



**Planificación de salida de personal:
Casos prácticos y recomendaciones**

Data relevante

Periodo abril 2023-marzo 2024:

- **Uso indebido de contrato a plazo fijo:**
 - 2 millones 702 mil puestos de trabajo a plazo fijo (69%)
 - 1 millón 205 mil a plazo indeterminado (31%).
- **Informalidad:**
 - Tasa de empleo informal (Aprox. 71%)
 - Tasa de empleo formal (Aprox. 29%)
 - 80% de los contratos a plazo fijo están desnaturalizados.
 - Estimación excesiva de costos administrativo.
 - Aparente ahorro de costos administrativos

Otros aspectos relevantes:

- Procedencia de la casación y doble conforme.
- De los procesos judiciales, el 93% de despidos disciplinarios (a favor de la empresa)



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.

Ley de Productividad y Competitividad Laboral

El despido



Carta de imputación de falta grave (pre aviso)

- Faltas tipificadas (Art. 25 de la LPCL).
- Hechos sustentados en procedimiento de investigación.
- Adjuntar pruebas.
- Exonerar de asistencia, licencia con goce.



Descargos del trabajador

- Despido por conducta: 6 días naturales.
- Despido por capacidad: 30 días.
- Facilitar acceso a información



Carta de despido

- Responder a descargos.
- Pone fin a la relación laboral.
- Ojo: posibilidad de ampliar procedimiento.

Poder sancionador



Límites del empleador para sancionar

- **Causalidad entre la falta y la sanción:**

Sanción de faltas laborales reguladas en el contrato de trabajo, convenio colectivo, el reglamento interno de trabajo y políticas internas (e.g políticas de horas extras, desconexión digital, alcoholemia, código de ética, etc).

- **Principio de proporcionalidad y razonabilidad:**

La gravedad de la sanción debe ser razonable con la falta laboral cometida.:

Casación Laboral

7394-2015-Arequipa

- (i) Antigüedad.
- (ii) Ausencia de sanciones anteriores.
- (iii) Elementos que caracterizan el incumplimiento imputado del trabajador.

Ojo: Otros elementos de gravedad: Objeto social de la empresa, actividad de riesgo, cargo de confianza, faltas reiteradas, etc.

Poder sancionador



Límites del empleador para sancionar

- **Principio de Inmediatez:**

Diferentes posiciones:

- ✓ 60 días para faltas graves de relevante complejidad: Exp.201-2011-PA/TC
- ✓ 30 días para faltas vinculadas con las inasistencias injustificadas. Exp. 2997-2011-PA/TC

Posición conservadora: 30 días.

¿Si existe informe de auditoría o de investigación?

- **Principio de *non bis in idem*:**

- El trabajador no puede ser sancionado 2 veces por una falta que ya ha sido sancionada.
- *Non bis in idem* es distinto a “reiterada resistencia a las labores”

Contingencias laborales relacionadas



Riesgos por cese:

- Indemnización por despido arbitrario (IDA).
 - Plazo indefinido: 1.5 remuneraciones por año de servicios
 - Plazo fijo: 1.5 remuneraciones por cada mes dejado de laborar
 - Tope legal: 12 remuneraciones
- Reposición: reincorporar al trabajador a su puesto de trabajo si es que no ha aceptado la IDA.
 1. Remuneraciones devengadas y/o daños y perjuicios
 2. Daño moral: 10 k – 40 K por persona.

Multas administrativas:

1. En caso de desnaturalización del contrato: S/ 13K hasta S/ 270 K.
2. En caso de desnaturalización de locadores: S/ 14 K por locador.

**Payet
Rey
Cauvi
Pérez**



**CASO 1: FALTAS GRAVES
VINCULADOS A LOS
CONFLICTOS PERSONALES**

Conflictos personales entre trabajadores: Análisis del caso

Antecedentes

- Cargo: atención al público.
- Conflicto: relación sentimental con compañero de trabajo. Ascenso del compañero a Supervisor. Término de la relación sentimental.

Manejo del conflicto

- La trabajadora presenta una **queja verbal** a su jefe en contra del Supervisor por malos tratos. Pero se **desiste (verbalmente) de denunciar**.
- El Supervisor alegó que la trabajadora lo acosaba.
- Nueva denuncia sobre incumplimientos laborales del Supervisor.

Resolución del conflicto

- La trabajadora es despedida.



