

**UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y  
GESTIÓN DE EMPRESAS**



**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

**“CLIMA LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA DE  
VENTAS DE LA INSTITUCIÓN MISIÓN CEMENTERIO CATÓLICO  
PARQUE DEL RECUERDO, LIMA – 2015”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

**INTEGRANTES:**

**AYALA HERNÁNDEZ, CARLOS ENRIQUE  
GUEVARA MATOS, QUEYLITCH MAY  
GUEVARA MATOS, WHENDLYCH ISYO**

**ASESOR:**

**MG. OLGER ROJAS MACHA**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO  
ESTRATÉGICO Y DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**LIMA, PERÚ**

**OCTUBRE, 2018**

**CLIMA LABORAL Y ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA DE VENTAS DE  
LA INSTITUCIÓN MISIÓN CEMENTERIO CATÓLICO PARQUE DEL  
RECUERDO, LIMA – 2015**

Presentado a la Facultad de Ciencias Empresariales – Escuela Profesional de Administración y Gestión de Empresas, para obtener el Título de Licenciado en Administración y Gestión de Empresas.

Aprobado por:

MBA DORIS FARFAN VALDIVIA

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE

MG. ANIBAL TORRES CASTILLO

\_\_\_\_\_  
SECRETARIO

LIC. ANGELICA BECERRA CASTILLO

\_\_\_\_\_  
VOCAL

Lima 02 de Junio 2016

## **Dedicatoria**

Dedico este escalón del camino hacia el éxito a mis amigos que creyeron en mí y me incentivaron y alentaron para estudiar en esta Universidad. A mi familia, hermanas y madre por haberme soportado y apoyado durante todo el tiempo que duro mi carrera y, muy en especial a mi padre que me ve desde el cielo y que debe estar muy orgulloso de mí. A todos ellos y al Señor de los Milagros, les digo muchas gracias.

**Carlos A.**

Quiero dedicarle este trabajo a Dios que me ha dado la vida y fortaleza para terminar la Universidad, a mi esposo por su constante apoyo y comprensión, a mis hijas por darme la fuerza en seguir adelante y a mis padres por ayudarme en los momentos más difíciles.

**Queylitch G.**

Dedico el presente trabajo a Dios, como también a mis padres, esposo, e hijos y a quienes fueron mi impulso para seguir adelante con mis estudios y no declinar en este gran esfuerzo y lucha constante, también quiero agradecer a las personas han estado a mi lado de una u otra manera dándome palabras de motivación y perseverancia para nunca dar un pie al costado y más bien lograr en cumplir con mis metas.

**Whendlych G.**

## **Agradecimiento**

Expresamos nuestro agradecimiento sincero al personal que conforman la UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS, a nuestros profesores por el profesionalismo altruista brindándonos sus conocimientos y experiencia en un marco seguro, afectivo y amical, muy importantes para la creación de este estudio y también a nuestros compañeros de la facultad de Administración y Gestión de Instituciones.

## Resumen

El trabajo realizado por el grupo consistió en el análisis a la problemática, carencias y debilidades, relacionado al clima laboral y tomando como base el alto índice de rotación de personal y fue enfocado, al área de ventas en la institución Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo en Lima, del año 2015.

En la Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo en Lima se realizó un estudio por la alta rotación de personal, llegando al diagnóstico que la mala comunicación de la institución hacia los mismos, derivó a un desagradable clima laboral, en especial al área de ventas y afectaciones creando un descontento mayoritario generado por la desmotivación, falta de reconocimiento por las labores desempeñadas, inestabilidad y bajas remuneraciones.

Al tener dicho diagnóstico se realizaron las recomendaciones del caso y las formas en que deberían tener en cuenta para tratar de solucionar dicha problemática.

**Palabras claves: clima laboral, rotación de personal, ventas.**

## **Abstract**

The work carried out by the group consisted in the analysis of the problems, shortcomings and weaknesses, related to the work climate and based on the high turnover rate of personnel and was focused on the sales area at the Catholic Cemetery Mission Memorial Park in Lima of the year 2015.

In the Catholic Cemetery Mission Memorial of the Memory in Lima was conducted a study by the high turnover of personnel, reaching the diagnosis that the poor bad communication of the institution towards them, led to an unpleasant work environment, especially in the area of sales and affectations creating a majority discontent generated by demotivation, lack of recognition for the work performed, instability and low wages.

By having this diagnosis were made the recommendations of the case and the ways in which they should take into account to try to solve this problem.

**Keywords: work climate, personnel turnover, sales**

## Tabla de Contenidos

### Contenido

Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen.....	v
Abstract.....	vi
Tabla de Contenidos.....	vii
Introducción.....	ix
1. Problema de la Investigación.....	1
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	2
1.2.1 Problema general.....	2
1.2.2 Problemas específicos.....	2
1.2.3 Objetivo general.....	3
1.2.4 Objetivos específicos.....	3
1.3 Casuística: Reclamos y quejas de los trabajadores por incumplimiento de los derechos laborales.....	4
1.4 Justificación de la investigación.....	6
2 Marco Teórico.....	8
2.1 Antecedentes.....	8
2.1.1 Internacionales.....	8
2.1.2 Nacionales.....	11
2.2 Bases Teóricas.....	14
2.2.1 Definición de rotación de personal.....	14
2.2.2 Concepto de rotación de personal.....	14
2.2.3 Técnicas avanzadas de las variables o temas afines.....	15
2.2.4 Bases legales en orden regular (Ver anexos).....	24
2.2.5 El mercado local, regional, nacional e internacional.....	29
2.2.6 Definición de Ratios de gestión.....	29
2.2.7 Experiencias exitosas de las empresas con temas afines a la investigación.....	31
3 Alternativas de solución.....	33
3.1 De acuerdo al problema general.....	33

3.2	De acuerdo al problema específico N°1.....	34
3.3	De acuerdo al problema específico N°2.....	36
3.4	De acuerdo al problema específico N°3.....	37
3.5	El Coaching y tipos de Coaching en el área de ventas .....	41
3.5.1	El Coaching .....	41
3.5.2	Tipos de Coaching.....	41
	Conclusiones	
	Recomendaciones	
	Referencias	
	Apéndice	



## Introducción

Los precedentes de esta investigación radican en conocer el estado del clima laboral y la rotación del personal en las empresas. Específicamente nos vamos a referir a Europa, mediante el país de España, donde el clima laboral se vio reflejado en los últimos años por una crisis económica, que trajo como consecuencia una recesión en los negocios y empresas importantes causándoles duros golpes y un ambiente de incertidumbre e inestabilidad laboral, reflejado en una alta rotación de los trabajadores que se cumplió en despidos de trabajadores, bajas remuneración, pocas contrataciones y otros fenómenos que actualmente aún no se solucionan.

En México, el ambiente laboral y la rotación de personal tienen estrecha relación de dependencia en las empresas mexicanas, por motivo de la explotación de los trabajadores generado por las bajas remuneraciones, corrupción en las entidades públicas, discriminación de las personas y sobre todo, por la falta de interés en invertir en el bienestar de sus trabajadores.

Mientras que en el Perú, el clima laboral se conoce como una manera de administración de personal, en donde se atienden los reclamos de los trabajadores y en otras ocasiones no son atendidas, llegando en algunas situaciones al abuso en contra de los empleados; tal es el caso de los trabajadores bajo el régimen de las micro y pequeñas empresas que no brindan todos los beneficios laborales que deben de tener un trabajador peruano. En forma general, debemos definir que el clima laboral en nuestro país, mantiene un desequilibrio por cuanto en las empresas grandes si se cumple con los diversos beneficios sociales para los trabajadores y en algunas empresas micro, pequeñas y medianas, cumplen solo con una parte de estos beneficios sociales y con las “emociones” que deben cultivarse en las empresas.

La institución, Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo, es una institución jurídica sin fines de lucro, identificada con RUC N° 20498888217, ubicado en la Panamericana Sur Km 26.5 Nro. S/N Lima – Lima – Lurín, representada por el señor Raúl Guinea Larco, identificado con DNI N° 07825365, en calidad de Director General, Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo, es una institución de la

Iglesia Católica, cuyo principal objeto es ofrecer el servicio de asistencia previsional de sepultura, ayuda plena de apoyo espiritual, cooperación durante el duelo, asistencia funeraria e inhumación, entre otras, actividades conexas a las mencionadas. Esto incluye, actividades de venta por comisiones, a través de nichos y/o espacios para entierros de restos mortales dentro del camposanto.

La necesidad de esta investigación, se sustenta en las carencias y debilidades que presenta la institución, para retener al personal de la institución que continuamente ingresan y cesan, muchas veces sin motivo alguno o por causas justificadas como el bajo rendimiento, no cumplir con cuotas de venta en la parte comercial, maltrato por parte de los superiores jerárquicos, ello conllevaba a un malestar y un clima laboral desfavorable que termina con la partida del trabajador.

Otra de las debilidades está en el área de ventas, en donde se encuentra nuestro mayor porcentaje de trabajadores, lo cual al no cumplir con los objetivos, se afecta a las remuneraciones, beneficios sociales, y muchas veces afecta en su ascenso o crecimiento profesional, etc. El trabajador, además de considerar necesidades materiales, también necesita convivir en un ambiente laboral confortable, para laborar en forma óptima. En tal sentido, esto puede darse en que la mayoría de empleados reúnan las aptitudes necesarias para cubrir perfectamente los requerimientos del puesto, pero si no encuentran un ambiente grato, será difícil desarrollar su potencial de los mismos.

La importancia de la investigación es aportar soluciones a la rotación permanente del personal en la institución, para ello, el clima laboral es una herramienta de gestión administrativa que va a permitir obtener un equilibrio en el ambiente laboral. Para tal efecto, la institución debe establecer normas internas, como el manual de funciones, de procedimientos, de seguridad y salud en el trabajo, políticas de gestión, el que se cumpla las normas legales laborales para el pago de los beneficios sociales que comprende a la CTS, vacaciones, gratificaciones, bonificaciones extraordinarias, utilidades, escolaridad, horas extras, etc. Así mismo, reconocer el logro de los trabajadores mediante un diploma, regalo, premio, capacitación, incentivos, días libres, entre otros.

De un tiempo atrás, expertos en la materia vienen estudiando la repercusión del clima laboral y la deserción de los que trabajaban en la institución, pero las organizaciones aún marran en el tema. Claro está que parte de los factores que agudizan dicha problemática está la ausencia de inmejorables conductos de transmisiones, lo cual dificulta que los empleados se identifiquen como una pieza del plan y por ende no se comprometan para la consecución de los propósitos.

Lo que perjudica a una buena convivencia laboral son las conductas altivas de los mandos superiores y las ofensivas constantes a los trabajadores, del mismo modo la falta de gratitud e incentivos por trabajos bien hechos. Para un colaborador, es importante que se le recompense por una labor bien hecha y si ha fallado, se le corrija dándole las alternativas cómo mejorar.

Otro elemento problema en el ambiente y que provoca disputas internas es la falta de igualdad entre los trabajadores que desempeñan una labor similar, muy específicamente en lo que se refiere a nóminas y beneficios sociales.

Se ha convertido en un poder tan significativo el de encontrarse en un trabajo con un ambiente ameno que cuando no ocurre, ningún beneficio remunerativo impedirá que un profesional busque nuevos horizontes, perjudicando la planeación estratégica que cuente la organización. De hecho, se afirma que de no tener un buen clima laboral se acercan al descalabro institucional.

Reafirmando la propuesta, los principales riesgos que suscitan la carencia de políticas que permitan las buenas relaciones entre los trabajadores se encuentran la elevada rotación, bajo rendimiento, obstáculos en las comunicaciones y conflictos. De presentar estos inconvenientes, se recomienda a los cargos superiores realizar ciertos cambios, como auditar jefaturas, reorganizar a los grupos de trabajo, fijar canales de comunicación y retroalimentación o romper con la monotonía.

No podemos restar importancia a que cada día surgen nuevas sociedades y el entorno es más competitivo, por lo que poseer un óptimo clima laboral es de mucha importancia para contar con una institución de éxito, donde los trabajadores se

sientan comprometidos y así, brinden magníficos resultados para su institución y para el consumidor.

Opinar de enriquecer el clima laboral no es un asunto fácil, es una labor en la que deben colaborar la totalidad de los trabajadores.

Para tales efectos, hemos distribuido nuestro trabajo de investigación de la siguiente forma:

En el capítulo 1, detallamos la problemática de la investigación, planteamiento y formulación del problema, problema general, problemas específicos, objetivo general, objetivos específicos, casuística con respecto a la problemática planteada y justificación de la investigación.

En el capítulo 2, mostramos el marco teórico con los antecedentes de los autores, antecedentes de la investigación, bases teóricas, descripciones y conceptos de las variables con literatura actualizada no menor a 5 años, técnicas avanzadas de las variables o temas similares, bases legales en orden regular, el mercado local, regional, nacional e internacional, ratios adaptables a la gestión (liquidez, solvencia, eficiencia financiera y rentabilidad), experiencias exitosas de las instituciones con temas acordes a la investigación.

En el capítulo 3, planteamos las opciones de solución que abarca, de acuerdo al problema general, del problema específico N°1, en el problema específico N°2, del problema específico N°3, otros planteamientos de corto, mediano y largo plazo, nuevos procedimientos como el proceso administrativo, el Coaching, tipos de Coaching, políticas, sistemas, nuevos métodos, reglas internas y externas, e inventos

Al final consideramos las conclusiones, las sugerencias o recomendaciones, las referencias y los anexos correspondientes, indicando los índices de tablas, figuras, ilustraciones y otros en función a las normas APA Sexta Edición.

# **1. Problema de la Investigación**

## **1.1 Descripción de la Realidad Problemática**

Las empresas en el universo laboral se encuentran en constantes cambios e innovaciones, sin embargo los procesos de redimensionamiento y movimientos que se operan en el presente trabajo, presentan un carácter perspectivo teniendo en cuenta las probabilidades internas, creadas para el complicado procedimiento de argumentar ante las enormes variaciones externas del tipo económico y tecnológico; por tal razón, el clima laboral es un asunto de suma importancia. hoy en día para todas las instituciones, para así alcanzar el incremento de la productividad que demandan las empresas a nivel mundial.

