) Principio de Irrenunciabilidad de derechos**

El trabajador está imposibilitado de privarse, voluntariamente, de los derechos garantías que le otorga la legislación laboral, aunque sea por beneficio propio. Lo que sea renunciado está viciado de nulidad absoluta. La autonomía de la voluntad no tiene ámbito de acción para los derechos irrenunciables. Esto evidencia que el principio de la autonomía de la voluntad de Derecho privado se ve severamente limitado en el Derecho laboral. Así, un trabajador no puede renunciar a su salario, o aceptar uno que sea menor al mínimo establecido por el ordenamiento; si la jornada de trabajo diaria máxima es de 12 horas, un trabajador no puede pedirle a su empleador que le deje trabajar durante 18 horas.

#### **c) Principio de Continuidad Laboral**

Le da la más larga duración posible al contrato de trabajo, por el hecho de ser esta la principal (o única) fuente de ingresos del trabajador.

#### **d) Principio de primacía de la realidad**

---

<sup>4</sup> Cabanellas, Guillermo. 1992 **Compendio de Derecho Laboral**

No importa la autonomía de la voluntad, sino la demostración de la realidad que reina sobre la relación entre trabajador y empleador. Así, ambos pueden contratar una cosa, pero si la realidad es otra, es esta última la que tiene efecto jurídico.

**e) Principio de razonabilidad**

Tanto el trabajador como el empleador deben ejercer sus derechos y obligaciones de acuerdo a razonamientos lógicos de sentido común, sin incurrir en conductas abusivas del derecho de cada uno.

**f) Principio de buena fe**

El principio de la buena fe es una presunción: se presume que las relaciones y conductas entre trabajadores y empleadores se efectúan de buena fe. Por el contrario, aquel que invoque la mala fe, debe demostrarla.

#### **4.2.5 Rendimiento Laboral.**

La idea de rendimiento está asociada al vínculo existente entre los medios que se utilizan para obtener algo y el resultado que se logra finalmente. De este modo, puede relacionarse el rendimiento con el beneficio o con el provecho.

Laboral, por su parte, es lo que está vinculado con el trabajo (la actividad que implica un esfuerzo físico y/o mental y que se desarrolla a cambio de una contraprestación económica).

Suele asociarse el rendimiento laboral a cuestiones como la estrategia, la capacitación, la remuneración y el entorno. Una persona que cuenta con conocimientos, recibe indicaciones precisas, está bien remunerada y trabaja en un contexto agradable, es probable que alcance un

rendimiento laboral muy superior al que puede lograr un trabajador mal pagado, sin formación y que se desempeña en un entorno insalubre.<sup>5</sup>

## **5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

Se describe en este punto el conjunto de estrategias diseñadas para la obtención de los objetivos planteados al inicio del trabajo de la monografía. En este contenido se detalla cómo se desarrolló el estudio, mediante la aplicación de las unidades metodológicas para análisis de la investigación, las técnicas de recolección de información así como los instrumentos utilizados, entre otros criterios relevantes.

En consecuencia, tras la consideración del alcance estratégico de esta investigación se puede determinar que esto conlleva a la utilización de técnicas con carácter de investigación documental, sustentadas sobre la base de aquellos estudios investigativos similares y de problemas relativos a la temática definida, con el propósito de ampliar estos conocimientos y en relación al tema de estudio.

No obstante por las condiciones que rige la investigación, además del análisis documental y doctrinario se han utilizado también instrumentos jurídicos documentales en la materia del trabajo realizado.

Ahora bien, como se ha dicho, al tratarse este de un estudio documental, la investigación pretendió estudiar el comportamiento del personal y la inamovilidad laboral. Por lo cual el investigador logró consultar, indagar y recibir información proveniente de una entidad pública de tipo autónomo que es la Caja Nacional de Salud, sobre aquellos aspectos tanto positivos como negativos, además se abordó algunos contenidos desde el ámbito experiencial del investigador,

---

<sup>5</sup> <http://definicion.de/rendimiento-laboral/>

esto se fundamentó tanto a nivel jurídico como doctrinario, cuestión que de alguna forma permitió el desarrollo del análisis respecto al tema estudiado. Por tanto el diseño metodológico adoptado para el trabajo analítico que se presenta fue de carácter documental.

## **5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

En este punto se ha definido el tipo de investigación que se realizara, orientada al conocimiento en el ámbito administrativo de la problemática establecida. No obstante, siguiendo diversos autores en el campo metodológico<sup>6</sup> coinciden en esquemas básicos pero relevantes para los resultados de una investigación, tales es el caso, de los estudios documentales, descriptivos, explicativos y comparativos.

El tipo de investigación es descriptivo en el contenido de la normativa, así como administrativo documental en el sentido de su interpretación, sus fundamentos además de sus fines y objetivo principal. De esta manera, según el tipo de investigación, será también imprescindible señalar que el proceso de investigación es: “La actividad intelectual que pretende descubrir las soluciones, adecuadas para los problemas que plantea la vida social de nuestra época, cada vez más dinámica y cambiante, lo que implica también la necesidad de profundizar en el análisis de dichos problemas, con el objeto de adecuarse el ordenamiento laboral administrativo a dichas transformaciones sociales, aun cuando finalmente parezca anticuado”<sup>7</sup>

Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es su objetivo.

---

<sup>6</sup> Hernández Sampieri, Carlos Fernández – Collado, Pilar Baptista Luci. (2003). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. México.

<sup>7</sup> Alvarez Undurraga, G. (2002). Metodología de la Investigación Jurídica - Hacia una nueva perspectiva (Primera ed.). Santiago, Chile: Danka.

En resumen, el proceso investigativo, es aquel proceso mental que se debe realizar para dar respuesta a los problemas actuales que enfrenta la sociedad en el ámbito laboral administrativo de la forma más adecuada que permita su solución, ya que los mismos se modifican de manera cotidiana. Esta situación requiere la profundización en mayor detalle de cada problema, con el fin de integrar un adecuado ordenamiento a los cambios sociales. Por lo cual y en síntesis, el tipo de investigación que fue utilizado para la realización de la presente monografía, corresponde al Administrativo– Documental.

## **5.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La Monografía contempla un Diseño de Investigación de tipo No Experimental. Ya que en un estudio no experimental la forma de trabajo con el objeto de estudio determina una observación real de situaciones ya existentes.

En la investigación no experimental las variables independientes se presentan y no son manipuladas, ni se tiene control directo sobre estas variables, tampoco se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos<sup>8</sup>.

La presente Monografía es de tipo no experimental, porque no se manipulan las variables, ni se tiene inferencia directa sobre estos elementos o factores, debido a que son hechos que ya han ocurrido y los cuales se trata de interpretar, describir, analizar y explicar además de proponer las mejoras pertinentes.

Es además un Diseño de tipo Transeccional o Transversal, según los autores consultados, estos diseños de investigación recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito

---

<sup>8</sup> Ídem.



es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede<sup>9</sup>.

El presente proyecto se ejecutó en la presente gestión 2019, razón por la cual la investigación se lleva a cabo solo en ese margen de tiempo, cumpliendo con los objetivos determinados. El registro de los datos e información de la investigación se realiza de esta forma en un solo momento, por este motivo es una investigación No experimental de tipo transeccional.

### **5.3 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Con el propósito de identificar de mejor forma una técnica de investigación, es posible afirmar que: “La Técnica o el cómo hacer una investigación de este tipo, está referida a la llamada técnica de investigación documental, que implica la localización de la información y su fichaje textual o de contenido, que sirve para fundamentar argumentativamente el trabajo respectivo”<sup>10</sup>.

En el presente trabajo la investigación documental se desarrolló cómo señala la definición, en principio localizando los datos, para luego efectuar el fichaje de estos y además el contenido teórico.

### **5.4 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El instrumento de la investigación que ha sido tomado en cuenta en este trabajo, es el fichaje, el mismo que de acuerdo a la definición siguiente, señala: “El fichaje es una técnica que permite sistematizar la información para su uso posterior. Para ello se realizan, dice Witker, básicamente tres operaciones”; Estas operaciones se inician con la organización de los libros seleccionados

---

<sup>9</sup> Hernández, Fernández y Baptista, (2003) Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill, México D.F.

<sup>10</sup> Witker, Jorge; Larios, Rogelio. (1997) Metodología Jurídica. McGraw Hill Interamericana. México

(fichaje general); la ordenación del material extraído de libros para desarrollar los argumentos integrados en la unidad temática del trabajo (fichaje específico); Y por último la utilización del fichaje para la personalización del contenido asimilado de las fuentes estudiadas o consultadas<sup>11</sup>.

Es decir que el fichaje posibilitó un ordenamiento de los datos para su análisis o aplicación posterior. Por lo cual en el trabajo investigativo efectuado, se tomó en cuenta estos tres pasos y de acuerdo a las fuentes bibliográficas revisadas.

## **5.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN**

En esta parte del trabajo realizado, se expone las fases o etapas aplicadas para recolección de la información respectiva y su procesamiento pertinente. Tomando en cuenta la siguiente definición: “Después de recabar la información deseada, a través de los instrumentos contruidos para tal fin, esta deberá procesarse para elaborar la interpretación final...La última etapa del proceso de investigación consiste en interpretar los resultados obtenidos con la ayuda de los instrumentos contruidos para ello. Dicha interpretación es el producto de la operación que se realiza entre el análisis y la síntesis. Es decir, es el proceso mental con el cual se trata de encontrar una significación más completa y amplia de la información empírica recabada”.

Considerando lo señalado anteriormente, los pasos a seguir para el procesamiento de información en esta investigación han sido los siguientes:

- Sistematización, etapa en la cual se realizó una verificación y ordenamiento sistemático de la información recolectada.

---

<sup>11</sup> ELGUETA R, Maria Francisca; PALMA G, Eric Eduardo. La Investigación en Ciencias Sociales y Jurídicas. Editorial Universidad de Chile. Santiago – Chile.

- Análisis y Discusión, una vez ordenada la información, ésta fue sometida a un análisis y discusión, para la obtención del análisis pertinente.
- Síntesis, en esta parte se fijaron las características principales del objeto de estudio; es decir las conclusiones y recomendaciones finales.