En México, la rotación de personal es una causa que aqueja a las organizaciones de forma económica y social, por la avenencia de las diversas culturas y hábitos de las personas, que se reflejan a través de sus organizaciones, como consecuencia la baja productividad y trabajadores que no se ponen la camiseta y por ende no aportan ideas. Las empresas mexicanas no invierten en el bienestar de sus colaboradores vale decir, como la implementación de programas de salud, ni programa de crecimiento profesional, circunstancia que induce a que los empleados emigren a otras instituciones y así generen fuga del talento, los gastos de reclutamiento son elevados y son cifras considerables si tomamos en cuenta que los trabajadores en México duran en promedio de 6 meses a 1 año.

Actualmente en el sector cementerios el Perú ha tenido un crecimiento de demanda, debido al aumento de la venta de espacios para nichos a necesidad futura. Según las investigaciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática la tasa de crecimiento promedio anual en los años de 2014 al 2015 fue del 1.08%. En el 2014 la población era de 30 millones 814 mil 175 habitantes, mientras que en el 2015 la población incrementó a 31 millones 151 mil 643 habitantes. Es por ello, que las empresas de servicios de la venta de espacios para nichos deben desarrollar estrategias efectivas para captar

el crecimiento de población. Así mismo, las empresas de este sector se enfrentan a una gran competencia. Por esta razón, muchas de ellas necesitan estar continuamente innovando y generando servicios de alta calidad, para competir en mercados nacionales.

La institución Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo, se ha visto afectada el área de ventas debido a sus políticas y procedimientos, generando esto un mal clima laboral existente llevando a la deserción de los trabajadores, como una constante rotación de los trabajadores, mala comunicación entre los directores y jefes; supervisores y vendedores; y afines.

Para conseguir explotar al máximo estos recursos se requiere entender el estado interno en todos sus niveles. Del modo más acorde que permita comprender lo anterior a través de una evaluación, así como también entender la problemática existente, lo cual facilite revelar las áreas de mejora. Todo esto, con el propósito de acrecentar la productividad de la organización.

## **1.2 Planteamiento del Problema**

### **1.2.1 Problema general.**

¿En qué medida el clima laboral se relaciona con la rotación del personal en el área de ventas en la institución Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo, Lima 2015?

### **1.2.2 Problemas específicos.**

#### **1.2.2.1 Problemas específicos 1**

¿De qué manera el reconocimiento al personal se relaciona con la rotación del personal en el área de ventas en la institución Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo, Lima 2015?

#### **1.2.2.2 Problemas específicos 2**

¿De qué modo el liderazgo efectivo se relaciona con la rotación del personal en el área de ventas en la institución Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo, Lima 2015?

### **1.2.2.3 Problemas específicos 3**

¿De qué forma la comunicación horizontal se relaciona con la rotación del personal en el área de ventas en la institución Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo, Lima 2015?

## **1.2.3 Objetivo general**

Determinar la relación existente entre el clima laboral y la rotación del personal en el área de ventas en la institución Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo, Lima 2015

## **1.2.4 Objetivos específicos**

### **1.2.4.1 Objetivos específicos 1**

Establecer el reconocimiento al personal y su relación con la rotación del personal en el área de ventas en la institución Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo, Lima 2015

### **1.2.4.2 Objetivos específicos 2**

Inducir el liderazgo efectivo y su relación con la rotación del personal en el área de ventas en la institución Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo, Lima 2015

### **1.2.4.3 Objetivos específicos 3**

Implementar la comunicación horizontal y su relación con la rotación del personal en el área de ventas en la institución Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo, Lima 2015

### **1.3 Casuística: Reclamos y quejas de los trabajadores por incumplimiento de los derechos laborales.**

Desde los años 1996 que se inició la institución hasta el año 2015 los trabajadores de Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo contaban con un sueldo básico cero, justificando la institución que ellos siempre van a vender y que por lo tanto, iban a generar a través de sus comisiones igual o más a su remuneración mínima vital y considerados como Vendedores No Exclusivo, debido a que se les generaba contrato por dos razones sociales pertenecientes al mismo grupo de Parque del Recuerdo; sin embargo, damos fe de que eso no es cierto y que incluso el trabajador podía incluso cobrar en un mes solo un aproximado de S/ 67.00 nuevo soles, correspondiente a la asignación familiar después de los descuentos de ley, e incluso las personas que no tienen hijos dependientes podían hasta no cobrar nada, generando un descontento a los trabajadores y una desmotivación total en sus labores. Es por este motivo, que muchos trabajadores nuevos en el segundo mes de estar laborando en Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo realizaban abandono de trabajo, y no llegaban ni siquiera a los seis meses de trabajo debido que al ser nuevos no tenían el conocimiento necesario para poder vender los servicios de los nichos o espacios en los cementerios y no podían sostenerse con el sueldo que Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo les brindaba, pero cuando los trabajadores que cesaban se acercaban a la oficina principal a recoger sus beneficios sociales se encontraban con la sorpresa que al tener bajos sus ingresos y no tener un sueldo pasivo, los beneficios sociales prácticamente eran una burla e incluso podían hasta no ser nada por si es que tenían alguna resolución de contrato, que es cuando el contratante o cliente no paga hasta el 25% del contrato y es por esta razón que Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo a través del área de operaciones manda un detalle de contratos resueltos al área de personal para que estos sean descontados de la liquidación de beneficios sociales, generando esto una pésima percepción de la institución. Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo tuvo varios problemas por estos casos ante el Ministerio de Trabajo, a través de sus inspectores siempre nos notificaban pero todo quedaba en una primera instancia a nivel de conciliación



con el trabajador, pero en abril del año 2015, llegó un inspector pero a la sede de los Olivos, en donde nos solicitaron muchos sustentos como Control de Asistencia, reportes del Plame, boletas de pago, constancias de pago de CTS, gratificaciones y vacaciones, entre otros. Todos estos documentos fueron enviados en original y copias, sin embargo la inspectora deseaba que sustentemos el por qué no pagábamos la remuneración mínima vital y nos volvió a notificar indicándonos que debíamos entregar en la próxima cita el envío del sustento; los abogados del estudio Osterling presentaron un documento para sustentar que eran Vendedores (Consejeros) No Exclusivos, y que por eso no se les daba una remuneración mínima vital, pero la inspectora no aceptó ese sustento, ya que ellos al analizar la información que nosotros le brindamos tampoco llegaban a la suma de una remuneración mínima vital, así que nos dio una semana para generar beneficios con retroactividad de seis meses o el caso se iba a juicio.

El estudio de abogados Osterling vieron el pro y el contra de dar esta retroactividad debido a que si les dábamos a una sede, las demás sedes también iban a denunciar y al final se podía hacer un escándalo, este caso en la actualidad está abierto debido a que los abogados indicaron que todavía tienen de dos a tres años para que se dictamine si procede o no el reembolso a estos trabajadores, por otro lado, Misión Cementerio Católico al verse en esta presión está haciendo creer que ahora ellos están brindando otro beneficio el cual ahora es un mínimo de S/500.00 y si ganas menos de S/850.00 se le brinda como bonificación, quedando bien ante los trabajadores cuando no es así y solo lo han hecho para no verse en problemas futuros, por este motivo y así poder sustentar ante el Ministerio de Trabajo, que ellos ya resarcieron su falta.

En provincia Parque del Recuerdo también tiene cementerios pero con otras razones sociales en donde también se genera explotación laboral ya que a los trabajadores se les contrata como Part - Time sin embargo, trabajan más de ocho horas diarias y con una remuneración mínima vital de S/400.00, por este motivo también tenemos muchos reclamos ante el Ministerio de Trabajo, así que con lo que paso en Lima también se ha aplicado en provincia, en donde ahora su

remuneración es S/750.00 o S/500.00 nuevos soles según la provincia y la diferencia para llegar al mínimo vital se le brinda como una bonificación.

Como vemos Parque del Recuerdo no ha cumplido con los beneficios sociales de rigor y trata de cubrir las faltas, sin embargo, hay muchos juicios que se han dado en todo este tiempo y que los trabajadores han ganado.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

Es importante señalar y recordar que en la sociedad existe una diversidad y gran variabilidad entre los seres humanos, por ende, siempre va a existir un contacto y una comunicación que va a desempeñar un rol importante en nuestras vidas, puesto que las otras personas serán la fuente de nuestros momentos de satisfacción y triunfo, así como las de frustración y fracaso. Gracias a ello, no es ninguna sorpresa en nuestro medio o en cualquier otra parte del mundo, que estemos abocados a utilizar nuestro tiempo interactuando con otros, tratar de enfocar su manera de pensar para lograr entenderlos y de extraer algunos principios básicos que nos acerquen a tener una idea en común.

La Misión Cementerio Católico Parque Del Recuerdo ha detectado que el clima laboral en la institución no es el más agradable para los trabajadores, muy en especial el área de ventas y afectaciones, creando así un descontento mayoritario que conlleva a la alta rotación del personal al verse amenazados por la desmotivación, falta de reconocimiento a las labores que desempeñan, inestabilidad, baja remuneración y que inclusive son sancionados económicamente cuando no cumplen con los objetivos establecidos en las políticas de la institución. Esta situación desencadenó una falta de compromiso de los trabajadores en las actividades que realizan en la institución poniendo en riesgo la productividad y el desarrollo de la institución.

Ante esta problemática, que se derivó por la mala comunicación de la institución hacia los empleados, es por lo que se decide realizar un diagnóstico del clima

laboral que nos proporcionara un panorama acerca de los comportamientos, actitudes y sentimientos de los empleados ocasionados por la institución.

Al tener a la mano los resultados del diagnóstico y de la situación del clima laboral, se podrán tomar decisiones para el mejoramiento de éste y así aliviar en gran parte, la desmotivación y falta de compromiso de los empleados y sobre todo, llegar a reducir al mínimo uno de los problemas de la institución como es la alta rotación del personal.

## **2 Marco Teórico**

### **2.1 Antecedentes**

#### **2.1.1 Internacionales.**

Título del antecedente internacional: "Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A"

Autores del antecedente: Criollo Fernández Lizeth Margarita

Institución: Universidad Central del Ecuador

Año y N° de página(s) del antecedente: 2014 / página 06

Lugar: Quito

Resumen:

La finalidad principal es definir si el ambiente laboral contribuye francamente en la rotación de los motociclistas que laboran en la empresa. La teoría sugiere que el ambiente laboral predomina evidentemente en la rotación de los motorizados en la empresa. El soporte teórico se afirma en la Teoría del Clima Organizacional de Chiavenato, relacionado a: influjo del ambiente laboral en la corporación y los colaboradores, causas concluyentes de la rotación de personal, gastos de rotación de personal, agrado profesional. Exploración paralela no empírica. La terminación general describe la existencia de relación entre el clima laboral y rotación del personal, con la sugerencia de coger zonas de dominio en el clima laboral para aminorar el índice de rotación del personal. (Criollo, 2014, pág. 06)

Análisis:

Un ambiente laboral con apropiada infraestructura y un liderazgo constituido solo puede pensar en fomentar a que el empleado se sienta complacido y esto influirá en toda la organización tanto a nivel productivo como a nivel del factor

humano de esta manera se mantendrá estable; pero al analizar la investigación nos indica que el ambiente laboral no incurre francamente en la rotación de los motociclistas de la empresa el cual me parece bien pero ahora la empresa se tendría que enfocar en analizar cuál es el problema que está generando que los motorizados estén cesando.

Título del antecedente internacional: “Estrategias para reducir el índice de rotación de personal en una empresa de plásticos S.A”

Autores del antecedente: Morán Martínez Mynor Raúl

Institución: Universidad de San Carlos de Guatemala

Año y N° de página(s) del antecedente: 2010 / página 73

Lugar: Guatemala

Conclusiones de antecedentes:

De acuerdo, a los resultados conseguidos en la evaluación realizada a la empresa objeto del estudio se concluye, que las tácticas aplicadas en la actualidad en los procedimientos para reclutar seleccionar e inducción de personal no son los más apropiados, esto se debe, a la falta de aspectos indispensables para obtener un eficaz medio de asignación de personal.

El procedimiento para reclutar personal adolece de aspectos necesarios para su buena mecánica, debido a que las determinaciones que se adoptan relacionadas a los procedimientos se fundan en la espontaneidad y la experiencia de los jefes de departamento delegados para ejecutar dichas funciones.

Los métodos que se usan actualmente en el procedimiento de selección de personal no proveen información indispensable y confiable que ayude de soporte para la toma de una decisión. (Morán, 2010, pág. 73)

Análisis:

Qué bueno que se haya detectado el problema al momento de aplicar el proceso de reclutamiento y selección e inducción de personal debido a la primera impresión dice mucho de la empresa en la cual una persona va a ingresar a trabajar y cambiar las estrategias va a generar que el nivel de rotación del personal disminuya y que se proporcione una adecuada inducción para que el personal se sienta capacitado y respaldado por la información que se le brinda a través de sus estatutos internos de trabajo actualizados que faculten el saber las condiciones de trabajo en la empresa.