Redacción, en esta fase se presenta en forma escrita la información ya ordenada y clasificada respecto al tema de estudio; es decir, lo que significa el texto del trabajo final con el Análisis e interpretación respectiva, y los anexos necesarios para una mejor comprensión del lector.

## **6. ALCANCE DE INVESTIGACION**

### **6.1 Ámbito Temático**

La monografía se ajustará dentro del Análisis Administrativo Laboral se trata de una investigación de tipo documental en el cual se analizan los diversos aspectos contenidos en dicha normativa y comportamiento del personal eventual así como la interpretación que debe dársele al momento de despedir un trabajador. Poniendo en práctica conocimientos para dar aporte a la parte patronal en Bolivia de manera precisa; los requisitos, condiciones y procedimientos de obligatorio cumplimiento que deben tener en cuenta a la hora de tomar medidas drásticas de despedir a un trabajador. También se sugerirán algunas medidas disciplinarias que pueden ser aplicadas para no tener que llegar a los extremos del despido, tales serían medidas alternativas que resultan en alguno de los casos beneficiosas tanto para el empleador como para los trabajadores.

### **6.2 Ámbito Geográfico.**

#### **6.2.1 Población.**

La población del presente trabajo de investigación ha sido definida del “Personal Eventual” de la Regional La Paz, Caja Nacional de Salud. El mismo de acuerdo a la autoridad responsable de la Administración Regional – La Paz, tiene actualmente un total de 900 trabajadores a contrato o eventuales a nivel nacional, de los cuales 250 son trabajadores del sector Administrativo de esta institución a nivel Regional, por lo cual es este último grupo el que fue seleccionado como universo del estudio respectivo, del cual se recabó los informes de evaluación del desempeño o rendimiento y su registro de asistencia o cumplimiento laboral.

### 6.2.2 Muestra

La muestra para la presente investigación por lo tanto fue determinada del total de trabajadores eventuales o a contrato, que cumplen funciones a nivel Administrativo en la Regional La Paz de la C.N.S., es decir de un total de 250 trabajadores. Para esto se aplicó en el caso de esta Monografía y mediante el muestreo aleatorio simple (MAS) una fórmula probabilística, que se desarrolla seguidamente.

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2(N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Dónde:

n= Tamaño necesario de la muestra = ?

p= Probabilidad de éxito = 50%=0,5

q= Probabilidad de fracaso =50%=0,5

Z= Nivel de confianza =95%=1,96(tabla de distribución normal para el 95 % y 5 % error)

e= Error muestra = 5%=0,05

N= Población o universo de estudio= 250 trabajadores del sector administrativo de la C.N.S. Administración Regional – La Paz.

$$n = \frac{(1,96)^2 \times (0,5)(0,5)(250)}{(0,05)^2(250 - 1) + (1,96)^2 \times (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{240,10}{10,17}$$

$$\mathbf{n = 23,61}$$

Es decir que se analizó 24 records de asistencia y cumplimiento de los trabajadores, además de sus respectivas evaluaciones del desempeño o rendimiento registradas en la gestión 2019, como la muestra representativa de la población determinada en esta Tesis.

**n = 24 Files, registros y evaluaciones revisados,  
de los trabajadores del Sector Administrativo de  
la Regional La Paz de la C.N.S..**

## **7. MARCO**

### **7.1 MARCO CONTEXTUAL**

#### **7.1.1 LA CAJA NACIONAL DE SALUD (C.N.S.)**

Esta institución, inicia sus actividades como Caja Nacional de Seguridad Social (C.N.S.S.), etapa que abarca de diciembre de 1956 hasta marzo de 1987 y comprende la promulgación del Código Seguridad Social en fecha 14 de diciembre de 1956 y la de su Decreto Reglamentario o Reglamento del Código de Seguridad Social el 30 de septiembre de 1959.

En esta etapa también están comprendidos el Decreto Ley de Racionalización de Aportes de 28 de marzo de 1972, el Decreto Ley de Reformas al Código de Seguridad Social y el Decreto Ley de Complementación de Reformas de 3 de junio de 1977.

La promulgación del Código de Seguridad Social significó un avance de la Seguridad Social Boliviana con relación a los demás países latinoamericanos.

Sin embargo, desde su inicio la administración de los seguros establecidos en el citado Código no cumplieron con el principio de unidad de gestión, por cuanto se encargó la gestión del Seguro Social Obligatorio a varias instituciones, siendo la más importante, la Caja Nacional de Seguridad Social, entidad matriz gestora del Seguro Social Obligatorio integral, con más del 80% de asegurados activos y pasivos, pertenecientes a la mayoría de las ramas de actividad económica.

Las prestaciones señaladas en el Código de Seguridad Social comprendían los regímenes de enfermedad, maternidad, riesgos profesionales, invalidez, vejez, muerte y el régimen especial de asignaciones familiares.

Después de 30 años de administración integral del Seguro Social, el 15 de abril de 1987 se promulga la Ley Financial 0924, que en su artículo tercero afecta los esquemas administrativo y financiero del sistema de Seguridad Social, procediéndose a la separación de los seguros, administrados integralmente hasta ese entonces. Dejándose a las Cajas la administración de los seguros a corto plazo: Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales a corto plazo y a los Fondos Complementarios la administración de las prestaciones a largo plazo: Invalidez, Vejez y Muerte, aspectos que son ratificados por su Decreto Reglamentario No. 21637 del 25 de junio de 1987.

En consecuencia la Caja Nacional de Seguridad Social que hasta marzo de 1987 administraba el seguro integral, se convierte en la Caja Nacional de Salud, institución descentralizada de derecho público sin fines de lucro, con personalidad jurídica, autonomía de gestión y patrimonio independiente, encargada de la gestión aplicación y ejecución del régimen de Seguridad Social a Corto Plazo: Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales, instituidos por el Código de Seguridad Social, su Reglamento, la Ley Financial 924, el Decreto Supremo 21637 y demás disposiciones legales conexas.

### **7.1.2 La C.N.S. – Función Principal**

La Caja Nacional de Salud, es una institución descentralizada de derecho público sin fines de lucro, con personalidad jurídica, autonomía de gestión y patrimonio independiente, encargada de la gestión, aplicación y ejecución del régimen de Seguridad Social a corto plazo (Enfermedad, Maternidad y Riesgos Profesionales).

### **7.1.3 Misión y Visión de la C.N.S.**

#### **7.1.3.1 Misión**

La misión de la Caja Nacional de Salud a través de sus Administraciones Regionales y Agencias Distritales es brindar protección integral en el campo de la salud a toda su población protegida, como parte activa y componente de la población boliviana. Se rige por los principios de Universalidad, Solidaridad, Unidad de Gestión, Economía, Oportunidad y Eficacia en el otorgamiento de las prestaciones de salud, optimizando el uso de recursos y buscando ampliar el nivel de cobertura.

#### **7.1.3.2 Visión**

La Caja Nacional de Salud busca mantener el liderazgo nacional en la provisión de seguros de corto plazo, con efectividad, equidad y calidad probada.

## **7.2 Objetivos Institucionales**

- Optimizar la gestión de recursos humanos asignando y utilizando personal médico, paramédico, administrativos y de servicios en función de parámetros e indicadores estándar.
- Remodelar, refuncionalizar y construir hospitales además de policlínicos, acorde a los niveles de la demanda.
- Brindar atenciones en salud con calidad a la población asegurada con la implementación de planes, programas y control de calidad.
- Lograr el equilibrio financiero, incrementando los ingresos y optimizando el gasto.
- Incrementar la población cubierta y disminuir el nivel de desafiliaciones.
- Refuncionalizar el modelo de atención en salud (Medicina Familiar y Comunitaria) hasta alcanzar niveles óptimos de eficacia, eficiencia y economía.
- Implementar por fases, un modelo de administración con desconcentración administrativa, financiera y técnica.
- Proveer a los centros médicos de manera oportuna, suficientes medicamentos, insumos, materiales y equipo médico.
- Mejorar los índices de productividad y rendimiento (salud y administración) hasta cubrir la demanda insatisfecha.



### **7.3 Situación actual de la Caja Nacional de Salud (C.N.S.)**

El reflejo de la situación de la salud en el país se concretiza en lo que actualmente sucede con la institución. Desde los años 80, la C.N.S. ha sido utilizada por los diferentes gobiernos de turno como un botín político, el claro ejemplo se presenta con la designación pública que se impone en la Gerencia General de esta entidad, desde el Gobierno Central.

Por otra parte y de acuerdo a los datos estadísticos, el 40% del total de los recursos humanos de la C.N.S., son personal de contrato. En estas condiciones laborales tan deplorables resulta contradictorio exigir calidad y calidez en la atención o el servicio pero se tiene una mala imagen de las prestaciones que tiene esta institución.

La población asegurada ha crecido exponencialmente en relación a la infraestructura. Tenemos en la ciudad de La Paz, dos hospitales de tercer nivel (H. Materno Infantil y H. Obrero No. 1

## **8. MARCO TEORICO**

### **8.1 EL TRABAJO**

#### **8.1.1 Concepto de trabajo**

En principio se conceptualiza al trabajo, según Asimov: "...el trabajo significa un gasto de energía, y, por así decirlo, no es otra cosa que energía en acción. Una forma de definir el trabajo es decir que implica el vencimiento de una resistencia a cierta distancia en particular.

Se vence la resistencia ejerciendo una fuerza.<sup>12</sup>” Siguiendo a Marcuse se entiende por ‘trabajo’ solamente la actividad económica, la praxis en las dimensiones económicas<sup>13</sup>”

Si es una actividad económica entonces, se trata de una actividad que se funda sobre la base de la administración, gestión y primeramente consecución o búsqueda de recursos o bienes necesarios para la satisfacción de las necesidades particulares. Es una actividad en las dimensiones o práctica de las dimensiones económicas de la existencia humana. El concepto de trabajo como “actividad económica”, sin embargo, no hace la diferencia “entre trabajo directivo y trabajo dirigido; o entre libre y esclavo, o la clase de trabajo en las diversas ramas de producción<sup>14</sup> .

Citando a Marcuse, este señala que: “En tres grandes grupos de problemas interviene el concepto de trabajo en la economía nacional: la doctrina del valor y del precio, la doctrina de los factores de producción y la doctrina de los costes” <sup>15</sup>.

Así, “...se considera trabajo en sentido primario y original solamente a la actividad económica, mientras, por ejemplo, el hacer político, o artístico, científico, sacerdotal, solamente en sentido figurado y con una cierta inseguridad son considerados como trabajo; en todo caso, ha situado a estas actividades en un plano fundamentalmente opuesto a la actividad económica”<sup>16</sup>.

---

<sup>12</sup> Asimov, Isaac. (1986) El monstruo subatómico. Editorial Plaza & Janes. Pp. 15, 16

<sup>13</sup> Marcuse, Herbert. Etica de la Revolución. Capítulo: Acerca de los fundamentos filosóficos del concepto científico-económico del trabajo. Taurus Ediciones, S.A. pp. 9.

<sup>14</sup> Ídem. pp. 9-10

<sup>15</sup> Ibídem. pp. 10

<sup>16</sup> Marcuse, Herbert. Etica de la Revolución. Capítulo: Acerca de los fundamentos filosóficos del concepto científico-económico del trabajo. Taurus Ediciones, S.A. pp. 10.

Por su parte, la moderna 'ciencia laboral' intenta valorar el problema del trabajo en toda su extensión. Pero lo intenta (en todas las ocasiones en las cuales avanza más allá de las dimensiones económico-técnicas), sobre bases biológico-naturales; el problema del trabajo, más allá de las dimensiones económico-técnicas, sería esencialmente psicológico. El trabajo es un concepto ontológico, es decir, un concepto que aprehende el ser de la realidad humana misma.”<sup>17</sup>

## **8.2. LA ESTABILIDAD LABORAL**

Se entiende por estabilidad laboral el derecho que tiene el trabajador de permanecer en su empleo y de no ser despedido sino cuando sobrevengan circunstancias previamente señaladas en la ley, como la causa justa. Para Deveali es el derecho del trabajador a conservar su puesto de empleo durante toda su vida laboral, no pudiendo ser declarado cesante antes, a no ser por alguna causa taxativamente determinada<sup>18</sup>. De Ferrari sostiene que en el principio de la estabilidad se trata de admitir como verdad inconcusa que el empleador no debe tener ejercicio tan libre para despedir y que el trabajador es titular del derecho a un mínimo de condiciones de vida estable<sup>19</sup>.

La “estabilidad” es la característica de aquello que tiende a permanecer en el mismo estado. En relación con el contrato de trabajo, la estabilidad se traduce en el deseo de hacer permanente la ejecución de este, como fuente de subsistencia de los trabajadores y de sus

---

<sup>17</sup> Ídem, *Ibíd.* pp. 14

<sup>18</sup> Deveali, M. (1953), *Lineamientos del Derecho del Trabajo*, 2ª ed., Buenos Aires, Tipográfica Editora.

<sup>19</sup> De Ferrari, Francisco. (1976) *Derecho del Trabajo*, Volumen I, Ediciones De Palma, Buenos Aires, Argentina.

familias. A su vez, la protección del empleo y la permanencia de este ofrecen al trabajador una seguridad para su porvenir; en este sentido, la estabilidad del empleo coincide con ciertos principios del derecho al trabajo como la justicia social, la protección y la continuidad<sup>20</sup>.

Por último y según Socorro<sup>21</sup> la estabilidad laboral debería ser entendida como la responsabilidad compartida que posee tanto el patrono como el empleado o el candidato de asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral mientras ambas partes garanticen la adición de valor a los procesos, productos o servicios que generen u ofrezcan.

### **8.2.1 Naturaleza de la Estabilidad Laboral**

Pero, ¿qué debe entenderse por estabilidad? Alfredo Ruprecht da la siguiente definición: “Por estabilidad ha de entenderse el derecho que tiene el trabajador a permanecer en su empleo mientras dure su buena conducta laboral y no se den los casos previstos en la ley para autorizar su disolución”<sup>22</sup>. Entonces, ¿por qué es importante conocer la naturaleza de la estabilidad laboral? Porque tanto la corriente defensora como detractoras de este derecho utilizan diversas concepciones, ya sea económica, social o jurídica, para que le sirvan de fundamento. La naturaleza de la estabilidad laboral puede ser socioeconómica o netamente jurídica.

**La concepción socioeconómica** parte de la necesidad de dar al trabajador una seguridad económica frente al riesgo del desempleo, se trataría de una reivindicación económica. Tanto las corrientes defensoras como las que atacan a la estabilidad se colocan

---

<sup>20</sup> Reynoso, C. (1990), El despido individual en América Latina, México, Universidad Nacional Autónoma de México.

<sup>21</sup> Socorro, Félix. (2006). Estabilidad laboral: otro paradigma que cambia. Documento electrónico disponible en: [www.gerencialrrhh.com](http://www.gerencialrrhh.com) (Visitado el 20/06/2016)

<sup>22</sup> Ruprecht, J.A. (1994), Los principios normativos laborales y su proyección en la legislación, Buenos Aires, Zavalia

dentro de esta perspectiva. Entre los representantes tenemos a: Ripert, Cabanellas, Mazeaud, Durand, y otros.

**La concepción jurídica** trata de precisar en qué casos no es jurídicamente justificable la terminación de la relación laboral. Afirman que existe grave confusión al enfocarse el derecho a permanecer en el empleo como un asunto de reivindicación económica.

Una concepción que se aleja de la visión “tradicionalista” de la estabilidad ha sido propuesta por De la Cueva<sup>23</sup>, para quien la estabilidad en el empleo es una institución propia del derecho del trabajo, la cual se puede caracterizar como el derecho a conservar el trabajo durante todo el tiempo que este subsista y así poder percibir los beneficios correspondientes.

En este sentido, la estabilidad aparece como un mecanismo dirigido a controlar o frenar el despido. Así, el concepto de estabilidad se orienta hacia una visión estrecha, en la que la atención se concentra sobre el despido, considerado un obstáculo para la continuidad de la presencia del trabajador en la empresa.

En otras palabras, el patrón, por regla general, no puede dar por terminada la relación laboral caprichosamente, y en todo caso la relación laboral habrá de subsistir hasta su terminación laboral —natural—<sup>24</sup>. De lo anterior se deduce que, tratándose de la estabilidad en el empleo en sentido estricto, la única forma de terminar el contrato de trabajo válidamente es fundamentándose en una justa causa.

---

<sup>23</sup> De la Cueva, M. (2004), *El nuevo derecho mexicano del trabajo*, Bogotá, Porrúa - Legis

<sup>24</sup> Macías, M.C. (1995), *La estabilidad en el empleo. Estudio comparado de México y España*, México, Universidad Nacional Autónoma de México.

## **8.2.2 EL DERECHO LABORAL.**

### **8.2.2.1 Derecho Laboral - Concepto**

El derecho laboral es un sistema normativo que regula las conductas producidas por las relaciones entre el empleador y el trabajador, nacidas de este tipo de hecho. No es la relación sino la regulación de este hecho, la relación. El derecho laboral asegura que las expectativas de los contratantes sean cumplidas, tengan carácter de ejecutables, por la fuerza del Estado. A este tipo de Derecho se le conoce también con el nombre de Derecho social, Derecho Obrero, Derecho Corporativo, Derecho Laboral.

“El Derecho de Trabajo no regula toda forma de prestación de servicios, sino una manera muy particular de brindarla. El tipo de trabajo al cual el Derecho Laboral le otorga su protección, es – siguiendo lo expuesto por Neves Mujica- aquél desempeñado por el ser humano con una finalidad productiva, por cuenta ajena, libre y subordinado<sup>25</sup>”

“El derecho del trabajo constituye el conjunto de normas jurídicas, dirigidas a regular las relaciones del trabajo entre el empleador y el trabajador. En sí el derecho de trabajo regula la relación jurídica entre empresarios y trabajadores y otros con el Estado en lo referente al trabajo subordinado<sup>26</sup>”

## **8.3 El Contrato de Trabajo**

### **8.3.1 El contrato de trabajo – Concepto**

---

<sup>25</sup> Jorge Castillo Guzmán. Jaime Abal Abarca. Vanesa Barzola Ortiz. Raquel Diaz Quintanilla. Manual de Derecho Individual de Trabajo. Edición de Estudio Caballero Bustamante. Pp. A-1.

<sup>26</sup> Balotario Desarrollado Para aspirantes a Magistrados (Jueces y Fiscales). Editorial Praxis. Pp. 591.

“El Contrato de Trabajo es el acuerdo voluntario entre el trabajador y el empleador para intercambiar actividad subordinada por remuneración<sup>27</sup>”. Da inicio a la relación laboral. Así: “El contrato de trabajo existirá siempre que se emplee a una persona; y, a raíz de su surgimiento, habrá la necesidad también de protegerlo<sup>28</sup>”

## **8.4 EL RENDIMIENTO LABORAL**

### **8.4.1 El Rendimiento Laboral – Definiciones**

Se identifica de forma general, que la gran mayoría de las actividades las cuales realizan los profesionales de Recursos Humanos y que llevan a cabo en sus respectivas organizaciones están dirigidas a la consecución de un impacto positivo sobre el rendimiento de sus trabajadores.

Uno de los autores de mayor renombre en este ámbito, Motowidlo<sup>29</sup>, concibe al Rendimiento Laboral como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización.

Profundizando un poco más en el término, a la hora de conceptualizar el rendimiento, nos encontramos que existe una doble perspectiva. Por un lado, algunos autores y profesionales consideran el rendimiento en términos de resultados u outputs del trabajador (como por ejemplo, el número de clientes conseguidos o la cantidad de productos fabricados).

---

<sup>27</sup> Francisco Gómez Valdez. Derecho del Trabajo. Las Relaciones Individuales de Trabajo. Editorial San Marcos. Pp. 75 pp. 597.

<sup>28</sup> *Ibidem*. pp. 597

<sup>29</sup> Motowidlo, S. J. (2003). rendimiento en el trabajo. En W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski y m.u. George, Manual de la psicología: la psicología industrial y organizacional, Vol 12 (pp 39-53.). Nueva York: John Wiley & Sons.