Título del antecedente internacional: "La dirección y Psicología Social"

Autores del antecedente: Pedro Zayas Agüero

Institución: Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya

Año y N° de página(s) del antecedente: 2006 / página 63

Lugar: Cuba

Resumen del antecedente:

La dirección se manifiesta como una fortaleza rentable en el progreso de los variados ambientes de la vida colectiva y está orientado al logro de resultados excelentes en el alcance de los objetivos que proyecta la persona. Por su parte, la psicología posee dentro de su finalidad, el análisis de la función psíquica, la identidad y la actividad del ser humano en los diversos niveles de la vida social, hallándose especializaciones como por ejemplo, la psicología social y del trabajo que está orientada al estudio de las conductas y las interrelaciones que se elaboran entre los trabajadores en el desarrollo del proceso de trabajo; por tal razón, la psicología forma parte de una herramienta de la dirección. (Zayas, 2006, pág. 63)

Análisis:

El resumen de este antecedente nos indica que se necesita de la dirección para desarrollar y lograr la consecución de los objetivos en los diferentes aspectos de la vida y que son trazados por el hombre; sin embargo, la psicología estudia al hombre en sí sobre su manera de ser, de pensar, de comportarse, de su identidad y la actuación de este en las diversas clases sociales. Dentro de la psicología existen ramas como las de psicología social y del trabajo que están encaminadas a la forma en que se desenvuelve cada persona. Es por ello, que en el párrafo final del resumen dice y por lo cual el grupo está de acuerdo que la psicología constituye un instrumento de la dirección.

### **2.1.2 Nacionales.**

Título del antecedente nacional: "Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos"

Autor del antecedente: Castillo Davila Natalia

Institución: Pontificia Universidad Católica del Perú

Año y N° de página(s) del antecedente: 2014 / página 12

Lugar: Lima

Resumen del antecedente:

Se refiere a que se debe sentir un ambiente de clima agradable dentro de la organización para obtener una alta satisfacción por parte de los trabajadores cuando desarrollen y presenten su trabajo en general. (Castillo, 2014, pág. 12)

Análisis:

Es en alto beneficioso no solo para el trabajador sino para la organización, por un lado, cuando el trabajador se siente satisfecho o por lo menos conforme con el trato recibido por sus superiores realiza sus labores con mejor

dedicación y esmero donde muchas veces el hecho de haber realizado un buen trabajo es altamente gratificante para el mismo trabajador, por experiencia o por la de muchos cuanto nos agrada el haber terminado un informe contable, una planilla de remuneración a tiempo, el pago de impuestos sin contratiempos y recibir el apoyo de nuestros jefes inmediatos superiores. Por otra parte, ante una buena labor de los colaboradores, se tendrán optimización de gastos, trabajos a tiempo y opción para incrementar sus ganancias.

Título del antecedente nacional: "Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la Ciudad de Chiclayo"

Autor del antecedente: Pérez Aguinaga Franklin Iván

Institución: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Año y N° de página(s) del antecedente: 2013 / página 09 - 10

Lugar: Chiclayo

Resumen del antecedente:

El almacén distribuidor de productos de la fábrica Coca-Cola exterioriza esta problemática con un muy alto índice del 30%, el cual perjudica a la compañía.

Los objetivos proyectados en la actualidad es identificar la causa que provoca la deserción de personal, establecer los fundamentos que incurren en la determinación de retiro de los trabajadores y fomentar una proposición que posibilite fidelizar a los trabajadores y continuar un lapso de tiempo moderado.

El mecanismo más apropiado para la compilación de antecedentes fue a través de sondeos y diálogos informales que se efectuó a los trabajadores de la distribuidora quienes concedieron una estupenda información y basados en ellos, se logró examinar y configurar las ideas, dilemas y proposiciones, colaborando así en la ejecución de la investigación. (Pérez, 2013, págs. 09 - 10)



#### Análisis:

La deserción del personal del almacén distribuidor de productos de la fábrica Coca-Cola se ven estimuladas por varias razones, ya fueran estos predominados por causas internas, externas o relevantes, por lo cual los obreros se ven en la obligación de asumir una determinación, que es el abandono de la organización; uno de estos motivos es que todos los días se realizan reuniones desde las 07:00 hasta las 09:00 am generando esto incomodidad y hasta aburrimiento en la gente de ventas y también otro de los puntos es la parte salarial, ya que en el mercado se encuentra mejores ofertas salariales para los trabajadores en condiciones similares.

Título del antecedente nacional: “Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa cotton Textil S.A.A.-Planta Trujillo 2013”

Autores del antecedente: Domínguez Paulini Renzo Herbert y Sánchez Llerena Freddy Manuel

Institución: Universidad Privada Antenor Orrego

Año y N° de página(s) del antecedente: 2013 / página 05

Lugar: Trujillo

#### Resumen:

Se diagnosticó que uno de los mayores problemas de la empresa es la rotación de la plantilla del personal obrero; siendo esta la primordial causa por la cual los componentes como el rendimiento y productividad cuentan con dificultades en su aplicación en el lapso de los últimos años de la empresa.

Se concluyó buscar soluciones a este problema, exponiendo como proposición un proyecto de retención del talento, que disminuyera la problemática de la elevada rotación del personal obrero y eleve la lealtad de los operarios evitando se produzca un fenómeno de merma, pérdida de valor

rentable y provechoso en la empresa Cotton Textil S.A.A. (Domínguez, 2013, pág. 05)

Análisis:

Se afirma que existe un nexo opuestamente proporcionado entre la rotación de personal y el rendimiento, también se verificó la existencia de una relación evidentemente proporcionada entre la rotación de obreros y rendimiento; en cambio, por parte del personal empleado el impacto es menos, vale decir, que no se aprecia la afectada productividad ni la rentabilidad de la empresa.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Definición de rotación de personal**

Rotación significa el movimiento de girar, en torno a un núcleo o una circunferencia en donde el punto de partida es el mismo final. Personal, puede considerarse con lo relacionado a una sola persona o a un grupo de las mismas que laboran en un mismo centro de trabajo.

### **2.2.2 Concepto de rotación de personal**

Lo que denominamos como noción de rotación de personal, es para indicar la variación de trabajadores en una compañía. Se menciona que el personal rota cuando los trabajadores abandonan la compañía (al renunciar o ser despedidos) siendo reemplazados por un nuevo personal el cual tomarán sus puestos y asumirán sus funciones.

La apreciación general referente a la rotación de personal es adversa. El cliente externo o los proveedores de una organización pueden percibir recelos hacia una organización en donde sus colaboradores duran poco tiempo. Ante una alta rotación de personal, dificulta fortalecer el enlace entre la empresa y los elementos externos.

Dentro del nivel interno empresarial, la rotación del personal, también presenta diversas consecuencias perjudiciales. Cambiar a un empleado conlleva a formar al nuevo integrante gastando un tiempo valioso. Habría que

agregar que los nuevos empleados adquirirán experiencia a medida que desarrollen su trabajo. De esta manera, es posible que en el desarrollo la productividad disminuya en la empresa.

La rotación de personal, sin embargo, puede resultar positiva en otras circunstancias, como cuando dicha rotación se produce para reclutar personal más capacitado, el costo de inversión de tiempo y dinero se justificará por resultados subsiguientes que puede lograr la empresa en cuestión.

### **2.2.3 Técnicas avanzadas de las variables o temas afines**

#### **Cómo reducir la rotación de personal**

En el aspecto laboral, un elevado índice de rotación de personal resulta ser un dilema relevante. El estudio económico señala que, para ciertas empresas, incorporar, capacitar y contratar a un reemplazo acorde a la necesidad, puede valer hasta un quinto de la remuneración anual de un trabajador. Los altos índices de rotación de personal significan gastos considerables para la empresa que no recuperara. Si optimizamos el entorno laboral, poniendo en práctica tácticas de contratación ingeniosas y garantizamos la estructura de la compañía es probable conservar los índices de rotación de personal por debajo de un mínimo admisible.

#### **Mejorar el Entorno Laboral**

**1. Brindar un mejor salario.** En la competitividad de mercado libre, la remuneración económica gobierna. Si tienes la capacidad de remunerar a tus trabajadores superando lo ofrecido por la competencia, estarán menos predispuestos a buscar otras alternativas. Como beneficio adicional del incremento de sueldo es que te permitirá exigirles más a tus trabajadores. Los empleados bien remunerados cuentan con el incentivo para trabajar mejor y fidelizarse con su labor, mientras que los menos remunerados habitualmente no poseerán similar nivel de dedicación y lealtad.

En caso no fuera factible pagarles más a los empleados que los sueldos de la competencia, sé creativo. Como por ejemplo, ofrecer opciones de adquirir

acciones de la empresa es un modo relativamente económico de incrementar la capacidad económica a largo plazo de tus empleados. Como un valor agregado, este tipo de alternativas brinda a los trabajadores un interés financiero real en la empresa. Si laboran con empeño y favorecen al crecimiento de la organización, el valor de las acciones adquiridas se incrementará para beneficio propio.

**2. Ofrecer oportunidades de ascender.** A todo trabajador le agrada percibir que su labor es reconocida. Como gerente o dueño de la empresa, para garantizar que tus trabajadores se consideren de esta forma es recompensarlos apropiadamente por su labor, pero a la vez hay que concederles la oportunidad de conseguir otro tipo de beneficios de reconocimiento y/o superación. Retribuye a los empleados peculiarmente inteligentes, eficaces y que se interesan en aumentar en forma gradual, sus obligaciones y otórgales puestos más importantes. Un trabajador promovido desde un punto medio de la empresa hasta desempeñar un rol de jefatura tiene más probabilidades de fidelizar con la empresa que otro trabajador que ha ejecutado similar labor durante años, a pesar de su duro esfuerzo.

Resulta insuficiente brindar oportunidades de ascenso; también es de suma importancia asegurarse que los trabajadores comprendan el modo en como progresar dentro de la empresa. Si existe la dificultad para comunicarse con los empleados, habría la probabilidad de convocar a un asesor profesional de una a dos veces al año para discernir esta temática con ellos.

Intenta promover a trabajadores que correspondan a tu fuerza laboral en lugar de incorporar personal externo, para ocupar cargos gerenciales. Si en ocasiones suele ser inevitable, contratar a un personal externo para ocupar cargos gerenciales, cuando cuentas con trabajadores calificados, experimentados y que podrían desempeñar el trabajo, puede darles a entender la ínfima preocupación por los logros conseguidos por el personal.

**3. Reequilibrar las cargas laborales.** Si las funciones de un trabajador se vuelven estresantes y rutinarias, otro tipo de empleo con menor carga laboral

en una empresa de la competencia, será visto como más atractivos. No se debe sobrecargar a los trabajadores llegando al punto del agotamiento, pues esta es una de las maneras en que hacen que parte de tu personal empiece a buscar otras opciones. Hay que agregar que además, es económicamente improductivo: los trabajadores con labores tediosas y estresantes requerirán remuneraciones elevadas comparadas con aquellos que tienen labores y horas de trabajo regulares.

Existe abundante evidencia que recomienda que recargar a los colaboradores con labores adicionales, origina una debacle en la productividad de la empresa; en ciertos casos inclusive muy por debajo de los niveles de productividad del horario pactado en 40 horas semanales. Según los estudios realizados, se ha detectado que laborar horas en exceso puede causar que los empleados ocupen más tiempo que el necesario en desarrollar las mismas funciones, que no respondan adecuadamente a problemas que requieren de un raciocinio delicado o creativo, que incurran en más errores y no participen en actividades personales o recreativas en el trabajo.

**4. Ofrece beneficios competitivos.** Actualmente un postulante a un trabajo, no solo compara la remuneración que le ofrece una empresa, compara a la vez los beneficios que ofrecen. Al conceder beneficios moderados como seguro médico familiar u otro tipo de seguros y según lo señalado previamente, alternativas sobre acciones, puede que el empleo requerido resulte de mayor atracción que el de la empresa rival, mermando de esta manera la rotación de personal. Es primordial el control constante de los paquetes de beneficios que goza el personal, por lo menos una vez al año.

Se debe tener en cuenta los beneficios ofrecidos a sus empleados por los competidores. Si en caso principian a ofrecer mayores beneficios que tú, es probable que logren incorporar a algunos de los mejores empleados de tu empresa, ¡por eso hay que evitar que consigan sacar provecho!

En Estados Unidos, la mayoría de trabajadores cuentan con un seguro de salud brindado por sus empleadores para que su atención médica sea más

factible. Si se ofrece un adecuado programa de seguro médico a los trabajadores, origina creer que laborar en tu empresa sea exclusivamente tentador, descendiendo el índice de rotación y simplificando la contratación.

Asimismo, avalar que tus trabajadores cuenten con una cobertura médica apropiada alcanza a resultar una inversión razonable a largo plazo; los trabajadores saludables resultan ser más provechosos.

**5. Fomentar las relaciones amicales entre trabajadores.** Los trabajadores con bastante tiempo en la empresa, sus compañeros y gerentes son considerados como parte de su familia, vinculando con ellos lazos de amistad, conversaciones, inclusive relaciones íntimas. No permitamos que las funciones de nuestros trabajadores se conviertan en algo tedioso y aburrido o de temor para ellos. Deben sentirse complacidos al entablar una conversación, gastarse bromas entre ellos organizando salidas y reuniones siempre y cuando no impida con sus funciones.

Si tus trabajadores aparentan apáticos, antipáticos o displicentes, procura estructurar una reunión jovial y de camaradería entre los trabajadores para alegrar los ánimos. El compartir en una reunión libando licor, asistir a una función de cine o practicar algún deporte luego del horario laboral resulta ser una manera de estrechar lazos amicales entre los trabajadores y les permite vincularse entre sí, inclusive así se realicen por pocas veces en el transcurso de un mes.

**6. Encomienda mayor responsabilidad a tus trabajadores.** Los trabajadores procuran laborar de forma perseverante cuando sienten que sus funciones son de suma importancia para la empresa. Si algunas veces los gerentes no lo recuerdan es asombrosamente perspicaz. Examina ¿Quién tiene posibilidades de laborar más firme? ¿El encargado de la correspondencia con poca responsabilidad o un médico responsable de la salud de sus pacientes? Trata de hacerles entender a tus trabajadores que aún las funciones más comunes y sencillas, tienen un grado de importancia

para el éxito de la empresa. Si así lo entienden, poseerán una motivación adicional para desarrollar sus labores.

Aunque sea sarcástico, asignar a los trabajadores funciones agregadas que incrementen su obligación puede resultar que sus labores les parezcan más agradables. Aunque, si procedes, hay que estar alerta ante la probabilidad de una promoción o un incremento remunerativo a corto plazo; los trabajadores no aceptaran asumir con grandes obligaciones sin ser compensados por su labor.