## 8.4.2 La Evaluación del Rendimiento

“La evaluación del rendimiento ha sido la práctica más ensalzada, criticada y debatida de todas las prácticas de gestión durante décadas”<sup>30</sup>. Por el epígrafe anterior ya sabemos qué facetas podemos evaluar del rendimiento de los trabajadores, pero ¿para qué nos sirve la evaluación del rendimiento? Ésta puede servir para muy diversos objetivos:

- Tomar decisiones de Recursos Humanos con fundamento: retribución variable (retribuir a los trabajadores en función de su rendimiento, no sólo del puesto que ocupen), promociones, despidos, etc.
- Mejorar el rendimiento de los trabajadores: identificar sus puntos fuertes y débiles, aquellos aspectos en los que debe mejorar.
- Ser instrumento para comunicar normas y valores de la organización: qué se exige de los empleados y cómo conseguirlo.
- Comprobar la validez de otras prácticas de Recursos Humanos: selección (cuál es el rendimiento de los empleados reclutados a través de distintas fuentes), formación (comprobar si sirven los planes de formación para mejorar el rendimiento de los empleados), retribución (qué efectos sobre el rendimiento tiene el sistema de incentivos empleado), etc.

En cualquier caso, sea cual sea el objetivo perseguido, las medidas del rendimiento deben estar ligadas a los objetivos estratégicos de la organización. Una medida inadecuada del rendimiento seguramente influirá muy poco en la consecución de los objetivos.

---

<sup>30</sup> Lawler, E. E. (1994). Evaluación de la actuación: la próxima generación, Compensación y Revisión de Beneficios, Enero-Febrero.ley



Algunas de las críticas más frecuentes a la medida del rendimiento son: que los objetivos para la evaluación del rendimiento están poco definidos, que no tienen conexión con la estrategia organizacional (o entran en contradicción con ésta), o el hecho de que es posible que sólo se emplee para castigar a los “malos” trabajadores<sup>31</sup>.

Sin embargo, las medidas del rendimiento sirven (o deberían) como puntos de referencia para los trabajadores, pues si éstos no saben dónde se encuentran (con respecto a su rendimiento), difícilmente llegarán a donde deberían estar (lo que la empresa quiere de ellos).

Para ello, también es fundamental que los evaluados conozcan los "criterios" de evaluación, o lo que es lo mismo, aquellos aspectos o dimensiones del trabajo de los individuos que se miden o evalúan. Estas dimensiones les informan de la cantidad y calidad del trabajo que la organización espera de ellos.

El punto fundamental para que un sistema de evaluación resulte eficiente es que, además de que los criterios estén en consonancia con el contexto de la organización (su cultura, estrategia, etc.), éstos se perciban como justos y se complementen con otras prácticas de gestión de Recursos Humanos (formación, compensación, etc.). El tipo de criterio seleccionado, facilitará un tipo u otro de medida del rendimiento<sup>32</sup>.

A grandes rasgos, podemos diferenciar entre:

- 1) Medidas objetivas.

El rendimiento se mide en función de lo que el empleado obtiene en su trabajo (Número de ventas, nuevos clientes, piezas fabricadas, etc.).

---

<sup>31</sup> Lawler, E. E. (1994). Evaluación de la actuación: la próxima generación, Compensación y Revisión de Beneficios, Enero-Febrero.

<sup>32</sup> Ídem.

El sistema más extendido de este tipo de evaluación es la dirección por objetivos. A partir de los objetivos de la empresa y el departamento, evaluador y evaluado establecen una serie de objetivos para una fecha determinada, que deben ser claros, medibles y específicos. En la fecha establecida, se evalúa en qué medida se han conseguido los objetivos. En la mayoría de los casos, lo habitual es apoyarse en una evaluación más subjetiva.

## 2) Medidas subjetivas.

El evaluador valora el grado en que el trabajador posee ciertas características (evaluación por rasgos) o muestra ciertos comportamientos en su puesto de trabajo (evaluación por comportamientos o competencias). Esta forma de evaluar el rendimiento pretende incentivar aquellos comportamientos que puedan mejorar los resultados económicos. Así, aunque éstos no sean buenos, si el trabajador ha hecho todo lo que estaba en su mano, puede incluso recibir buenas evaluaciones y no verse perjudicado injustamente.

El peligro con las medidas subjetivas es que nos pueden proporcionar valoraciones poco válidas (es decir, que las calificaciones no se corresponden con el nivel de rendimiento real del empleado).

Numerosas investigaciones han puesto de manifiesto que existen un gran número de factores (sociales y psicológicos) que pueden influir en los evaluadores a la hora de valorar subjetivamente el trabajo de otros. Algunos de ellos, son los siguientes<sup>33</sup>:

- Efecto halo: propensión a valorar distintas dimensiones de forma parecida, permitiendo que la calificación que dan en una dimensión del trabajo influya en las calificaciones de otras dimensiones del rendimiento de la misma persona.

---

<sup>33</sup> Balzer , W. y Sulzky , L. (1992 ): Halo e Investigación de Evaluación del Rendimiento: Una crítica examen, *Journal of Applied Psychology*, 77 (6): 975-985

- Error por restricción del intervalo: el evaluador restringe todas sus valoraciones a un pequeño abanico de la escala de valoración, valorando a todos de forma parecida, pudiendo dar lugar a errores de benevolencia, de tendencia central o de severidad. Este error y el anterior son unos de los más estudiados.
- Experiencia del evaluador: los evaluadores con menor experiencia suelen ser más severos, pues parecería que tienen que demostrar su capacidad como evaluador y tomar decisiones difíciles. Según adquieren autoconfianza con la experiencia, se vuelven más benévolos.
- Simpatías del evaluador por el evaluado: en ocasiones, las valoraciones del rendimiento pueden reflejar las preferencias afectivas de aquél por la persona que está evaluando, teniendo poco que ver con la calidad del trabajo de ésta.
- Inferencia del evaluador de la autoevaluación del evaluado: si el supervisor considera que el trabajador a quien tiene que evaluar piensa que ha hecho un buen trabajo, experimentará la presión de las expectativas y le costará más encontrar justificación para una mala valoración.
- Facilidad de observación: se ha comprobado que cuanto mayor sea la oportunidad que tenga el evaluador de observar el trabajo del evaluado, más altas son las valoraciones. Algunas veces, puede ser que el empleado efectivamente ha rendido mejor. Pero hay otros casos en que es más por la motivación del evaluador que por el rendimiento real del evaluado. La evidencia empírica muestra que, en general, los supervisores tienden a buscar información positiva sobre el rendimiento de sus evaluados, para evitar así las consecuencias negativas de las malas evaluaciones

(como sus quejas o resentimiento). Si el evaluador busca información positiva, cuanta más oportunidad tenga de observar el trabajo del evaluado, mayor será la oportunidad de encontrar tal información.

La tendencia actual es emplear cada vez con mayor frecuencia la evaluación de 360°, esto es, obteniendo información procedente de múltiples fuentes (compañeros, subordinados, el propio trabajador, clientes internos o externos). La lógica de este sistema es que el trabajo tiene múltiples dimensiones, algunas de las cuales el supervisor no puede observar pero sí otras personas. Al proporcionar feedback de múltiples personas, la fiabilidad y validez de la retroalimentación puede verse mejorada sustancialmente frente a la evaluación única del supervisor<sup>34</sup>. Aunque es el tipo de evaluación preferible sobre todo para aquellos trabajadores que están en contacto directo con los clientes, este sistema de evaluación no está libre de problemas, pues las evaluaciones procedentes de distintas fuentes pueden ser muy discrepantes. Además, no debería asumirse que los distintos evaluadores de un trabajador tienen las mismas expectativas sobre el rendimiento del trabajo.

Esto debería tenerse en cuenta al usar herramientas de evaluación de 360°, pues, como decimos, es posible que diferentes valoraciones sobre el rendimiento se deban a que se tienen unas expectativas diferentes, no a que haya diferentes percepciones de lo que el trabajador ha conseguido.

Por otro lado, los directores suelen atribuir las causas del rendimiento a factores internos, es decir, a las características del trabajador, sobre todo cuando el rendimiento es bajo. Por el

---

<sup>34</sup> Monte, M. K., el juez, R. A., Scullen, S. E., Sytsma, M. R. y Hezlett, S.A. (1998). Rasgo, rango y nivel de efectos en las calificaciones de desempeño de 360 grados. *Personnel Psychology*, 51 (3), 557-576

contrario, los trabajadores suelen atribuir un rendimiento insuficiente a factores externos, a aspectos del trabajo o la organización que están fuera de su control. Los evaluadores suelen ser más duros al valorar conductas de los trabajadores que tienen consecuencias afectivas (especialmente si son graves) para el propio evaluador que otro tipo de conductas.

Algunos autores han encontrado interesantes correlaciones entre las propias evaluaciones de rendimiento y aquéllas realizadas por los supervisores de los trabajadores<sup>35</sup>.

De acuerdo con algunas investigaciones, las personas suelen pensar que son mejores que otros en tareas sencillas y peores que los demás cuando se enfrentan a tareas difíciles. Estos autores proponen como explicación la de la información diferencial, según la cual, sólo se trata de que tenemos más información sobre nosotros mismos que sobre los demás. Así, cuando el propio desempeño es excepcional (tanto bueno como malo), es a menudo razonable asumir que el de los demás no lo es tanto. El resultado es que la gente cree que están por encima de la media en tareas fáciles y por debajo en las difíciles. Estos efectos son aumentados cuando las personas tienen información precisa sobre su propio desempeño y se atenúan cuando las personas tienen información sobre el desempeño de los demás<sup>36</sup>.

Korsgaard, Meglino y Lester estudiaron el grado de acuerdo entre las autoevaluaciones y las evaluaciones del supervisor con trabajadores orientados a los demás, encontrando que había un mayor acuerdo entre ambas, como sugiere la investigación internacional sobre culturas colectivistas<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> Primoff, E. S. (1980). El uso de autoevaluaciones en el examen. *Personal Psicología*, 33, 283-290.

<sup>36</sup> Moore, D. A. y Small, D. A. (2007). Error y sesgo en juicio comparativo: Siendo a la vez mejor y peor de lo que pensamos que somos. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), 972-989.

<sup>37</sup> Korsgaard, M. A., Meglino, B.M. y Lester, S. W. (2004). El efecto de la otra orientación sobre el acuerdo calificación auto- supervisor. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (7), 873-891.

Judge, LePine y Rich evaluaron en qué medida el narcisismo está relacionado con la auto-evaluación y evaluación de los demás en cuanto a liderazgo, comportamientos contraproducentes, así como rendimiento en la tarea y contextual<sup>38</sup>.

Los resultados del primer estudio revelaron que el narcisismo se relacionaba con auto-evaluaciones de liderazgo aumentadas, incluso controlando los 5 Grandes. El 2º estudio también reveló que el narcisismo se relacionaba con auto-percepciones de liderazgo, aumentadas. Mientras que el narcisismo se relacionaba positivamente con auto-evaluaciones de liderazgo, se relacionaba de manera significativamente negativa con otras evaluaciones de liderazgo. El estudio 2º también revelaba que el narcisismo se relacionaba con auto-evaluaciones, más favorables de comportamientos contraproducentes y rendimiento contextual comparado con otras evaluaciones (supervisor).

### **8.4.3 Modelos Explicativos del Rendimiento Laboral**

Los primeros modelos del rendimiento no precisaban con exactitud su naturaleza, pero lo consideraban como una función de las habilidades y la motivación del trabajador, como se ha mencionado anteriormente<sup>39</sup> y esto se mantiene con fuerza en las teorías actuales. Sin embargo, éstas han elaborado considerablemente la proposición original, demasiado básica.

---

<sup>38</sup> El juez, T. A., Lépine, J. A. y Rich, B.L. (2006). Amarse a sí mismo en abundancia: Relación de la personalidad narcisista a la libre y otras percepciones del lugar de trabajo Desviación, Liderazgo. Y la tarea y el desempeño contextual. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 762-776.

<sup>39</sup> Moorhead, G. y Griffin, R. W. (1998). *El comportamiento organizacional: la gestión de personas y Organizaciones*. Boston: Houghton Mifflin.

a) Un ejemplo fundamental es la teoría del rendimiento presentada por Campbell<sup>40</sup>. Según ésta, hay 3 determinantes básicos de la conducta:

- 1) Conocimiento declarativo: los conocimientos sobre los hechos y las cosas (saber qué hacer), principios, objetivos, autoconocimiento. Es función de muy diversos factores: habilidad, personalidad, intereses, educación, formación, experiencia, aptitud/interacciones de trato.
- 2) Conocimientos sobre los procedimientos y habilidades. Habilidad cognitiva, psicomotora, física, de autogestión, interpersonales. También son función de los elementos anteriores.
- 3) motivación, definida como conducta de elección, es decir:
  - La elección de actuar o invertir esfuerzo
  - La elección del nivel de esfuerzo
  - La elección de persistir en el tiempo

Ésta es función de cualquiera de las variables independientes establecidas en cualquier teoría de motivación. El modelo propone que la causa directa de lo que las personas hacen es una función de los conocimientos, las habilidades y la motivación, aunque la combinación exacta no queda clara, ya que no es fácil definir el rol de los factores individuales<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Campbell, J. P. (1990). Modelización del problema de la predicción del rendimiento en aplicaciones industriales y la psicología organizacional. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (eds.) Manual de Psicología Industrial y Organizacional . Palo Alto, CA : Consultora de Psicólogos Press

<sup>41</sup> Viswesvaran, C. Y Ones, D. S. (2000). Perspectivas sobre los modelos de rendimiento en el trabajo. Diario de Selección y Evaluación, 8 (4), 216-226

b) Otro modelo fundamental es el de Furnham<sup>42</sup>, que considera cinco factores básicos relacionados con el comportamiento laboral:

- **Habilidad.** Grado en el que el trabajador puede realizar con eficacia los múltiples procesos de coordinación necesarios para alcanzar una meta concreta. Incluye tareas que van desde las relativamente simples (como de coordinación mano-ojo) hasta las más complejas, que requieren procesos de decisión intelectual, y que se relacionan con la inteligencia (aunque distintas).
- **Factores Demográficos.** Factores como el sexo, la edad o la educación. Generalmente, los factores demográficos se relacionan con los factores biográficos (como por ejemplo, lugar que ocupa entre sus hermanos, ocupación de los padres, etc.) y son distintos de los factores psicográficos (que se refieren a creencias y valores del individuo).
- **Inteligencia.** Capacidad de pensamiento abstracto y crítico. A pesar de los debates sobre este constructo (por ejemplo si es hereditaria o aprendida, cómo debe medirse, etc.), muy pocos dudan de su efecto sobre la conducta organizacional.
- **Motivación.** Al igual que la inteligencia, es multidimensional y abstracta; se refiere a la tendencia a atender a unos estímulos más que a otros, acompañada de una emoción, y el impulso que causa unas acciones más que otras. Por ello, se habla de la fuerza de motivaciones particulares, como la necesidad de logro.
- **Personalidad.** Se refiere a todos aquellos rasgos fundamentales o características de la persona que se afianzan con el tiempo y que determinan patrones de respuestas

---

<sup>42</sup> Furnham, A. (1992). Personalidad en el trabajo. el papel de las diferencias individuales en el lugar de trabajo. Londres: Routledge



consistentes ante las situaciones diarias. Se supone que los rasgos de personalidad sirven para explicar el qué, por qué y cómo del funcionamiento humano.

Según este modelo, la personalidad se sitúa en el centro del modelo, sugiriendo su precedencia en términos explicativos sobre los otros. Por otro lado, la relación de bidireccionalidad entre todos estos elementos sugiere que se influyen de manera recíproca, y además, cada uno de ellos (por sí mismo y en combinación con los demás) influye recíprocamente sobre la conducta laboral.

Estas explicaciones del rendimiento centradas en lo personal son deficientes, ya que no prestan suficiente atención a los factores externos o del contexto.

- c) Los primeros modelos que procuraron incorporar los factores situacionales/contextuales eran algo elementales.

Sin embargo, la visión actual<sup>43</sup> reconoce que los factores situacionales pueden tener efectos facilitadores (potenciadores o impulsores) y limitantes. Los primeros, llevarían el rendimiento al máximo nivel posible, mientras que los segundos, restringirían el rendimiento hasta el mínimo aceptable:

- Factores facilitadores o potenciadores: ciertos factores del sistema que afectan indirectamente el rendimiento, influyendo en primer lugar sobre aspectos del individuo. Los potenciadores personales deben incluir aspectos de los sistemas de RRHH, procesos de liderazgo y diseño del trabajo que puedan desarrollar y motivar a los trabajadores.

---

<sup>43</sup> Guzzo, R. A. y Gannett, B. A. (1988). La naturaleza de los facilitadores e inhibidores de la ejecución de la tarea efectiva. En F. D. Schoorman y B. Schneider (eds) *Facilitar la eficacia en el trabajo*, Lexington, MA: Lexington Books; Waldman, D.A. (1994). Las contribuciones de gestión de calidad total a una teoría de rendimiento en el trabajo. *Academia de Management Review*, 19 (3), 510-536

- Factores limitantes e inhibidores: se trata de características de procesos tecnológicos y de trabajo, políticas, estructura y cultura organizativas. Otros factores más específicos e identificados como limitantes serían los investigados por Peters y O'Connor<sup>44</sup>, como: las herramientas y el equipo, el tiempo disponible y el entorno de trabajo.
- Los resultados de algunos de estos últimos estudios, por ejemplo el ruido, el calor o el frío excesivos, tienen un efecto negativo; el nivel de iluminación, la calidad del aire o la concentración de gente, son otros ejemplos de factores del entorno. Estos factores ejercen un efecto indirecto sobre el rendimiento (y otros resultados, como las actitudes en el trabajo).

Los factores del entorno influyen considerablemente en una amplia gama de mecanismos y procesos internos del individuo. Las limitaciones pueden tener un impacto negativo sobre el rendimiento de determinadas tareas, impidiendo al trabajador aprovechar al máximo sus conocimientos, habilidades y capacidad de trabajo, y reduciendo su nivel de esfuerzo.

Otro modelo del rendimiento laboral que incluye factores personales y de situación es el de Cardy y Dobbins<sup>45</sup>, interesante porque trata de reunir los dos puntos de vista del rendimiento comentados al principio: el de los resultados y el de las conductas. Estos autores distinguen entre lo que el trabajador hace, produce o entrega (resultados del trabajo) y las conductas relevantes

---

<sup>44</sup> Peters, L. H. y O'Connor, E. J. (1980) las limitaciones de la situación y los resultados del trabajo: la influencia de una construcción con frecuencia se pasa por alto. *Academy of Management Review*, 5, 391-397.

<sup>45</sup> Cardy, R. L. y Dobbins, G. H. (1994). *Evaluación de la actuación: alternativa perspectivas*, Cincinnati, OH: Sur - Oeste

para ello, considerando ambos aspectos como dos categorías del rendimiento. Así, los resultados del trabajo vienen determinados conjuntamente por los factores del sistema y por las conductas relevantes: la relación entre los factores personales y los resultados del trabajo no es directa, sino que opera a través de las conductas relevantes para el trabajo.

En conclusión, no parece haber duda de que tanto los factores personales como los del sistema influyen en las conductas y los resultados del trabajo, es decir, en el rendimiento laboral. Por ejemplo, un comportamiento laboral contraproducente como es el absentismo, los estudios han demostrado que los factores personales (incluyendo las circunstancias individuales) son un factor determinante, pero la cultura y las políticas organizativas que gestionan el absentismo también son importantes.

Además de todos los factores situacionales mencionados, debemos tener muy en cuenta la interacción persona-sistema. Cada persona posee diferentes valores, motivos, etc., y no respondemos igual a un sistema determinado. No es sólo el sistema el que puede afectar al trabajador, sino que éste también puede afectar al sistema. La percepción del empleado tiene un papel importante, pues aunque ciertos factores del sistema puedan verse como limitaciones, también es posible, según Guzzo y Gannett<sup>46</sup>, percibirlos como un reto.

---

<sup>46</sup> Guzzo, R. A. y Gannett, B. A. (1988). La naturaleza de los facilitadores e inhibidores de la ejecución de la tarea efectiva. En F. D. Schoorman y B. Schneider (eds) Facilitar la eficacia en el trabajo, Lexington, MA: Lexington Books.