### **Acrecentar los hábitos de Recursos Humanos**

1. Efectúa criterios más selectivos en las contrataciones. Los maestros en marketing coinciden en afirmar que una de las maneras para sostener el índice de rotación por debajo de lo permitido es garantizarte de que el personal contratado sea el adecuado para el trabajo en primer lugar. Al seleccionar a los trabajadores que cuentan precisamente con las aptitudes y carácter correctos para el empleo garantiza que asimilarn pronto, se desenvolverán mejor y, lo que es fundamental, se hallaran más contentos con su nueva labor. Estas son solo algunas de las pautas más relevantes que desearen que la mayoría de los aspirantes inspeccionen meticulosamente y destaquen precedentemente de pactar un contrato:

Capacidad. ¿El postulante cuenta con lo imprescindible para incrementar el interés de tu compañía?

Razonamiento. ¿El candidato tiene el intelecto o inventiva necesaria para laborar coaccionado?

Identidad. ¿El postulante se acopla con la cultura de la compañía?

Obligación. ¿La conducta del postulante admite que pueda brindar la clase de responsabilidad que buscas?

2. Ejecuta evaluaciones periódicas a los trabajadores. Si la compañía padece de un elevado índice de rotación de personal, una de las preferibles maneras

para encontrar el motivo es sencillamente consultádoselo a los trabajadores. Dirigir evaluaciones periódicas en las que una persona calificada se entreviste con cada uno de los trabajadores y converse sobre de lo que les agrada o no les agrada de su labor, es una magnífica forma de confirmar de que perciban que son valorados y advertir que sus inquietudes son consideradas. Si no te sientes capacitado para cumplir con esta labor, ¡no te preocupes! Existen, agencias de Recursos Humanos externas que se pueden encargar del procedimiento en tu reemplazo.

Como una utilidad complementaria, dichas evaluaciones a la vez pueden proporcionarte extraordinarios proyectos. Como el caso de que, si un trabajador que está harto de mantenerse sedentario en su oficina la mayor parte del tiempo tiene una gran idea para colocar un despacho elevado en la estancia de descanso, realizarlo puede conseguir hacerle sentir significativamente satisfecho con su labor por un coste único relativamente mínimo.

Las evaluaciones que se practiquen deben implicar un canje honesto de comunicación recíproca. No debes usarla sencillamente como la ocasión para censurar a los trabajadores, porque está a la vez es su ocasión para censurarte a ti. Conserva tu inclinación a “entrevistarte con los trabajadores en un punto central” mientras tanto sus requerimientos sean justos y sus propósitos buenos.

3. Llevar a cabo conversaciones de salida. Incluso las compañías amables y abiertas con agradables ambientes de trabajo suelen ceder a que el personal se retire. Si tu compañía debe de hacerlo, aprovecha la ocasión para efectuar un dialogo de salida detallado con el trabajador retirado antes de que se retire para siempre. Ciertos maestros en marketing han determinado que los trabajadores estarán más prestos a abrirse en esta clase de entrevistas, sin embargo, otros han enunciado que muchos serán poco críticos con la perspectiva de obtener una conveniente recomendación. En cualquiera de los casos, las entrevistas de salida son las últimas ocasiones para conocer lo que



resultado dañino con un trabajador fastidiado o ineficaz, así que debes aprovecharla. Estas son varias de las interrogantes que se pueden realizar:

"¿Cuál era tu punto predilecto y cual el que fue menos agradable del trabajo?"

"¿Existió algún motivo que complico el desempeño apropiado en tus funciones?"

"En un futuro, ¿cómo se podría prevenir el tipo de problemática que afrontaste en tus funciones?"

"¿Existe algo que desearías que la empresa hubiese realizado, pero no lo hizo?"

4. Observa y determina periódicamente las inquietudes de los trabajadores. El solo saber simplemente lo que les crea incomodidad no es lo preciso; para conseguir que se sientan tomados en cuenta, deberás realizar un trabajo razonable para ahondar en sus intereses y lo más principal, evidenciarles que en realidad te empeñas por ello. Si los trabajadores llegan a observar que sus críticas y proposiciones son tomadas en serio, supondrán que les prestan atención y que su parecer interesa dentro del propósito de tu compañía, el cual logra hacer que un trabajador inclusive de nivel bajo se considere más importante con sus labores.

Por ejemplo, si se aprecia que la mayoría de tus colaboradores reclaman por el hecho de sentirse apartados del total de la empresa (vale decir, que no logran apreciar la forma en la que sus labores particulares afectan el éxito de la empresa en conjunto), es probable que desees considerar la probabilidad de efectuar eventos en grupos en que los trabajadores de una sección de la empresa laboren con otros de diferente sector, durante el día. Esto puede, ofrecerles a tus trabajadores un panorama superior de la actividad interna de la compañía.

## **Estructurar la retención de personal**

1. Insiste en capacitar a los jefes con elevado índice de rotación de personal. En ocasiones, un alto índice de rotación podría no significar un problema en toda la empresa, salvo en algunas áreas o departamentos. En esta ocasión, la raíz puede sea algo que los jefes de área o departamento no dominan (ejemplo, los niveles remunerativos o plazos decretados por la alta gerencia), pero a la vez podría ser el método de gestión de los controladores individuales lo que origina el problema. Si fuese el caso, hay que considerar seriamente recapacitar a los gerentes problemáticos antes de expulsarlos y de buscar un sustituto. El coste único de un curso de gestión, de poca duración en general es mínimo al tiempo y dinero despilfarrado en sustituir a un trabajador en una posición de gestión de suma especialización y con una remuneración alta.

Determinados expertos en marketing aducen que el jefe de un trabajador puede desempeñar un mayor efecto en su agrado por la labor que su sueldo, su tiempo de trabajo o sus beneficios. En cualquiera de los casos, los gerentes eficientes son fundamentales para el progreso de una compañía, de modo que invertir con los que ya cuentas puede mermar en forma considerable el índice de rotación de personal.

2. Piensa en la probabilidad de turnar funciones para los trabajadores disconformes. Algunas ocasiones, podrían existir trabajadores productivos que no se ocupan óptimamente en el puesto que se les encomendó. Si bien podrían trabajar duro, su temperamento o capacidad puede impedir que consigan el máximo potencial que solicita su puesto. En este tipo de caso, evita destituirlo hasta que hayas considerado otros cargos o funciones para él. No ceses a ninguno que se encuentre preparado para una labor distinta e importante en tu empresa; si lo haces, obligarás a tu compañía a asumir los gastos de ubicar y capacitar a un sustituto sin llegar a reparar el costo invertido en un trabajador perfectamente capacitado.

Tener en cuenta la manera cómo le propones un cambio de puesto a un trabajador. Una alternativa, para no ofender susceptibilidades, es no

manifestar que su desempeño bajo y que la empresa considera que produciría mejor en un cargo diferente. Por el contrario, debes centrar los aspectos positivos; ¡exprésale que has hallado algo más primordial que puede realizar! Ser prudente del lenguaje que utilizas en este tipo de situación hace la diferencia en su manera de razonar y que lo analice como un ascenso en vez de un descenso de rango.

3. Hay que evitar reestructuraciones continuas. En otros casos, idear puestos nuevos a los trabajadores antiguos puede resultar que facilite a aumentar la productividad y el rendimiento. No obstante, las reestructuraciones colectivas en gran escala mayormente son temas que a los trabajadores les preocupa y con justificada razón. La mayor parte de esfuerzos por reestructurar al personal en la empresa da lugar a varias destituciones (incluso masivos). Las reestructuraciones constantes pueden atribuir una cultura de recelo e inseguridad en la fuerza laboral e induce a tus trabajadores a explorar por trabajos más estables. Para prevenir esta situación desafortunada, evita ejecutar constantemente una reestructuración en los trabajadores. Las modificaciones paulatinas y lentas son casi siempre mejor aceptadas que las que se originan en forma repentina y a gran escala.

Si estas en la imperiosa obligación de realizar una reestructuración fundamental en toda la empresa, disminuye el daño moral al informar claramente al resto de los trabajadores el motivo de dicha reorganización y esclarecer que sus empleos no se encuentran en peligro bajo ninguna circunstancia. Aunque la incomodidad permanecerá, la buena comunicación ayudará a conservar el menor daño posible.

4. No temas de expulsar a trabajadores improductivos. Como dice el viejo cliché: "En ocasiones, para salvar la mano, se requiere la pérdida de un dedo". Deshacerse de los trabajadores sumamente problemáticos es menester para cualquier tipo de empresa que intente conservar una rotación del personal ínfima. Los trabajadores que posean un pésimo desempeño, una conducta negativa o que son en extremo incapaces pueden retardar el crecimiento de tu empresa. Lo peor, es que contribuyen a que otros trabajadores acrecienten

conductas dañinas hacia la empresa al compartir sus pensamientos nocivos o al mostrar (mediante el ejemplo) que el mal comportamiento puede quedar exento. No tengas temor de desechar a los trabajadores con pésima actitud; si lo haces, en un futuro no necesitarán destituir a tantas personas.

¡No desatiendas la negatividad de la zona de trabajo! Ciertos análisis revelan que mientras existan trabajadores que dispersen ideas negativas en un ambiente laboral, existirán más posibilidades de que los trabajadores satisfechos y productivos acojan dicha manera de razonar.

## **2.2.4 Bases legales en orden regular (Ver anexos)**

### **2.2.4.1 Texto único ordenado de la ley del impuesto a la renta**

**Ley de impuesto a la renta** (SUNAT, 2007, pág. Web Site Sunat ).

Según el Capítulo IV de esta ley, trata de las inafectaciones y exoneraciones de los impuestos a ciertas entidades, y tal como lo indica en su Artículo 19º punto a) sobre las rentas que cualquier entidad religiosa haya destinado para realizar su finalidad dentro del país.

### **2.2.4.2 Decreto Ley 23211**

Considerando: (PUCP, 1980, pág. web Site PUCP).

El día 19 de Julio de 1980 se suscribió un acuerdo entre el estado peruano y la Santa Sede que establecía el sistema de relaciones entre ambos.

Dentro de los artículos más destacados de este acuerdo se encuentra el artículo 2º en donde se ratifica la personería jurídica de la Iglesia Católica dándole plena libertad para la administración de sus bienes y ayudas del exterior.

En los artículos 3º y 4º destacan las entidades eclesíásticas que gozan de esa personería jurídica como Conferencia Episcopal, Arzobispados, Seminarios etc.

En el artículo 8º refiere a los pagos realizados a personas que brinden un servicio a la entidad, los cuales no están sujetos a tributación.

Para culminar los principales artículos no podemos dejar de mencionar el 10º artículo en donde indican que siguen disfrutando de las dispensas, beneficios sobre impuestos y licencias que les concede la legislación actual.

#### **2.2.4.3 Relación del Código Civil**

##### **Título II - Asociación (Abogado Peru, 2016)**

Dentro de los artículos relacionados al Código Civil que están dirigidos hacia las asociaciones religiosas o mejor dicho entidades de carácter religioso podemos nombrar a los artículos 80º, 81º y 99º. En el primero de los artículos nombrados detalla a la asociación (en términos generales) como una organización con fines no lucrativos; mientras que en el segundo artículo nombrado hace hincapié sobre su régimen interno el cual debe estar aprobado por su autoridad eclesíástica correspondiente. El artículo 99º establece la noción de una fundación, la cual muy similar a la asociación es una organización no lucrativa y que procura objetivos de carácter religioso, asistencial u otros.

#### **2.2.4.4 Texto único ordenado de la ley de Productividad y Competitividad Laboral**

##### **D. LEG. Nº 728 del Decreto Supremo Nº 003-97-TR 27/03/1997 (Mintra, 1997, pág. Web Site Mintra)**

Los principios fundamentales a que se refiere esta ley, es para otorgar cierta protección al trabajador contando con ciertos objetivos o requisitos que deben cumplir las organizaciones para el bienestar del trabajador. Sabemos que todos los artículos son

importantes sin embargo, nombraremos a los más resaltantes que refiere a la problemática de nuestro tema:

Cuando se habla de objetivos, significa que es lo que se necesita, requiere o desea llegar, por eso el artículo 1º de esta ley trata de promover la capacitación de los trabajadores para que estos mejoren no solo sus ganancias sino la productividad del trabajo; favorecer el traslado de trabajadores en ocupaciones de pocos beneficios hacia otros de considerable rendimiento; asegurar y avalar sus ganancias y sobre todo uniformar las normativas de contratación consolidando los beneficios sociales actuales.

El artículo 2º tiene como base la estimulación y promoción de la innovación tecnológica para empresarios y trabajadores, que permitirán instaurar normas relativas a la fijación de remuneraciones de los trabajadores de acuerdo a su nivel de productividad y mecanismos alternativos de tipos de contratos laborales previstos dentro de esta ley.

En el artículo 3º trata sobre la aplicación de la ley en referencia, a los trabajadores y empresas del régimen privado.

### **Contratos de trabajo**

Los contratos de trabajo son acuerdos escritos entre los empleadores y los trabajadores sobre un tiempo determinado y la modalidad con las que se van a efectuar las funciones, constituyendo con esto que el trabajador debe recibir una remuneración ya sea en efectivo o especie, pero de su libre disposición. Dentro de las normas de esta ley se establece que la alimentación principal (desayuno, almuerzo y cena) son de naturaleza remunerativa, salvo que sean concedidas con la característica y reflejada como suministro indirecto; todo esto es el resumen del 4º 5º 6º artículo.

El 9º artículo faculta al empleador a establecer las normas de las labores, ordenar como se ejecutarán y las sanciones disciplinarias al trabajador por las infracciones o incumplimiento de sus funciones del mismo.