## **9. MARCO PRACTICO**

### **9.1 ANÁLISIS DE LAS NORMATIVAS DE ESTUDIO**

Es así, que dentro el análisis realizado en esta Monografía, acerca de las normativas jurídicas vigentes, se toma en cuenta la reciente aprobación de algunos Decretos Supremos “correctivos”, con el cual se otorga más atribuciones al Ministerio de Trabajo y refuerzan las garantías para la estabilidad laboral y la inamovilidad de los trabajadores en Bolivia.

Una de las medidas gubernamentales efectuadas en este ámbito, mediante el Decreto Supremo 012/2009 fortalece y garantiza la inamovilidad laboral de madres y padres de familia cuando existe un embarazo o un niño menor a un año; y la segunda obliga a las empresas a la reincorporación inmediata del asalariado que está en juicio con su empleador por un despido injustificado.

Este decreto de estabilidad laboral, garantiza al trabajador que haya sido alejado del cargo y opte por su reincorporación, podrá (a su amparo) acudir ante el Ministerio de Trabajo, donde, una vez constatado el despido injustificado, se conminará al empleador a la inmediata reincorporación al mismo puesto que ocupaba el trabajador o trabajadora en el momento del despido, más el pago de los salarios devengados por la suspensión. Este Decreto, refuerza al Decreto Supremo 28699/2006, que no tenía grado de aplicabilidad ni carácter conminatorio al empleador. Ahora con estas complementaciones a las normas vigentes, los trabajadores podrán estar más protegidos por el carácter conminatorio que tiene la norma actual y vigente.

Otro de los Decretos Supremos recientemente implementado, garantiza la inamovilidad del trabajador engendradora y la trabajadora gestante, disposición que está en vigencia. En este precedente, se observó que el Decreto 0012/2009, (la norma) no era aceptada ni aplicada en el

sector privado, por lo cual el nuevo decreto refuerza su carácter de cumplimiento obligatorio, porque la reincorporación del trabajador deberá hacerse en cinco días como máximo”, en caso contrario, “el empleador será sometido a proceso judicial” de oficio por parte del Ministerio de Trabajo.

En esta perspectiva, ambos decretos tienen, principalmente, una misión correctiva, con el carácter de corregir aspectos que no habían estado siendo cumplidos y para garantizar la estabilidad y la inamovilidad de los trabajadores y trabajadoras. Sobre todo para evitar que se dilate la reincorporación y (que ésta) sea inmediata.

La disposición complementaria que está incluida en este decreto establece, además, que el trabajador podrá mantenerse en sus funciones laborales mientras se sustancia en su contra o, por el contrario, promueve un juicio contencioso contra su empleador.

Asimismo se promueve una ley que otorga mayores facultades de fiscalización al Directorio de la Caja Nacional de Salud (C.N.S.), con lo cual se pretende eliminar la corrupción existente en la entidad aseguradora.

## **9.2 PROPUESTA**

La monografía elaborada, propone como parte de la condición de estabilidad laboral en los trabajadores de la C.N.S., un manual de evaluación del rendimiento o desempeño, acorde a las normas establecidas, además de las políticas de manejo de Recursos Humanos que tiene la Gerencia General en esta institución, las cuales promueven una evaluación de los recursos humanos más idónea. Por lo cual se expone el presente manual o propuesta, de forma sintética.

### **9.2.1 Generalidades**

En este punto se describen los principios básicos que sustentan el Sistema de Evaluación del Desempeño.

Por ser el recurso humano el más importante de cuanto disponen las organizaciones sociales para el cumplimiento de sus objetivos, debe dársele una mayor participación en la apreciación de su desempeño en el trabajo.

La retroalimentación efectiva del desempeño es una herramienta motivacional y, a la vez, una fuente eficaz para el desarrollo del individuo y de la organización.

El sistema de evaluación del desempeño debe ser flexible y adaptable a los diferentes niveles organizacionales y circunstancias que caracterizan la situación del individuo y, al mismo tiempo, lo suficientemente simple para ser comprendido y aplicado por todos los usuarios.

El sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en el convencimiento de que todo evaluado tiene interés y necesidad de conocer la forma en que el jefe inmediato evalúa su desempeño y su contribución a las operaciones organizacionales.

El objetivo fundamental del sistema es evaluar la forma en que el evaluado desempeña las tareas asignadas, en procura de mayor productividad y calidad en su trabajo.

### **9.2.2. Objetivo General**

Promover la mejora del rendimiento en los empleados del sector administrativo, de la C.N.S., Regional - La Paz, mediante un sistema de evaluación idóneo y efectivo, y de esta forma coadyuvar con la optimización de la función laboral de cada individuo así como al logro de la eficiencia en el servicio prestado.

### **9.2.3 Objetivos Específicos**

- ✓ Facilitar la ejecución de las operaciones en los diferentes niveles de la institución y la aplicación de los métodos y técnicas administrativas, por parte del personal que ejerce funciones de jefatura.
  
- ✓ Identificar el potencial de desarrollo de los empleados y estimular sus deseos de superación, guiando sus esfuerzos hacia la plena realización de sus posibilidades de mejoramiento.
  
- ✓ Contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas, facilitando la comunicación positiva y productiva entre jefes y subalternos, para el logro de las metas de la institución.
  
- ✓ Determinar y corregir deficiencias en el trabajo, tanto organizacionales como individuales, mediante el análisis de los problemas colectivos e individuales que se detecten a través del proceso de evaluación.

### **9.3. APLICACION DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO O RENDIMIENTO**

En forma general la evaluación del desempeño anual servirá como reconocimiento a los empleados, como estímulo para propiciar una mayor eficiencia y como factor que se debe considerar para reclutamiento y selección, capacitación, ascensos, concesión de permisos, reducciones forzosas de personal y sobre todo ser parte fundamental de su desarrollo.

Además, el sistema de evaluación del desempeño deberá utilizarse para:

- Orientar a los empleados sobre la forma en que deben desempeñar su trabajo, para que éste satisfaga las expectativas de la organización.

- Hacer reconocimiento formal de los métodos demostrados por el empleado.
- Propiciar el establecimiento de incentivos, no necesariamente salariales, destinados a satisfacer las expectativas y a aumentar el grado de motivación de los empleados en el trabajo.
- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo de personal.
- Sustentar criterios de reubicación de los empleados para la mejor utilización de sus conocimientos, destrezas, habilidades y potencialidades.

#### **9.4 FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO.**

El sistema de evaluación del desempeño aquí descrito está dirigido a los empleados del sector administrativo de La Caja Nacional de Salud.

##### **9.4.1 El Ciclo de Evaluación**

Comprende dos períodos diferentes: Evaluación Intermedia y Evaluación Final, que se resumen en la Evaluación Anual.

- EVALUACION INTERMEDIA

Primera quincena del mes de junio

- EVALUACION FINAL

Última quincena del mes de noviembre

- EVALUACION ANUAL

Será el resultado del promedio de ambas evaluaciones.

##### **9.4.2 Distribución de los evaluados por grupos laborales**



La distribución de los evaluados en grupos laborales, según sus funciones, es independiente del sistema clasificado de puestos, y se establece solo para efectos de la aplicación del sistema de evaluación del desempeño. El jefe inmediato determinará el formulario correspondiente al grupo laboral con el que se evaluará al empleado, según sean sus funciones reales y de acuerdo con el siguiente detalle:

#### GRUPO LABORAL A: NIVEL EJECUTIVO

Está constituido por quienes realizan funciones de jefatura formal, es decir, por aquellos empleados que ejercen autoridad técnica, administrativa, jefes de departamento y unidades staff. Queda a juicio del jefe inmediato determinar si, con base en las funciones, las características particulares del puesto y las definiciones de los correspondientes factores, las jefaturas operativas deben ser evaluadas, dentro de este grupo o dentro del grupo laboral C.

#### GRUPO LABORAL B: NIVEL PROFESIONAL

Comprende al personal que realiza funciones de carácter profesional. Sin jefatura formal.

#### GRUPO LABORAL C: NIVEL TECNICO-ADMINISTRATIVO

Incluye al personal que ejecuta funciones de carácter técnico, y profesional, misceláneo, especializado dentro de los departamentos administrativos y técnicos (Finanzas, Contaduría, rendimiento deportivo, proyectos, etc.).

Así como, labores de seguridad y vigilancia, operación de equipo móvil, inspección, recaudación y otras no contempladas en los demás grupos.

#### GRUPO LABORAL D: NIVEL DE OFICINA

Incluye al personal que realiza funciones de recepción, telefonía, labores varias de oficina, secretariado y otras afines.

### **9.4.3 Los factores del desempeño según grupos laborales**

Los factores del desempeño indicados en la parte B del cuestionario de evaluación, están relacionados con las funciones medulares de los empleados de los diferentes grupos laborales.

En caso de que un empleado sea trasladado a otra posición, será evaluado con el cuestionario del grupo laboral correspondiente a las funciones del cargo en el que ha estado más tiempo desde la evaluación anterior. Si ocurriere que, durante el mismo período de evaluación, un empleado ha desempeñado funciones o cargos diferentes por períodos iguales, este será evaluado con el formulario aplicable a las funciones del cargo más reciente

#### **9.4.4 El expediente de la evaluación del desempeño**

En la unidad administrativa donde se ubica el empleado (Departamento, Sección, Unidad, etc.) deberá haber un expediente de la evaluación del desempeño, bajo la custodia y responsabilidad del respectivo jefe inmediato. Este expediente contendrá todos los documentos pertinentes al desempeño del empleado (copia de la evaluación intermedia, notificaciones relacionadas con el desempeño, cartas de felicitación por el trabajo eficiente, llamadas de atención en procura de un mejor desempeño, etc.). Ningún documento relacionado con el desempeño tendrá validez si el empleado no ha sido notificado oportunamente, por lo cual es necesario que el jefe inmediato registre adecuadamente dicha notificación.

La información contenida en este expediente solo tendrá vigencia para el período laboral de que se trate. Luego de concluido el ciclo de evaluación anual esta deberá destacarse para dar lugar a la del nuevo ciclo.

El expediente será un instrumento fundamental durante el proceso de evaluación y deberá ser tratado con la debida discrecionalidad. Solamente tendrá acceso a este el empleado y los jefes involucrados en el proceso de evaluación.

En caso de una nueva ubicación del empleado, el jefe anterior deberá hacer llegar el expediente de la evaluación del desempeño al nuevo lugar de trabajo. El traslado de expediente se hará de jefatura a jefatura.