A la vez lo faculta para establecer los horarios de trabajo, realizar cambios a estos, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

### **Como se extinguen los Contratos**

Existen varios puntos (del artículo 16º) por los cuales un contrato se puede extinguir; entre los principales ubicamos el acuerdo recíproco que de por medio este el trabajador y el empleador, el despido admitido por ley, el término por causa objetiva permitidos por ley.

Cada uno de estos casos, son establecidos y normados en los artículos 18º, 19º y 22º de la esta ley. De este último se podría decir que origina los artículos 23º hasta el 28º. El artículo 22º norma que un trabajador puede ser cesado por una razón justa y dentro de la ley, por lo tanto los artículos siguientes especifican dichas causas como por ejemplo el detrimento de facultades físicas o mentales, bajo rendimiento, negativas a exámenes y/o pruebas médicas (se incluyen medidas preventivas de enfermedades o accidentes), comportamiento inadecuado e irrespetuoso, faltas graves y las inhabilitaciones.

El artículo 29º y 30º tratan de la nulidad de un despido y actos de hostilidad respectivamente. Según este último, se considera hostilidad cuando existe una falta de pago, reducción de la misma, falta de respeto al trabajador, a su familia, discriminación (raza, credo, clase social, idioma y otros), actos contra la moral, etc.

### **Derechos del trabajador en caso de despido**

Cuando un trabajador es despedido por mal comportamiento o aptitud no tiene derecho a una indemnización (artículo 34º). Caso

contrario deberá adoptar lo establecido en la norma 38º la cual indica una indemnización que equivale al pago de una remuneración mensual más el 50% de esta, por cada año de servicios que haya prestado, llegando al límite de doce (12) remuneraciones como máximo considerando el fraccionamiento de año en dozavos y treintavos.

### **Modalidades de Contratos de trabajo**

Según lo indicado en el artículo 53º, estos pueden ser celebrados cuando lo requieran las necesidades de mercado o de mayor producción y otras como los de naturaleza temporal, accidental, intermitentes y/o indefinidos.

Los contratos eventuales ya sean por inicio o incremento de personal y por necesidades de mercado se encuentran fijados en los artículos 57º y 58º

Existen a la vez el contrato ocasional que sirve para atender exigencias provisionales diferentes a la actividad usual (artículo 60º); el de suplencia que se usa para suplir a un trabajador estable, que se encuentra suspendido por causas justificadas (artículo 61º); contratos por servicio específico (artículo 63º); contratos intermitentes que sirven para cubrir las necesidades de la empresa en forma permanente pero discontinua (artículo 64º) contratos de temporada para cubrir necesidades solo en determinadas épocas del año (artículo 67º)

### **Capacitación Laboral**

En los artículos 84º y 85º resume y norma la capacitación laboral, para lograr parte de los objetivos expuestos en el artículo 1º, en donde el empleador está obligado a capacitar a su personal para mejorar su productividad e ingresos, así como también establecer



entre el empleador y el trabajador o los representantes de este, los programas de capacitación y productividad.

### **2.2.5 El mercado local, regional, nacional e internacional**

Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo a nivel local tiene tres camposantos, uno es Parque del Recuerdo el cual está ubicado en Car. Panamericana Sur Km. 26.5 Lurín - Lima, Misión Cementerio Católico Jardines del Buen Retiro ubicado en Car. Panamericana Norte 29.5 Puente Piedra - Lima y Nuestra Señora del Carmen ubicado en Av. Néstor Gambetta Km. 8.5 – Fundo Oquendo – Callao. Así mismo, también cuenta con camposantos a nivel nacional, como Nuestra Señora de las Mercedes en Piura, Nuestra Señora de la Esperanza en Arequipa y como Asociación Civil San Juan Bautista en las Provincias de Ica, Tacna y Arequipa; todos estos camposantos son dirigidos desde la oficina Principal de Lima Av. Santa Cruz N° 330 San Isidro, que a su vez reportan a través del Grupo del Sodalicio de Perú, los cuales son administrados por la institución Católica Religiosa ubicado en el Vaticano.

Nuestra orientación comercial es a nivel nacional, con una participación en el mercado de un aproximado del 8% del total de empresas que se dedican a nuestro rubro o giro comercial; Además, la representación nacional está determinada en los departamentos de Piura, Ica, Tacna, Arequipa y Lima, considerando a Lima, como la sede principal de los negocios.

### **2.2.6 Definición de Ratios de gestión**

#### **Definición de Ratio de Liquidez**

Este ratio se utiliza para evaluar la suficiencia de la compañía y así afrontar deudas a corto plazo realizando su activo circulante. La forma de calcularlo es examinando la relación que existe entre el total del activo circulante sobre el total de las deudas a corto plazo.

Fórmula:

Liquidez =	$\frac{\text{Total activo circulante}}{\text{Deudas a corto plazo}}$
------------	--

Siendo:

AC = Total activo circulante.

D cp = Deudas a corto plazo.

### **Definición de Ratio de Solvencia**

Determina la disposición de la sociedad para afrontar sus responsabilidades de pago.

Este ratio se puede ubicar tanto de forma agregada, activo total entre pasivo total o de manera desagregada, esto es en función del activo y pasivo corriente o no corriente.

Es evidente, que este ratio es uno que las empresas financieras deben tener en cuenta al momento de examinar los procedimientos de financiación que gestionan sus clientes.

**Fórmula:**

Solvencia =	$\frac{\text{Activo no corriente} + \text{Activo corriente}}{\text{Pasivo no corriente} + \text{Pasivo corriente}}$
-------------	---

### **Fórmula del ratio de solvencia global**

Seria excelente que el resultado de este ratio supere el 1,5 si hay una desagregación del ratio entre el largo y el corto tiempo, lo más importante es que el ratio de solvencia a corto plazo sea mayor al ratio de solvencia a largo, pues esto contribuye a que la empresa cuente con capacidad de operación, en el día a día.

### Definición de Ratio de Rentabilidad

Comprenden el grupo de ratios que confrontan los dividendos de una etapa con establecidas partidas del Estado de Resultado y de Situación. Sus resultados representan la eficacia en la administración de la empresa, vale decir, la manera en que los dirigentes han empleado los medios, entregan soluciones más completas acerca de qué tan ciertamente está siendo conducida la empresa. Por dichos motivos, la jefatura debe vigilar el proceder de estos indicativos, pues mientras mayores sean sus resultados, mayor será el progreso para la misma.

Fórmula:

$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Fondos propios}}$
--

Es importante,

examinar los motivos que podrían predominar en el rendimiento financiero, dividiendo el ratio de rentabilidad.

Por eso, al enunciado básico expuesto para la rentabilidad, se le debe multiplicar por dos factores, Ventas/Ventas y Activo/Activo.

El primero de los ratios mencionados (Beneficio neto/Ventas) es el límite con el que trabaja la compañía, el segundo (Ventas/Activo) es la rotación de dichos productos y el tercero (Activo/Fondos propios) es el apalancamiento.

#### 2.2.7 Experiencias exitosas de las empresas con temas afines a la investigación

Gracias a este rubro de cementerios o camposantos muchas empresas o instituciones han generado alianzas estratégicas con funerarias y otras fusiones entre empresas como el Grupo de Mapfre, quien pone el catálogo de productos con el objetivo de ofrecer una protección total frente a todos los riesgos, y una sólida respuesta para gestionar sus necesidades futuras.

MAPFRE a la necesidad del mercado también ha desarrollado una amplia actividad en reaseguros (MAPFRE RE), en asistencia y prestación de servicios (MAPFRE ASISTENCIA), ofrece un completo programa de aseguramiento de seguro de sepelio, con una extensa oferta aseguradora dentro del Grupo Mapfre servicio de sepelio quien cuenta con las Empresas Agustín Merino o Finisterre, brindando un servicio de alta calidad y acorde a las necesidades del mercado.

Con respecto, a la sepultura dentro del Grupo está la empresa del campo santo MAPFRE Huachipa, brinda diferentes tipos de sepultura, el servicio funerario lo realiza a través de la Empresa del Grupo MAPFHE AGUSTIN MERINO O FINISTERRE, el campo santo brinda diferentes servicios (Misa Capilla con Acompañamiento, Lapida de Granito, Crematorio, servicio de coro, etc.).

Mapfre como socio estratégico estableció que para poder brindar un servicio de calidad es importante separar los servicios de funeraria y servicio de sepultura con las empresas en mención donde el cliente tenga libertad de elegir las diversas alternativas que se le presenta.

En el mercado de servicios funerarios, al cierre del 2015, el mercado de ceremonias fúnebres en el departamento de Lima está constituido por 264 agencias funerarias formales aproximadamente, las cuales atendieron 33,894 asistencias de exequias, siendo liderado por CORPORACIÓN FUNERARIA con un 12,1% de las asistencias, con sus marcas FINISTERRE y MERINO, seguidos por Campo Fe y Jardines de la Paz con el 6,2%. Atrás de ellos, se encuentran las Funerarias del Sector Público e Institutos Armados, además de un conglomerado de pequeñas funerarias.

## 3 Alternativas de solución

### 3.1 De acuerdo al problema general

Nuestra solución consiste en lograr que el clima laboral no se vea afectado por la alta rotación de personal en la Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo, frente a ello, aquí enunciaremos una serie de propuestas de solución, que deben ser consideradas por dicho camposanto:

**Comunicación efectiva** en las empresas es de esencial importancia, ya que si el aviso o la comunicación que se desea transmitir no es entendible, esto puede motivar una sucesión de malos entendidos, que a las finales pueden acarrear al fracaso a la empresa.

Para evitar que esto sea posible dentro de la empresa, es indispensable que ambas partes tanto el emisor como el receptor deben evitar los malos entendidos, debiendo poner mayor atención al momento en que se transmite el mensaje y a su vez tener al 100% el sentido del oído, vale decir, escuchar bien cuando el gerente u otra persona esté proporcionando una información, en todo caso de no ser así, es fundamental que la contraparte solicite una retroalimentación de lo que se intenta informar.

Hay que hacer énfasis en la expresión “la comunicación efectiva” porque es una base primordial que debe tomar el líder de la empresa para impulsar a los trabajadores para que realicen sus actividades en forma efectiva y eficaz, pero sin lugar a dudas, el líder de cierto modo debe permitir que sus subordinados proporcionen sus puntos de vista para que la comunicación que se propague sea efectiva y a su vez unidos logren resolver los problemas que se formen dentro de la organización.

#### **Construir un favorable clima laboral:**

La motivación laboral depende mucho de un buen liderazgo. Si los líderes efectivamente se encuentran comprometidos con las metas, buscarán diversas

estrategias para estimular a los trabajadores. La manera en que ellos vendan las ideas es clave. Conseguirán conseguir sus objetivos si es que proyectan sus trabajos en base a metas, con un trato personalizado en sus capacitaciones constantes, creando un ambiente de confianza, cortesía, empatía y colaboración orientado al buen servicio.

### **3.2 De acuerdo al problema específico N°1**

Nuestra alternativa de solución es que los trabajadores se sientan contentos en el ambiente de trabajo para poder lograr un buen clima laboral, depende del entorno donde las personas se motiven a sí mismas.

La rotación del personal influye con el clima laboral, sobre una nómina laboral que en forma constante soporta cambios (altas y bajas), vale decir, sin estabilidad laboral y que padece de un índice de rotación de personal sumamente alto. Habitualmente detrás de una elevada rotación de personal se esconden problemas con el liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral, el trabajo en grupo, entre otros.

#### **Autonomía**

- Permitir que los trabajadores tengan la apreciación de que ellos pueden escoger su camino.
- Utilizar el formato de delegar responsabilidades para posibilitar a los individuos mayor libertad para la toma de decisiones.
- Genere un entorno horizontal, fiable, donde uno pueda cometer un error honestamente. Acuérdesse que el temor es un impedimento para que exista autonomía.

#### **Sentido de competencia**

- Conocer el intelecto de nuestros trabajadores.
- Asignarle un desafío al nivel de sus talentos.
- Brindarle retroalimentación constante acerca de las funciones que realiza.
- Expectativas claras.

- Brindar orientación y apoyo cuando los trabajadores se lo soliciten.
- No sancione el error para que el personal aprenda de ellos.

### **Aprendizaje e innovación**

- Traiga innovaciones al trabajo, propósitos nuevos
- Que conozcan los objetivos de desarrollo que tiene su personal.
- Plantear actividades de capacitación para apoyarlos.
- Realizar rotaciones horizontales y pasantías.
- Planear la forma sobre cómo potenciar los puestos de trabajo.

### **Relación**

- Tomarnos un lapso de tiempo para analizar las preocupaciones de las personas.
- Mostremos un interés auténtico en sus colaboradores, hijos, alumnos amigos, etc.
- Brindémosle tiempo, atención, firmeza, interés y disposición emocional a los trabajadores.
- Generemos un ambiente de seguridad y de afecto hacia los trabajadores.
- Dedíquele tiempo de calidad a las personas que estime.

### **Trascendencia**

- Congregue a su personal y recuérdelos la importancia de su trabajo
- Contribuya con su personal en una obra social.

### **Como persona o empleado**

- Es importante que uno mismo sea responsable de tratar de instalarlos y promoverlos en su vida. En tal sentido, debe ser el trabajador, quien busque proactivamente en conversaciones con su jefe, que estos efectos motivadores se practiquen dentro del contexto de la empresa.

## Reconocimiento

- El reconocimiento puede ser el estimulante de mejor calidad si sabemos emplearlo. Es imprescindible, que el personal sienta el reconocimiento como retroalimentación sobre su ocupación.
- Procure en cualquier ocasión de fomentar una forma de ayuda a la autonomía cuando entregue un reconocimiento.
- Reconozca los comportamientos o los resultados, pero evite utilizar adjetivos que califiquen a las personas, aunque estos sean positivos. Resalte lo que se hizo bien.
- Pregúntele a las personas cómo le gustaría ser reconocidos.