#### **9.4.5 Nivel del desempeño**

Con el fin de que el evaluador y el evaluado puedan interpretar adecuadamente los resultados e identificar las fortalezas y debilidades del desempeño demostrado durante el periodo evaluado, en el cuadro siguiente, se indican y definen los diferentes niveles del desempeño equiparados con las correspondientes categorías cualitativas.

#### **NIVEL DEFINICIÓN - CATEGORIA**

- 1) Desempeño muy por debajo del esperado\* DEFICIENTE
- 2) Desempeño ligeramente por debajo del esperado REGULAR
- 3) Desempeño conforme con el mínimo esperado BUENO
- 4) Desempeño por encima del esperado MUY BUENO
- 5) Desempeño Excepcional \*\* EXCELENTE

\* El desempeño esperado será determinado por el jefe inmediato con fundamento en el potencial laboral del empleado, los recursos disponibles y la complejidad o dificultad de las tareas.

\*\* Se refiere al desempeño que supera extraordinariamente al esperado.

El evaluador debe de evitar el efecto “HALO” es decir: no permitir que un factor positivo o negativo afecte la evaluación completa del empleado. Por ejemplo, si el primer punto del formato

de evaluación es cortesía y el empleado que está siendo evaluado es extremadamente cortés, podría ocasionar que este atributo positivo influya en los restantes puntos del formato. Todos los factores pueden ser considerados excelentes debido al efecto halo del primer factor.

## **10. CONCLUSIONES**

La estabilidad en el empleo, de acuerdo con las perspectivas doctrinales examinadas, puede tener diversos alcances; en dicho sentido, se puede aludir a ella en términos absolutos, relativos (propia o impropia), precarios, pero también esta protección puede entenderse de manera reforzada. A la luz de los preceptos revisados, la estabilidad en el empleo también puede ser considerada como un derecho fundamental en conexión con otros derechos cuando nos encontramos frente a sujetos de protección especial por parte del Estado Boliviano, como en el caso de los trabajadores que se encuentran en situación de eventualidad o inestabilidad laboral.

En lo que respecta a los límites del principio en estudio, la abundante literatura consultada coincide en señalar como sus principales límites la existencia de justas causas en la medida en que validan la terminación del contrato de trabajo y la voluntad del trabajador, esto sin desconocer la incidencia que han tenido los procesos de globalización y apertura económica en la dinámica propia del principio en las relaciones laborales.

## **11. RECOMENDACIONES**

En este complejo tema, en relación al objetivo general de esta investigación, esto es, en relación al alcance que tiene la inamovilidad laboral en los actores laborales, se recomienda al Estado

Plurinacional Boliviano, servir como mediador para solventar la profunda crisis que en este sentido sufren los actores laborales en Bolivia, para trabajar conjuntamente y lograr un verdadero proceso social del trabajo.

Es así como el Estado, más allá de proteger al trabajador podría servir como un punto de unión entre ellos y el patrono, es decir, como un verdadero mediador en esta materia.

Sin embargo, en línea con estas cuestiones, se recomienda a los empresarios determinar y fijar metas dentro de sus organizaciones que permitan al trabajador identificarse con la empresa para la consecución de sus fines.

Ahora bien, recomienda de igual forma, en consecución con el primer objetivo específico de esta investigación, así como con el segundo, que el Estado Boliviano permita que se produzca la flexibilización del mercado, esto como alternativa para mejorar nuestra economía. De esta forma se estaría impulsando al cambio que efectivamente llama a gritos nuestro ordenamiento en materia del trabajo. Un cambio que no necesariamente viene impulsado en criterio de la autora desde el sector trabajador sino, precisamente, desde el sector empresarial.

Es así como se sustentan estas cuestiones en los constantes conflictos que en materia del trabajo se presentan a diario en las Inspectorías.

Además, si se tiene en consideración que las instituciones públicas tienen como propósito el control y la cohesión sociales a través de la legitimidad, aceptación, respetabilidad, aprecio, etc. dentro de una sociedad; su entorno es precisamente social y se manifiesta en forma de demandas, necesidades, intereses y aspiraciones de los diversos grupos, sectores y clases. Sin embargo, es lamentable como aun en la actualidad se perciben aun los rasgos que entorpecen su funcionamiento: centralismo, regulación redundante, verticalismo, burocracia y autoritarismo eso sin mencionar el retardo procesal, que afecta tantos procedimientos incluso en materia laboral.

Algunos sectores de la doctrina, reconocen que el problema radica en que la racionalidad y la propia esencia de la actividad del Estado difieren de la gestión de empresas. Sin embargo, en búsqueda de la productividad y la eficiencia, actualmente las formas de organización, de gestión y los objetivos de las empresas privadas, se imponen a los de las instituciones públicas.

Sería prudente implementar un modelo de participación alternativa de superación de las instituciones sociales, visto como un camino de conocimiento colectivo, que permita establecer un punto intermedio entre las carencias tanto desde el punto de vista del sector público como del privado.

## 12. BIBLIOGRAFIA

- ✓ Asimov, Isaac. (1986) El monstruo subatómico. Editorial Plaza & Janes. Pp. 15, 16.
- ✓ Marcuse, Herbert. Etica de la Revolución. Capítulo: Acerca de los fundamentos filosóficos del concepto científico-económico del trabajo. Taurus Ediciones, S.A. pp. 9.
- ✓ Deveali, M. (1953), Lineamientos del Derecho del Trabajo, 2ª ed., Buenos Aires, Tipográfica Editora.
- ✓ De Ferrari, Francisco. (1976) Derecho del Trabajo, Volumen I, Ediciones De Palma, Buenos Aires, Argentina.
- ✓ Reynoso, C. (1990), El despido individual en América Latina, México, Universidad Nacional Autónoma de México.
- ✓ Murgas, R. (2005), “El principio de continuidad”, en En torno a los principios del derecho del trabajo, México, Porrúa.
- ✓ De la Cueva, M. (2004), El nuevo derecho mexicano del trabajo, Bogotá, Porrúa – Legis.

- ✓ Blanco, O.A. (2008), “La estabilidad en el empleo. Del garantismo a la precariedad del contrato de trabajo”, en Trayectoria y retos del derecho del trabajo y la seguridad social en Colombia, Bogotá, Colegio de Abogados del Trabajo
- ✓ Martínez, Vivot Pozzo, Juan D. Derecho del Trabajo. S.A., Editores, Buenos Aires, Argentina, 1948.
- ✓ Ruprecht, J.A. (1994), Los principios normativos laborales y su proyección en la legislación, Buenos Aires, Zavalía
- ✓ Romero, Montes. Francisco Javier. "La reforma de las prestaciones de salud en América Latina". En Estudios de la Seguridad Social, N° 85-1999, Asociación Internacional de la Seguridad Social, Oficina Regional para las Américas, Buenos Aires. Pág. 33
- ✓ De la Cueva, M. (2004), El nuevo derecho mexicano del trabajo, Bogotá, Porrúa – Legis.
- ✓ Macías, M.C. (1995), La estabilidad en el empleo. Estudio comparado de México y España, México, Universidad Nacional Autónoma de México.
- ✓ Organización Internacional del Trabajo (oit) (1963), Recomendación sobre la terminación de la relación de trabajo, núm. 119
- ✓ Pérez, J. (2004), Estabilidad en el empleo, Madrid, Trotta.
- ✓ De la Fuente, H. (1976), Principios jurídicos del derecho a la estabilidad, Buenos Aires, editor Víctor P. De Zabalía
- ✓ Rodríguez, A. (1978), Los principios del derecho del trabajo, Buenos Aires, Depalma
- ✓ Mirolo, R. (1969), Estabilidad y despidos sin justas causas, Buenos Aires, Abeledo-Perrot.
- ✓ Molina, C. (2009), La estabilidad en el empleo, Colombia, Universidad del Norte.

- ✓ Díaz, V.J. (2008), Despidos sin causa justificada frente al derecho constitucional al trabajo en la legislación laboral colombiana, España, Universidad de Salamanca.
- ✓ Blanco, O.A. (2008), “La estabilidad en el empleo. Del garantismo a la precariedad del contrato de trabajo”, en Trayectoria y retos del derecho del trabajo y la seguridad social en Colombia, Bogotá, Colegio de Abogados del Trabajo
- ✓ Russomano, V. (1980), La estabilidad en el empleo, México, Universidad Nacional Autónoma de México
- ✓ Marcuse, Herbert. Ética de la Revolución. Taurus Ediciones. S. A. Versión española de Aurelio Alvarez Remon. pp. 20
- ✓ Neves Mujica, Javier. Introducción al Derecho del trabajo. Ara Editores. pp. 13.
- ✓ Jorge Castillo Guzmán. Jaime Abal Abarca. Vanesa Barzola Ortiz. Raquel Diaz Quintanilla. Manual de Derecho Individual de Trabajo. Edición de Estudio Caballero Bustamante. Pp. A-1.
- ✓ Balotario Desarrollado Para aspirantes a Magistrados (Jueces y Fiscales). Editorial Praxis. Pp. 591.
- ✓ Cabanellas, Guillermo. 1992 Compendio de Derecho Laboral
- ✓ Francisco Gómez Valdez. Derecho del Trabajo. Las Relaciones Individuales de Trabajo. Editorial San Marcos. Pp. 75
- ✓ Motowidlo, S. J. (2003). rendimiento en el trabajo. En W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski y m.u. George, Manual de la psicología: la psicología industrial y organizacional, Vol 12 (pp 39-53.). Nueva York: John Wiley & Sons.