## Bonos

- Evaluar en qué medida le podemos otorgar un bono a una persona por sus objetivos. (Matos, 2014, págs. 162 - 164)

### 3.3 De acuerdo al problema específico N°2

Nuestra alternativa de solución Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo, por conservar un buen entorno laboral para sus trabajadores, más de la mitad de los empleados afirma haber padecido problemas en su centro de trabajo. De esta manera, lo informó una encuesta de Aptitus, correspondiente al año 2015 en el cual el 53.7% de integrantes, admitió haber estado implicado al menos una vez en inconvenientes con sus compañeros.

“El liderazgo es el grupo de capacidades administrativas o directivas que una persona posee para predominar en la manera de ser o proceder de las personas o en un grupo de trabajo establecido, logrando que esta agrupación labore con empeño hacia la consecución de sus metas y objetivos. A la vez, se interpreta como la aptitud de tener iniciativa, dirigir, congregar, fomentar, estimular, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la institución)”. (Wikipedia, 2016).

Cuando un líder no está identificado con el o los trabajadores a su cargo, será muy difícil para el que su grupo de trabajo pueda brindarle resultados beneficiosos o



satisfactorios dentro de la organización. Si el líder no está al tanto de los objetivos personales de sus colaboradores tendrá inconvenientes al momento de tramitar, congregar, fomentar, estimular, motivar y valorar un proyecto.

Si un trabajador detecta para si una indiferencia por sus logros, objetivos o metas por parte de sus líderes se sentirá desanimado, pesimista, tanto así, que ni las mejores motivaciones que quieran brindarle podrán satisfacerlo, mucho más si es que dentro de estas, no están las de carácter económico.

Ante este tipo de situaciones los trabajadores optarán por buscar otras opciones de trabajo con la esperanza de ser reconocidos o por lo menos satisfagan sus expectativas.

En la Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo en el año 2015 ocurrió este fenómeno de rotación debido al poco o casi nulo interés por mejorar las condiciones con la que los colaboradores desempeñaban su labor. No se le brindó la debida importancia al asunto, y las consecuencias fueron como resultado el obtener un alto índice de rotación laboral, en el año.

### **3.4 De acuerdo al problema específico N°3**

La alternativa de solución es que la comunicación es una de los principales instrumentos de los que dispone una institución para nacer, crecer, relacionarse, etc. Y unidos a las formas de comunicación horizontal versus la autoritaria, la comunicación puede significar una herramienta de apoyo en la democratización en el modo de organizarnos.

Sin embargo, quienes utilizan las herramientas para la comunicación, dentro de una organización también debe ser examinado. De esta forma, además de hablar de comunicación horizontal que hace referencia a cómo fluye y a veces con qué fin, podremos agregar otro elemento que analice quienes comunican.

La comunicación horizontal es la que se considera dentro de los niveles y puestos ubicados en igualdad de nivel del sistema jerárquico. Por medio, de la comunicación

horizontal se realiza la organización y colaboración entre las personas que pertenecen a un mismo conjunto o colectivo; entre grupos y colectivos.

Este modelo de comunicación no solo va a garantizar la colaboración y organización necesaria para la ejecución de una labor, sino que además facilitara la satisfacción de las necesidades socios psicológicos de las personas.

Aunque la comunicación formal está determinada por cada organización para cada uno de sus integrantes y niveles de la estructura, no es solo este tipo de comunicación la que puede existir entre los trabajadores. Los seres humanos constituidos en cualquier tipo de estructura organizativa tienden a constituir relaciones entre ellos, que van más allá de las prescritas por la organización para el cumplimiento de las labores a ella encargadas.

La comunicación informal es por consiguiente, la que ocupa lugar entre los integrantes de una agrupación o colectivo de forma natural, sin que interceda para ello disposiciones institucionales. Las comunicaciones informales no provienen de las demandas ni ocupaciones de trabajo, estas se producen debido a las exigencias de contacto cordial y social que perciben las personas. La comunicación informal, por tanto, se halla relacionada a las necesidades de relación y reconocimiento de los integrantes de un grupo que cuentan con intereses comunes y afines.

Es común hallar el principio de que dichas comunicaciones informales son perjudiciales para el favorable curso de las labores y por tanto, deben ser suprimidas mediante restricciones o realizando énfasis pronunciado en las reglas formalmente establecidas. Cabe señalar, que esta clase de comunicación no tiene imperiosamente consecuencias negativas para el trabajo y más bien deberían evaluarse en su justa medida los pro y contras que puede representar, sopesando los efectos provechosos que producen en el incremento de la sensación de posesión de la persona al grupo de trabajo, la reducción de la rotación en el trabajo, el progreso de ideas productivas, etc., en contraste a su impacto negativo sobre el orden laboral, su efecto deformador de la correspondencia formal o como un origen de conflicto.

En resumen, incorporar a los colaboradores la finalidad, metas y normas de la Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo, así como la comunicación ayuda a favorecer la motivación del trabajador en los resultados de la institución y concebir una sensación de pertenencia de la persona a la empresa.

**Constituir un ambiente socio psicológico conveniente en la institución.** Esto se encuentra relacionado en gran parte al modelo de comunicación que se estableció entre los trabajadores y ejecutivos, donde la sinceridad, honradez, cooperación y personalización se encuentran presentes. Esto incentiva al trabajador, acrecienta su producción y favorece a los trabajadores que recién ingresan a sumarse lo más pronto posible, sin crear enfrentamientos a la institución.

**Promover la colaboración de los trabajadores.** Para eso el personal debe estar comunicado de lo que se deberá realizar, la normativa y regulaciones que existen, así como las expectativas de lo que se desea de ellos. La lucidez del trabajador de los objetivos establecidos, le apoyará a contribuir en la ejecución de los objetivos de la empresa, comprometiéndose en ellos.

Mermer los índices de rotación del personal partiendo que la institución sea un punto que llene las expectativas de los colaboradores, no solo vinculado con el reconocimiento de su ocupación sino en la probabilidad que le permite el de efectuar contribuciones.

Colaborar a incrementar la capacidad de los trabajadores, en lo que juega un rol importante la comunicación informal en la dimensión que beneficie el procedimiento de transmisión de las mejores experiencias.

Establecer un perfil externo de la organización, acorde con la afinidad colectiva, que beneficie su posicionamiento apropiado en el mercado.

Conseguir una adecuación constante a las modificaciones del ambiente, mediante el discernimiento actualizado de parte de la competencia de tal manera, que le posibilite dominar lo más exacto los requerimientos, pretensiones y conducta de sus clientes actuales y potenciales, los desplazamientos de sus competidores y del

resto de los factores del ambiente, que posibilitan o dificultan el trabajo institucional, con la finalidad de realizar y tender una táctica apropiada que le consolide el éxito.

La comunicación institucional, en efecto, proporciona los medios para la toma y realización de decisiones, la consecución de reorganización y la modificación de los propósitos organizacionales vinculados a las demandas de la circunstancia.

Por eso, la comunicación en las instituciones deberá comprenderse más allá de un procedimiento de reciprocidad de información o un sencillo método de autoridad, sino como un procedimiento colectivo de interacción sobre el cimiento del cual se constituye una “conciencia organizacional” que señala una personalidad colectiva, vale decir, una cultura y estilo de realizar para la organización.

De la naturaleza de esta comunicación depende que el gremio laboral de una Institución se conserve en relación, crezca en seguridad, ofrezca ayuda, monitoree el cumplimiento y comparta una visión, tonificando la sensación de propiedad como manera de establecer vínculos interna y externamente de la organización.

La oportuna comunicación accede distribuir la información, ya que, si bien la información es poder, y este poder no tendría mayor sentido si es que se mantuviese escondido y para que una organización funcione, el poder debe distribuirse.

## **3.5 El Coaching y tipos de Coaching en el área de ventas**

### **3.5.1 El Coaching**

Es un procedimiento que logra alcanzar el mayor crecimiento profesional y personal de los individuos y que da en parte a una acentuada variación, originando cambios de expectativa e incremento de la obligación y la responsabilidad, lo que deriva en excelentes resultados.

Es un tratamiento sistematizado que favorece el aprendizaje y fomenta cambios cognitivos, emocionales y conductuales que difunden la capacidad de acción en función del alcance de las metas planteadas.

Se trata de una ciencia emergente que se ocupa de facilitar los procedimientos del progreso de los trabajadores: en el crecimiento profesional, en el recorrido de la trayectoria profesional, en la consecución de objetivos, en la solución de inconvenientes para el desarrollo individual y en la búsqueda por mejorar los niveles de la productividad.

### **3.5.2 Tipos de Coaching**

Son diversos tipos de Coaching y los podemos clasificar de esta manera:

#### **3.5.2.1 Coaching por especialidad:**

##### **3.5.2.1.1 Coaching personal**

Conocido a la vez como Life Coaching. El Coaching personal te ayuda sobre cómo dominar todas las situaciones de tu vida habitual, de relaciones interpersonales, como aspiraciones o trabajo personal.

### **3.5.2.1.2 Coaching empresarial**

El Coaching empresarial radica en auxiliar al consumidor a dilucidar y lograr su finalidad. En este tipo de Coaching empresarial, el coach aparte de tener capacidades particulares de Coaching, debe contar con estudios del mundo empresarial y de los principios utilizados en los negocios.

### **3.5.2.1.3 Coaching organizacional**

El Coaching organizacional es un procedimiento con el interés de perfeccionar la administración organizacional de acuerdo a su propia misión, visión y valores.

Por eso el coach analiza a la empresa en actividad, tratando de originar una modificación en su cultura. Vale decir, en todas aquellas normativas, reglamentos, modos de convicciones y conductas que actúan en forma automática en la empresa y que están ocasionando rendimientos que no son los esperados.

Es apropiado para:

- ✓ Proyectar y reformular la estrategia de la institución.
- ✓ Conseguir una transformación en la formación empresarial
- ✓ Administrar políticas empresariales
- ✓ Rediseñar la organización de la empresa.

### **3.5.2.1.4 Coaching ejecutivo**

Este tipo Coaching, como su denominación lo señala, está enfocado a los directivos de las empresas, que son los comisionados que conducen los departamentos o destinos de una empresa.

### **3.5.2.1.5 Coaching para el liderazgo**

El Líder coach debe de desenvolverse equitativamente en estas áreas:

#### **“Liderazgo Productivo”**

El líder debe contar con la capacidad de administrarse así mismo, dirigir su propio tiempo y regir las prioridades para proceder con una mayor eficiencia.

#### **“Liderazgo Motivacional”**

Es la capacidad para dirigir y estimular a otros. Un Líder Motivador comprende que los seres son lo más preciado para alcanzar el éxito. El Líder Motivador debe estar presto para apoyar a su grupo y coopera a desenvolver su máximo potencial.

#### **“Liderazgo Estratégico”**

Capacidad para administrar una organización. El Líder Estratégico está preparado para determinar y desarrollar el objetivo y la visión de la institución, los elementos claves de éxito, el sistema optimo, el mejor equipo en los cargos apropiados y los procedimientos más eficaces para una organización exitosa.

#### **“Liderazgo Personal”**

Destreza para dirigirse así mismo con respecto a su vida personal. Muchas personas no pueden manejar su propia vida y sufren consecuencias. El Líder debe de aclarar su vida para que esta sea ecuánime, posteriormente proyecta y actúa para lograr que su vida transcurra por la vía marcada. El Liderazgo Personal equivale a la vez transformarse en un individuo íntegro, prosperando y prosperando en todos los aspectos de la vida.

### **3.5.2.1.6 Coaching ontológico**

El Coaching ontológico, desenvuelve en los integrantes las habilidades claves solicitadas para su adiestramiento como educadores y consultores empresariales, por medio de la

transmisión de la cultura, experimentos, procedimientos, métodos e instrumentos que desarrollen su eficacia como profesionales del campo de la formación y la asesoría empresarial.

#### **3.5.2.1.7 Coaching de atracción**

El Coaching de atracción ayuda a combinar la Ley de atracción y la física cuántica en tu vida.

#### **3.5.2.1.8 Coaching transformacional**

Este tipo de Coaching te ayuda a conseguir una condición constante de presencia, que te posibilita a obtener una dirección para reconocer la ocasión existente detrás de cada suceso y las inagotables eventualidades que proceden de él.

Un coach transformacional te apoya a discernir las leyes y fundamentos que guían el universo, la manera de utilizar tu potencial y el impacto de tus actos en tu vida diaria. Su trabajo es la de proporcionarte un espacio con el fin que desde tu real magnitud, la cual se establece en capacidades bastante superiores a las del ego, se fabriquen transformaciones cuánticas.

### **3.5.2.2 Coaching por modalidad de la sesión:**

#### **3.5.2.2.1 Coaching individual**

El Coaching individual te faculta a implantar la agenda de lo que desees debatir en tu audición de Coaching ejerciendo una relación recíproca en forma privada con un coach. Esto es fundamental si desees ejecutar una labor trascendente y conseguir conclusiones, en forma más rápida.

#### **3.5.2.2.2 Coaching grupal**

El Coaching grupal ayuda a un grupo de personas que poseen una idéntica finalidad. Cuenta con la prerrogativa de que la inversión



por persona es sumamente limitada y te puedes favorecer del trabajo en común.

### **3.5.2.2.3 Coaching presencial**

El coach y la persona participan en la misma estancia o habitación. Son técnicas bastante adecuadas, tanto si te agrada poseer contacto visual con tu interlocutor, como para desarrollar procedimientos de Coaching organizacional.

## Conclusiones

**Primera:** De acuerdo al Capítulo 1, el problema planteado es mejorar el entorno laboral y minimizar la rotación de los empleados en el área de ventas, que está relacionado con la motivación de los trabajadores, si un trabajador no está bien motivado no está contento y satisfecho, con el trabajo que realiza a diario.

**Segunda:** De acuerdo al Capítulo 2, los autores más identificados sostienen que se debe sentir un ambiente de clima agradable dentro de la organización para obtener una alta satisfacción por parte de los trabajadores.

Las tácticas que se aplican en la actualidad en los procedimientos de reclutar, seleccionar y de inducción de personal no están dentro de las más apropiadas, esto se debe a que escasean aspectos imprescindibles para alcanzar un eficaz procedimiento de asignación de personal.

La rotación del personal será uno de los principales motivos por el cual los elementos como la rentabilidad y productividad obtengan dificultades en su conducción a lo largo de los últimos años de la empresa.

**Tercera:** De acuerdo al Capítulo 3, el problema generado por la rotación de personal es una amenaza apremiante no solo para Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo sino también para cualquier otra organización, tanto por los costos económicos como por los nocivos efectos que genera. Además, las alternativas de solución deben propiciar un nuevo enfoque en la administración de la empresa, tomando en cuenta las definiciones y conceptos comprendidos en el desarrollo de la investigación.

**Cuarta:** En forma general, la investigación ha permitido conocer las herramientas necesarias y otros elementos relacionados al Clima Laboral que inciden en influir en la formación de la personalidad del trabajador, toda vez que se toma como un

factor y el más importante a la persona que es quién desarrolla sus niveles de pensamiento para aplicarlos a la empresa, por ello, se resumen que en toda organización, la empresa es lo que su personal es; y ello, nos permite afirmar que toda gestión eficiente y eficaz está orientada a realizar con la calidad de la persona. Entonces, en base a la calidad de la persona se evitará la permanente rotación de personal que existe en la empresa Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo.

## Recomendaciones

**Primera:** En base al desarrollo del Capítulo 1, la organización debe establecer una política de mejor trato a los trabajadores en función a los derechos laborales de los trabajadores, empezando por reconocer los valores de la persona humana y por otro lado, cumplir los derechos laborales de los trabajadores, como son las obligaciones legales sobre las jornadas ordinarias de trabajo, el reconocimiento de horas extras, la maternidad y los derechos de lactancia con relación a las mujeres, los derechos de los beneficios sociales, la participación en los beneficios de la compañía, entre otros derechos y beneficios a favor de los trabajadores y los mandatos del reglamento de seguridad y salud en el trabajo por cuanto existe trabajo de riesgo con la manipulación de los cadáveres en los cementerios.

**Segunda:** De acuerdo al Capítulo 2, se debe solicitar la mejora del clima laboral en el área de ventas como uno de los puntos más importantes para el funcionamiento de la institución y por el cual la organización debe preocuparse en fijar planteamientos, procedimientos, normas y reglamentos en pro del buen clima laboral para sus colaboradores.

Por ello, Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo se deben preocupar no solo en brindar mejores salarios acordes al mercado donde se desempeñan sus colaboradores sino en ofrecer oportunidades de ascenso, equilibrar la carga laboral del colaborador equitativamente con el resto de sus compañeros, ofrecerles beneficios a los mismos para llegar a cumplir los objetivos establecidos por la empresa, fomentar la camaradería entre los empleados y lo más importante capacitar a los gerentes periódicamente en el tema de la rotación de personal y cómo reducirla.

**Tercera:** De acuerdo al Capítulo 3, se debería poner en práctica las nuevas tendencias sobre la comunicación informal y de ejercer un buen liderazgo para minimizar la rotación de personal en Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo que planteamos en este capítulo, ya que nos brinda diversas alternativas de solución y de esa manera podremos promover confianza y seguridad para los trabajadores generando el incremento y sentido de pertenencia, llegando a comprometerse con la institución Misión Católico Parque del Recuerdo y hacer la institución, parte de ellos.

**Cuarta:** Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo debería ponerse en regla y pagar a sus trabajadores de acuerdo a lo indicado por la legislación laboral peruana para que brinde los beneficios que les corresponde y se pide la intervención del Estado Peruano mediante el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, para que, a través de una visita de inspección de trabajo, se detecte todas las infracciones laborales que comete la institución.

Finalmente, la investigación recomienda para que otras investigaciones sirvan como aporte en la delicada gestión de una institución católica y también como miembros de órdenes religiosas que deben mejorar todos los aspectos señalados. También, la investigación nos lleva a la reflexión sobre los casos de emprendimiento para la creación de empresas y negocios, toda vez, que como administradores de empresas, generamos ingresos propios, mediante los negocios que nosotros debemos crear para también beneficiarnos con las facilidades que otorga el Estado Peruano mediante las normas legales de las micro, pequeñas y medianas empresas.

## Referencias

- Abogado Peru. (2016). AbogadoPeru.com. Recuperado el 13 de Mayo de 2016, de <http://www.abogadoperu.com/codigo-civil-peru-1984-abogado-ley.php>
- Castillo. (2014). *Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Criollo. (2014). *Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A.* Tesis, Universidad Central del Ecuador Facultad de Ciencias Psicológicas.
- Domínguez. (2013). *Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. - Planta Trujillo 2013*. Tesis, Universidad Privada Antenor Orrego Facultad de Ciencias Económicas .
- Matos, D. F. (2014). *Motivación 360° Cómo incrementarla en la vida y en la empresa*. Lima: Planeta Perú S.A.
- Pérez. (2013). *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la Ciudad de Chiclayo*. Tesis, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Facultad de Ciencias Empresariales, Chiclayo.
- Zayas. (2006). *La dirección y psicología social*. Cuba.
- MEF. (31 de Agosto de 2001).  
[http://www.mef.gob.pe/contenidos/tribu\\_fisc/Tribunal\\_Fiscal/PDFS/2001/4/2001\\_4\\_1102.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/tribu_fisc/Tribunal_Fiscal/PDFS/2001/4/2001_4_1102.pdf). Obtenido de  
[http://www.mef.gob.pe/contenidos/tribu\\_fisc/Tribunal\\_Fiscal/PDFS/2001/4/2001\\_4\\_1102.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/tribu_fisc/Tribunal_Fiscal/PDFS/2001/4/2001_4_1102.pdf):  
[http://www.mef.gob.pe/contenidos/tribu\\_fisc/Tribunal\\_Fiscal/PDFS/2001/4/2001\\_4\\_1102.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/tribu_fisc/Tribunal_Fiscal/PDFS/2001/4/2001_4_1102.pdf)

Mintra. (27 de Marzo de 1997). mintra.gob.pe. Obtenido de [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/normasLegales/DS\\_003\\_1997\\_TR.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/normasLegales/DS_003_1997_TR.pdf)

Morán. (2010). *Estrategias para reducir el índice de rotación de personal en una empresa de plásticos*. Tesis, Universidad de San Carlos de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas , Guatemala.

oas.org. (s.f.). [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_per\\_dl728.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_per_dl728.pdf). Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_per\\_dl728.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_per_dl728.pdf)

PUCP. (19 de JULIO de 1980). <http://textos.pucp.edu.pe/pdf/1019.pdf>. Obtenido de <http://textos.pucp.edu.pe/pdf/1019.pdf>

SUNAT. (15 de MARZO de 2007). <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/>. (SUNAT, Ed.) Obtenido de Webmaster@sunat.gob.pe: <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/>

Wikipedia. (30 de Abril de 2016). <https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

## **Apéndice**



## Apéndice 1

En la siguiente gráfica se puede notar la participación de las principales funerarias en el mercado de servicios funerario de Lima:

### % de Participación de Servicios Funerarios 2014-2015

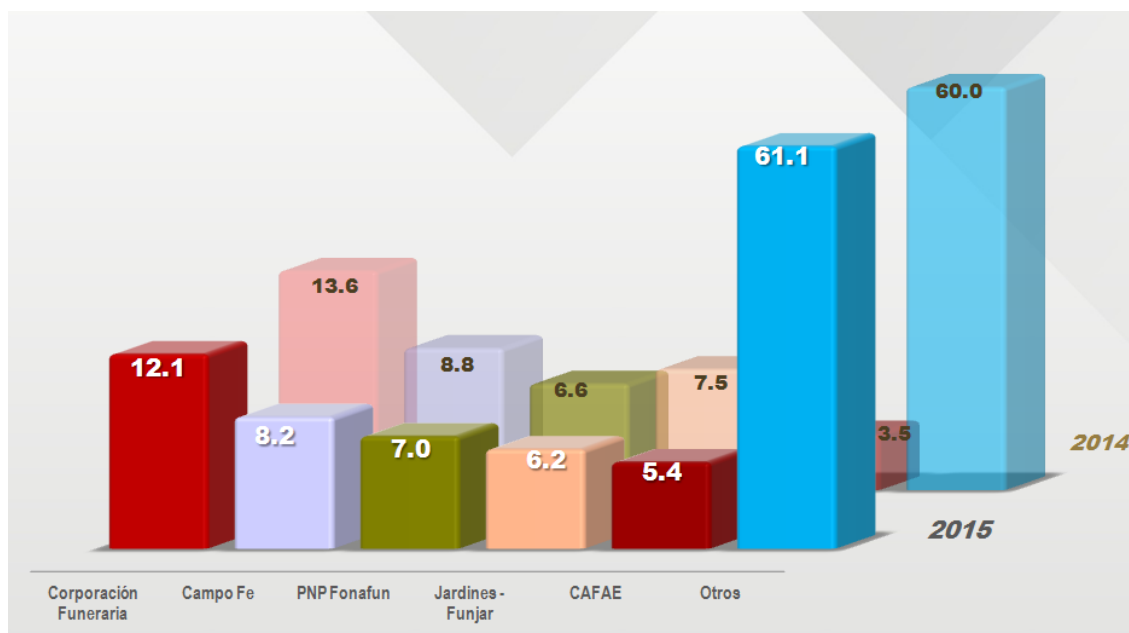


Ilustración 1% de Participación de Servicios Funerarios 2014 – 2015

Fuente: Memoria Anual de Mapfre 2015

Todos estos rubros generando rentabilidad no solo para Misión Cementerio Católico Parque del Recuerdo el cual es un ingreso bruto ya que como institución sin fines de lucro no paga impuesto general a las ventas, sin embargo, las otras empresas relacionadas también ven como una gran posibilidad de inversión la generación de empresas funerarias y de cementerios.

## **Apéndice 2**

### **Texto único ordenado de la ley del impuesto a la renta**

**Ley de impuesto a la renta** (SUNAT, 2007, pág. Web Site Sunat ).

**Decreto Supremo N° 179-2004-EF** (Publicado el 08 de diciembre de 2004)

(Actualizado al 15.03.2007)

### **CAPÍTULO IV: De las inafectaciones y exoneraciones**

**Artículo 19°.-** Están exonerados del impuesto hasta el 31 de diciembre de 2018:  
(Encabezado del artículo 19° sustituido mediante el artículo 3° de la Ley N.° 30404, publicada el 30 de diciembre de 2015, vigente desde el 01 de enero de 2016.)

- a) Las rentas que, las sociedades o instituciones religiosas, destinen a la realización de sus fines específicos en el país.

## **Apéndice 3**

### **Decreto Ley 23211**

Considerando: (PUCP, 1980, pág. web Site PUCP).

Que con fecha 19 de Julio de 1980 se suscribió en la ciudad de Lima el "Acuerdo entre la Santa Sede y la República del Perú" que establece el nuevo sistema de relaciones institucionales entre la Iglesia Católica y el Estado.

Acuerdo entre la Santa Sede y la República del Perú

La Santa Sede y la República del Perú, deseosas de seguir garantizando de manera estable y más conforme a las nuevas condiciones históricas la tradicional y fecunda colaboración entre la Iglesia Católica, Apostólica, Romana y el Estado Peruano para el mayor bien de la vida religiosa y civil de la Nación, han determinado celebrar un acuerdo sobre materia de común interés.

A este fin su Santidad el Sumo Pontífice Juan Pablo II y su Excelencia el General D. Francisco Morales Bermúdez Cerrutti, Presidente de la República del Perú, han nombrado sus Plenipotenciarios, respectivamente, a su Excelencia Reverendísima Monseñor Mario Tagliaferri, Nuncio Apostólico en el Perú, y al Excelentísimo Señor Embajador Dr. Arturo García, Ministro de Relaciones Exteriores, quienes, después

de haber canjeado sus respectivos Plenos Poderes, hallados en buena y debida forma, han convenido en lo siguiente:

(...)

Artículo 2º.-La Iglesia Católica en el Perú continúa gozando de la personería jurídica de carácter público, con plena capacidad y libertad para la adquisición y disposición de bienes, así como para recibir ayudas del exterior.

Artículo 3º.-Gozan también de tal personería y capacidad jurídicas, la Conferencia Episcopal Peruana, los Arzobispados, Obispados, Prelaturas y Vicariatos Apostólicos existentes, y los que posteriormente pueda crear la Santa Sede.

Artículo 4º.-La personería y capacidad jurídicas de tales Jurisdicciones Eclesiásticas comprenden también a los Cabildos Eclesiásticos, a los Seminarios Diocesanos, y a las Parroquias y Misiones dependientes de aquellas.

(...)

Artículo 8º.-El sistema de subvenciones para las personas, obras y servicios de la Iglesia Católica seguirá como hasta ahora. Las asignaciones personales no tienen el carácter de sueldo ni de honorarios, por tanto, no constituyen renta sujeta a tributación.

(...)

Artículo 10º.-La Iglesia Católica y las jurisdicciones y comunidades religiosas que la integran continuarán gozando de las exoneraciones y beneficios tributarios y franquicias que les otorgan las leyes y normas legales vigentes.

(...)

En fe de lo cual los Plenipotenciarios firman y sellan el presente Acuerdo, en doble ejemplar, en la Ciudad de Lima, el día diecinueve de julio de mil novecientos ochenta.

## **Apéndice 4**

### **Código Civil**

#### **Título II - Asociación** (Abogado Peru, 2016)

##### **Artículo 80º.- Noción**

La asociación es una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo.

##### **Artículo 81º.- Estatuto de la asociación**

El estatuto debe constar por escritura pública, salvo disposición distinta de la ley. Si la asociación es religiosa, su régimen interno se regula de acuerdo con el estatuto aprobado por la correspondiente autoridad eclesiástica.

(...)