- ✓ Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. Y Saer, C. E. (1993). Una teoría de la actuación. En N. Schmitt, W.C. Borman y Asociados, selección de personal en las organizaciones, San Francisco, CA. Jossey-Bass.
- ✓ Waldman, D.A. (1994). Las contribuciones de gestión de calidad total a una teoría de rendimiento en el trabajo. *Academia de Management Review*, 19 (3), 510-536.
- ✓ Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. Y Schuler, R. (2003): *La Gestión de los Recursos Humanos*, 2ª edición, McGraw Hill, Madrid.
- ✓ Spencer, L. M. y Spencer, S.M. (1993). *Competencia en el Trabajo*, Nueva York: Wiley.
- ✓ Williams, R. (2003). *Rendimiento del personal. Diseño, implantación y gestión*. Thomson Editores Spain. Madrid.
- ✓ Moorhead, G. & Griffin, R. W. (1998). *El comportamiento organizacional: la gestión de personas y organizaciones*. Boston: Houghton Mifflin.
- ✓ Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. Y Saer, C. E. (1993). Una teoría de la actuación. En N. Schmitt, W.C. Borman y Asociados, selección de personal en las organizaciones, San Francisco, CA. Jossey-Bass.
- ✓ Borman, W. C. y Motowidlo, S. J. (1993). Expandiendo el dominio criterio para incluir elementos de desempeño contextual. En N. Schmidt y W. C
- ✓ Borman (eds), *la selección de personal en las organizaciones* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- ✓ Brief, A. P. y Motowidlo, S. J. (1986). comportamiento de la organización pro-social. *Academia del examen de la gestión*, 11, 710-725.

- ✓ Bateman, T. S. & Organ, D.W. (1983). Satisfacción en el trabajo y el buen soldado: el relación entre la ciudadanía y afectar a los empleados. *Academy of Management Journal*, 26, 587-95.
- ✓ Brief, A. P. y Motowidlo, S. J. (1986). comportamiento de la organización pro-social. *Academia del examen de la gestión*, 11, 710-725.
- ✓ Van Dyne, L. Cummings, L. L. y Parks, J. M. (1995). conductas extra-rol. *Investigación en Comportamiento Organizacional*, 17, 215-85.
- ✓ Bateman, T. S. y de órganos, D. W. (1983). Satisfacción en el trabajo y el buen soldado: relación entre la ciudadanía y afectar a los empleados. *Academy of Management Journal*, 26, 587-95.
- ✓ Podsakoff, P. M., Ahearne, M. y MacKenzie, S. B. (1997). Ciudadanía organizativa. El comportamiento y la cantidad y calidad de marcha del Grupo de Trabajo. *Journal of Applied Psychology*, 82 ( 2 ) , 262-270
- ✓ Bowen, D. E. y Waldman , D.A. ( 1999 ) . rendimiento de los empleados orientado al cliente. En DR. Ilgen y E. D. Pulakos (eds.) *La naturaleza cambiante de rendimiento*, San Francisco : Jossey –Bass
- ✓ MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. y Fetter, R. (1991). Comportamientos de Ciudadanía Organizativa y la productividad objetiva como determinantes de la gestión las evaluaciones del rendimiento vendedores. *Comportamiento organizacional y procesos de toma Humanos*. 50 (1), 1-28
- ✓ Motowidlo, S. J. y Schmit, M. J. (1999) Evaluación del desempeño en trabajos únicos. En D. R. Ilgen y E. D. Pulakos (eds) *La naturaleza cambiante de rendimiento*, San Francisco : Jossey -Bass

- ✓ Fortmann, K., Leslie, C. y Cunningham, M. (2002). Comparaciones Interculturales de la Escala de Reid Integridad en América Latina y África del Sur. *Revista Internacional de Selección y Evaluación*. Número especial: los comportamientos contraproducentes en el trabajo. 10 (1-2), 98-108
- ✓ Roberts, B. W., Harms, P. D., Caspi, A. y Moffitt, T. E. (2007). La predicción del empleado contraproducente en un estudio prospectivo de niño a adulto. *Journal of Applied Psychology*, 92 (5), 1427-1436
- ✓ Spector, P. E. y Fox, S. (2002). Un modelo centrado en la emoción del trabajo voluntario comportamiento: algunos paralelismos entre comportamiento en el trabajo y el comportamiento contraproducente de la ciudadanía organizada. *Examen de la gestión de los recursos humanos*, 12, 269-292
- ✓ Murphy, K.R. (1989). Las dimensiones de rendimiento en el trabajo. En R. F. Dillon y J.W. Pellegrino (eds): *Pruebas de perspectivas teóricas y aplicadas*, Nueva York: Praeger.
- ✓ Murphy, K.R. (1990). La realización del trabajo y la productividad. En K. R. Murphy y F.E. Saal ( eds ) *Psicología en las Organizaciones*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- ✓ Hogan, J. y Hogan R. ( 1989 ) . ¿Cómo medir la confiabilidad de los empleados . *Diario de Psicología Aplicada* , 74 ( 2 ) , 273-279
- ✓ Roberts , B. W. , Harms , P. D. , Caspi , A. y Moffitt , T. E. (2007 ) . la predicción del empleado contraproducente en un estudio prospectivo de niño a adulto. *Journal of Applied Psychology* , 92 ( 5 ) , 1427-1436
- ✓ Salamín, A. y Hom, P. W. (2005). En busca de la esquiwa la performance en forma de U relación de rotación: son los banqueros suizos de alta escénicas más propensos a dejar de fumar? *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1204-1216.

- ✓ Trevor, C., Gerhart, B. Y Boudreau, J. (1997). la rotación voluntaria y empleo performace: curvilinearidad y las influencias moderadoras de crecimiento de los salarios y promociones. *Journal of Applied Psychology*, 82, 44-61
- ✓ Lawler, E. E. (1994). Evaluación de la actuación: la próxima generación, *Compensación y Revisión de Beneficios*, Enero-Febrero.
- ✓ Balzer , W. y Sulzky , L. (1992 ): Halo e Investigación de Evaluación del Rendimiento: Una crítica examen, *Journal of Applied Psychology*, 77 (6): 975-985
- ✓ Monte , M. K. , el juez , R. A. , Scullen, S. E., Sytsma, M. R. y Hezlett, S.A. (1998). Rasgo, ranquin y nivel de efectos en las calificaciones de desempeño de 360 grados. *Personnel Psychology*, 51 (3), 557-576
- ✓ Primoff, E. S. (1980). El uso de autoevaluaciones en el examen. *Personal Psicología*, 33, 283-290.
- ✓ Moore, D. A. y Small, D. A. (2007). Error y sesgo en juicio comparativo: Siendo a la vez mejor y peor de lo que pensamos que somos. *Journal of Applied Psychology*, 92 (6), 972-989.
- ✓ Korsgaard, M. A., Meglino, B.M. y Lester, S. W. (2004). El efecto de la otra orientación sobre el acuerdo calificación auto- supervisor. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (7), 873-891.
- ✓ Judge, T. A., Lépine, J. A. y Rich, B.L. (2006). Amarse a sí mismo en abundancia: Relación de la personalidad narcisista a la libre y otras percepciones del lugar de trabajo Desviación, Liderazgo. Y la tarea y el desempeño contextual. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 762-776.

- ✓ Moorhead, G. y Griffin, R. W. (1998). El comportamiento organizacional: la gestión de personas y Organizaciones. Boston: Houghton Mifflin.
- ✓ Campbell, J. P. (1990). Modelización del problema de la predicción del rendimiento en aplicaciones industriales y la psicología organizacional. En M. D. Dunnette y L. M. Hough (eds.) Manual de Psicología Industrial y Organizacional . Palo Alto, CA : Consultora de Psicólogos Press
- ✓ Viswesvaran, C. Y Ones, D. S. (2000). Perspectivas sobre los modelos de rendimiento en el trabajo. Diario de Selección y Evaluación, 8 (4), 216-226
- ✓ Furnham, A. (1992). Personalidad en el trabajo. el papel de las diferencias individuales en el lugar de trabajo. Londres: Routledge
- ✓ Guzzo, R. A. y Gannett, B. A. (1988). La naturaleza de los facilitadores e inhibidores de la ejecución de la tarea efectiva. En F. D. Schoorman y B. Schneider (eds) Facilitar la eficacia en el trabajo, Lexington, MA: Lexington Books;
- ✓ Waldman, D.A. (1994). Las contribuciones de gestión de calidad total a una teoría de rendimiento en el trabajo. Academia de Management Review, 19 (3), 510-536
- ✓ Peters, L. H. y O'Connor, E. J. (1980) las limitaciones de la situación y los resultados del trabajo: la influencia de una construcción con frecuencia se pasa por alto. Academy of Management Review, 5, 391-397.
- ✓ Cardy, R. L. y Dobbins, G. H. (1994). Evaluación de la actuación: alternativa perspectivas, Cincinnati, OH: Sur – Oeste

- ✓ Guzzo, R. A. y Gannett, B. A. (1988). La naturaleza de los facilitadores e inhibidores de la ejecución de la tarea efectiva. En F. D. Schoorman y B. Schneider (eds) Facilitar la eficacia en el trabajo, Lexington, MA: Lexington Books.
- ✓ Anuario Estadístico de la C.N.S. 2009 – Edit. La Paz. – Situación de la C.N.S.
- ✓ Balestrini, Miriam (2002). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas, Venezuela.
- ✓ Sabino, Carlos (2007). El Proceso de Investigación. Nueva edición actualizada. Editorial Panapo. Caracas.
- ✓ Hernández Sampieri, Carlos Fernández – Collado, Pilar Baptista Luci. (2003). Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. México.
- ✓ Alvarez Undurraga, G. (2002). Metodología de la Investigación Jurídica - Hacia una nueva perspectiva (Primera ed.). Santiago, Chile: Danka.
- ✓ Witker, Jorge; Larios, Rogelio. (1997) Metodología Jurídica. McGraw Hill Interamericana. México.
- ✓ BASCUNAN, Aníbal (1942). La Investigación Jurídica. Edit. Tegualda. Santiago – Chile
- ✓ ELGUETA R, Maria Francisca; PALMA G, Eric Eduardo. La Investigación en Ciencias Sociales y Jurídicas. Editorial Universidad de Chile. Santiago – Chile.

## **LEYES**

- ✓ Ley General del Trabajo (D.L.24-05-1939. Elevada a rango de Ley 8-12-42)
- ✓ Decreto Reglamentario de la Ley General del Trabajo (D.S. 224 23-08-1943)
- ✓ Compilación de Leyes Sociales
- ✓ Ley 1178
- ✓ D.S. 28699 de 01-05-06

## **FUENTES DE INTERNET O PÁGINAS WEB**

- SOCORRO M., Félix O. (2006). Estabilidad laboral: otro paradigma que cambia.

Documento electrónico disponible en: [www.gerencialrrhh.com](http://www.gerencialrrhh.com) (Visitado el 20 de Junio de 2016)