#### **Título III – Fundación**

##### **Artículo 99º.- Noción**

La fundación es una organización no lucrativa instituida mediante la afectación de uno o más bienes para la realización de objetivos de carácter religioso, asistencial, cultural u otros de interés social. (\*)

(\*) Rectificado por Fe de Erratas publicado el 24-07-84.

## **Apéndice 5**

### **Texto único ordenado de la ley de productividad y competitividad laboral**

**D. LEG. Nº 728 del Decreto Supremo Nº 003-97-TR 27/03/1997** (Mintra, 1997, pág. Web Site Mintra)

#### **Título Preliminar**

#### **Capítulo I**

#### **Principios Fundamentales**

**Artículo 1.** - Son objetivos de la presente Ley:

- a) Fomentar la capacitación y formación laboral de los trabajadores como un mecanismo de mejoramiento de sus ingresos y la productividad del trabajo;
- b) Propiciar la transferencia de las personas ocupadas en actividades urbanas y rurales de baja productividad e ingresos hacia otras actividades de mayor productividad;
- c) Garantizar los ingresos de los trabajadores, así como la protección contra el despido arbitrario respetando las normas constitucionales; y,
- d) Unificar las Normas sobre contratación laboral y consolidar los beneficios sociales existentes.

**Artículo 2.** - El Estado estimula y promueve la innovación tecnológica de conformidad con el segundo párrafo del Artículo 14 de la Constitución Política del Perú, como la condición necesaria para el desarrollo económico.

El impacto de los cambios tecnológicos en las relaciones laborales podrá ser materia de negociación colectiva entre empresarios y trabajadores, dentro del marco de convenios de productividad, que podrán establecer normas relativas a:

c) Sistemas de fijación de los niveles salariales de los trabajadores en función de sus niveles de productividad;

b) Mecanismos alternativos de implementación de las modalidades de contratación laboral previstas en la presente Ley

## **Capítulo II**

### **Ámbito de aplicación y ejecución**

**Artículo 3.** - El ámbito de aplicación de la presente Ley comprende a todas las empresas y trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada.

### **Del contrato de trabajo**

**Artículo 4.** - En toda prestación personal de servicios remunerados y subordinados, se presume la existencia de un contrato de trabajo a plazo indeterminado.

El contrato individual de trabajo puede celebrarse libremente por tiempo indeterminado o sujeto a modalidad. El primero podrá celebrarse en forma verbal o escrita y el segundo en los casos y con los requisitos que la presente Ley establece.

También puede celebrarse por escrito contratos en régimen de tiempo parcial sin limitación alguna.

**Artículo 5.**- Los servicios para ser de naturaleza laboral, deben ser prestados en forma personal y directa sólo por el trabajador como persona natural.

No invalida esta condición que el trabajador pueda ser ayudado por familiares directos que dependan de él, siempre que ello sea usual dada la naturaleza de las labores.

**Artículo 6.-** Constituye remuneración para todo efecto legal el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualquiera sea la forma o denominación que tenga, siempre que sean de su libre disposición. Las sumas de dinero que se entreguen al trabajador directamente en calidad de alimentación principal, como desayuno, almuerzo o refrigerio que lo sustituya o cena, tienen naturaleza remunerativa. No constituye remuneración computable para efecto de cálculo de los aportes y contribuciones a la seguridad social así como para ningún derecho o beneficio de naturaleza laboral el valor de las prestaciones alimentarias otorgadas bajo la modalidad de suministro indirecto.

\* Artículo modificado por el Artículo 13 de la Ley N° 28051 del 02-08-2003.

**Artículo 9.-** Por la subordinación, el trabajador presta sus servicios bajo dirección de su empleador, el cual tiene facultades para normar reglamentariamente las labores, dictar las órdenes necesarias para la ejecución de las mismas, y sancionar disciplinariamente, dentro de los límites de la razonabilidad, cualquier infracción o incumplimiento de las obligaciones a cargo del trabajador.

El empleador está facultado para introducir cambios o modificar turnos, días u horas de trabajo, así como la forma y modalidad de la prestación de las labores, dentro de criterios de razonabilidad y teniendo en cuenta las necesidades del centro de trabajo.

## **Capítulo IV**

### **De la extinción**

**Artículo 16.-** Son causas de extinción del contrato de trabajo:

- c) El mutuo disenso entre trabajador y empleador;
- g) El despido, en los casos y forma permitidos por la Ley;
- h) La terminación de la relación laboral por causa objetiva, en los casos y forma permitidos por la presente Ley.

**Artículo 18.-** En caso de renuncia o retiro voluntario, el trabajador debe dar aviso escrito con 30 días de anticipación. El empleador puede exonerar este plazo por propia iniciativa o a pedido del trabajador; en este último caso, la solicitud se entenderá aceptada si no es rechazada por escrito dentro del tercer día.

**Artículo 19.-** El acuerdo para poner término a una relación laboral por mutuo disenso debe constar por escrito o en la liquidación de beneficios sociales.

**Artículo 22.-** Para el despido de un trabajador sujeto a régimen de la actividad privada, que labore cuatro o más horas diarias para un mismo empleador, es indispensable la existencia de causa justa contemplada en la ley y debidamente comprobada.

La causa justa puede estar relacionada con la capacidad o con la conducta del trabajador. La demostración de la causa corresponde al empleador dentro del proceso Judicial que el trabajador pudiera interponer para impugnar su despido.

**Artículo 23.-** Son causas justas de despido relacionadas con la capacidad del trabajador:

- a) El detrimento de la facultad física o mental o la ineptitud sobrevenida, determinante para el desempeño de sus tareas;
- b) El rendimiento deficiente en relación con la capacidad del trabajador y con el rendimiento promedio en labores y bajo condiciones similares. La negativa



c) injustificada del trabajador a someterse a examen médico previamente convenido o establecido por Ley, determinantes de la relación laboral, o a cumplir las medidas profilácticas o curativas prescritas por el médico para evitar enfermedades o accidentes.

**Artículo 24.-** Son causas justas de despido relacionadas con la conducta del trabajador:

a) La comisión de falta grave;

**Artículo 25.-** Falta grave es la infracción por el trabajador de los deberes esenciales que emanan del contrato, de tal índole, que haga irrazonable la subsistencia de la relación. Son faltas graves:

a) El incumplimiento de las obligaciones

b) La disminución deliberada y reiterada en el rendimiento de las labores o del volumen o de la calidad de producción;

c) La apropiación consumada o frustrada de bienes o servicios del empleador...

d) El uso o entrega a terceros de información reservada del empleador...

e) La concurrencia reiterada en estado de embriaguez o bajo influencia de drogas...

f) Los actos de violencia... falta de palabra verbal o escrita en agravio del empleador...

g) El daño intencional a los edificios, instalaciones...

h) El abandono de trabajo por más de tres días consecutivos...

**Artículo 28.-** La inhabilitación que justifica el despido es aquella impuesta al trabajador por autoridad judicial o administrativa para el ejercicio de la actividad que desempeñe en el centro de trabajo, si lo es por un periodo de tres meses o más.

**Artículo 29.-** Es nulo el despido que tenga por motivo:

a) La afiliación a un sindicato o la participación en actividades sindicales;

b) Ser candidato a representante de los trabajadores o actuar o haber actuado en esa calidad;

Presentar una queja o participar en un proceso contra el empleador ante las autoridades competentes, salvo que configure la falta grave contemplada en el inciso f) del Artículo 25;

- c) La discriminación por razón de sexo, raza, religión, opinión o idioma;
- d) El embarazo, si el despido se produce en cualquier momento del período de gestación o dentro de los 90 (noventa) días posteriores al parto (\*). Se presume que el despido tiene por motivo el embarazo, si el empleador no acredita en este caso la existencia de causa justa para despedir.

Lo dispuesto en el presente inciso es aplicable siempre que el empleador hubiere sido notificado documentalmente del embarazo en forma previa al despido y no enerva la facultad del empleador de despedir por causa justa. (\*\*)

(\*) El periodo de descanso pre y post natal se amplió a 98 días de acuerdo al Convenio 183 de OIT aprobado por R.L. 30312 a los 5 días de marzo del 2015

(\*\*) Inciso modificado por el Artículo 1 de la Ley N° 27185, del 19-10-99.

**Artículo 30.-** Son actos de hostilidad equiparables al despido los siguientes:

- a) La falta de pago de la remuneración en la oportunidad correspondiente, salvo razones de fuerza mayor o caso fortuito debidamente comprobados por el empleador;
- b) La reducción inmotivada de la remuneración o de la categoría;
- c) El traslado del trabajador a lugar distinto de aquel en el que preste habitualmente servicios, con el propósito de ocasionarle perjuicio;
- d) La inobservancia de medidas de higiene y seguridad que pueda afectar o poner en riesgo la vida y la salud del trabajador;

- e) El acto de violencia o la falta grave de palabra en agravio del trabajador o de su familia;
- f) Los actos de discriminación por razón de sexo, raza, religión, opinión o idioma;
- g) Los actos contra la moral y todos aquellos que afecten la dignidad del trabajador.

El trabajador, antes de accionar judicialmente deberá emplazar por escrito a su empleador imputándole el acto de hostilidad correspondiente, otorgándole un plazo razonable no menor de seis días naturales para que, efectúe su descargo o enmiende su conducta, según sea el caso.

(\*) Inciso modificado por la Primera Disposición Final y Complementaria de la Ley N° 27942, del 27-02-2003.

"Los actos de hostigamiento sexual se investigan y sancionan conforme a la ley sobre la materia" (\*)

(\*) Párrafo adicionado por la Primera Disposición Final y Complementaria de la Ley N° 27942, del 27-02-2003.

## **Capítulo V**

### **De los derechos del trabajador**

**Artículo 34.-** El despido del trabajador fundado en causas relacionadas con su conducta o su capacidad no da lugar a indemnización.

Si el despido es arbitrario por no haberse expresado causa o no poderse demostrar está en juicio, el trabajador tiene derecho al pago de la indemnización establecida en el Artículo 38, como única reparación por el

daño sufrido. Podrá demandar simultáneamente el pago de cualquier otro derecho o beneficio social pendiente.

En los casos de despido nulo, si se declara fundada la demanda el trabajador será repuesto en su empleo, salvo que en ejecución de sentencia, opte por la indemnización establecida en el Artículo 38.

**Artículo 38.-** La indemnización por despido arbitrario es equivalente a una remuneración y media ordinaria mensual por cada año completo de servicios con un máximo de doce (12) remuneraciones. Las fracciones de año se abonan por dozavos y treintavos, según corresponda. Su abono procede superado el período de prueba.

(...)

## **Título II**

### **De los contratos de trabajo sujetos a modalidad**

#### **Capítulo I**

##### **Del ámbito de aplicación**

**Artículo 53.-** Los contratos de trabajo sujetos a modalidad pueden celebrarse cuando así lo requieran las necesidades del mercado o mayor producción de la empresa, así como cuando lo exija la naturaleza temporal o accidental del servicio que se va a prestar o de la obra que se ha de ejecutar, excepto los contratos de trabajo intermitentes o de temporada que por su naturaleza puedan ser permanentes.

#### **Capítulo II**

##### **Contratos de naturaleza temporal**

Contrato por Inicio o Incremento de Actividad:

**Artículo 57.-** El contrato temporal por inicio de una nueva actividad es aquel celebrado entre un empleador y un trabajador originados por el inicio de una nueva actividad empresarial. Su duración máxima es de tres años...

Contrato por Necesidades del Mercado:

**Artículo 58.-** El contrato temporal por necesidades del mercado es aquel que se celebra entre un empleador y un trabajador con el objeto de atender incrementos coyunturales de la producción originados por variaciones sustanciales de la demanda en el mercado aun cuando se trate de labores ordinarias que formen parte de la actividad normal de la empresa y que no pueden ser satisfechas con personal permanente. Este puede ser renovado sucesivamente hasta el término máximo establecido en el Artículo 74 de la presente Ley.

### **Capítulo III**

#### **Contratos de naturaleza accidental**

##### **Contrato Ocasional**

**Artículo 60.-** El contrato accidental-ocasional es aquel celebrado entre un empleador y un trabajador para atender necesidades transitorias distintas a la actividad habitual del centro de trabajo. Su duración máxima es de seis meses al año.

##### **Contrato de Suplencia**

**Artículo 61.-** El contrato accidental de suplencia es aquel celebrado entre un empleador y un trabajador con el objeto que este sustituya a un trabajador estable de la empresa, cuyo vínculo laboral se encuentre suspendido por alguna causa justificada prevista en la legislación vigente, o por efecto de disposiciones convencionales aplicables en el centro de trabajo. Su duración será la que resulte necesaria según las circunstancias...

## **Capítulo IV**

### **Contratos para obra o servicio**

**Artículo 63.-** Los contratos para obra determinada o servicio específico, son aquellos celebrados entre un empleador y un trabajador, con objeto previamente establecido y de duración determinada. Su duración será la que resulte necesaria.

#### **Contrato Intermitente**

**Artículo 64.-** Los contratos de servicio intermitente son aquellos celebrados entre un empleador y un trabajador, para cubrir las necesidades de las actividades de la empresa que por su naturaleza son permanentes pero discontinuas...

#### **Contrato de Temporada**

**Artículo 67.-** El contrato de temporada es aquel celebrado entre un empresario y un trabajador con el objeto de atender necesidades propias del giro de la empresa o establecimiento, que se cumplen sólo en determinadas épocas del año y que están sujetas a repetirse en períodos equivalentes en cada ciclo en función a la naturaleza de la actividad productiva.

## **TITULO III**

### **Capacitación laboral y productividad**

**Artículo 84.-** El empleador está obligado a proporcionar al trabajador capacitación en el trabajo a fin de que este pueda mejorar su productividad y sus ingresos.

**Artículo 85.-** El empleador y los representantes de los trabajadores o de la organización sindical correspondiente, podrán establecer de común acuerdo Programas de Capacitación y Productividad, organizados a través de comisiones paritarias.