Conflictos personales entre trabajadores: consecuencias

(i) Multas en SUNAFIL (insubsanables): Aprox. S/ 44K

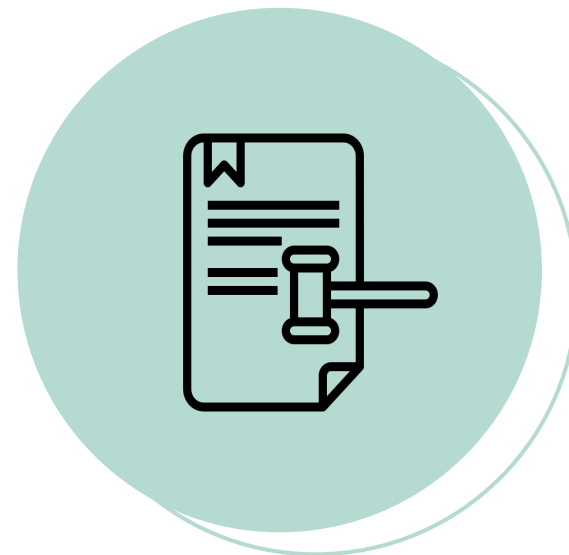
- No haber iniciado el procedimiento de investigación del caso de hostigamiento sexual. S/ 14K
- No comunicar al Ministerio de Trabajo. S/ 1.5K
- No adoptar las medidas de protección a la víctima. S/ 14K
- No otorgar canales de atención médica. S/ 14K

(ii) Demanda judicial

- IDA. Aprox. S/ 50K
- Daños y perjuicios: Aprox. S/ 350K

(iii) Temas penales

- Denuncia de la trabajadora contra el Supervisor.
 - ✓ Art. 176 y 176-B del Código Penal: Delito contra la libertad sexual (tocamientos, actos de connotación sexual sin consentimiento) y delito de acoso sexual.
 - ✓ Oficios al empleador y la gerencia para que brinde su declaración.



Conflictos personales entre trabajadores: ¿cómo evitar las contingencias?

- Actos de hostigamiento sexual

- **Activar de oficio** y culminar el procedimiento interno (cumpliendo con los plazos legales).
- Guardar las evidencias (desistimiento, medidas de protección).
- **Capacitar a los mandos medios y altos** (sobre manejo de casos de hostigamiento sexual).
- **Medidas disciplinarias** por falsa queja y conflictos personales.

- Si el trabajador renuncia, debo continuar procedimiento.



Conflictos personales entre trabajadores: ¿cómo evitar las contingencias?

- Conflictos de intereses

- Revisar/ Elaborar Política de conflictos de intereses:

- (1) Evitar los conflictos de interés (relaciones en el trabajo).

- (2) Reportar a los jefes o a la gerencia.

- (3) Evaluar declaración jurada de intereses.

- (4) No declarar conflictos de interés puede configurar como una falta (información falsa o ocultar información).

- Sancionar a los infractores.

- Capacitar a los jefes y puestos de dirección/confianza.



**Payet
Rey
Cauvi
Pérez**



**CASO 2: FALTA GRAVE DURANTE
LACTANCIA (¿ES POSIBLE?)**

Caso: retiro de confianza a una trabajadora durante la etapa de lactancia

- Antecedentes:

- ✓ Jefe de Tesorería (confianza).
- ✓ 3 amonestaciones (incumplimiento de funciones).
- ✓ Inició un procedimiento de **cese por acto de hostilidad (cuestionando una sanción)**.
- ✓ Informó a la gerencia sobre su embarazo.

- Manejo del conflicto:

- ✓ **Retiro de la confianza** durante su periodo de lactancia.
- ✓ Carta de retiro de confianza:
 - Empleador motivó el retiro en función de las 3 amonestaciones previas.
 - Las amonestaciones ocurrieron hace más de 7 meses a la fecha de notificación de la carta.

- Consecuencias

- ✓ La trabajadora interpone una demanda judicial en contra de la Empresa:
 - Nulidad de despido por razón de lactancia.
 - Reposición al puesto.
 - Remuneraciones devengadas.
- ✓ En primera y segunda instancia se declara fundada la demanda.



Caso: retiro de confianza a una trabajadora durante la etapa de lactancia ¿qué dijo la Sala?

*“**La demandada fundamenta su retiro de confianza en hechos que fueron sancionados a la demandante ya a más de 7 meses,** que en un primer momento no merecieron el retiro de la confianza; lo cual **no genera convicción** a éste Colegiado **que el real motivo del cese fuera el retiro de la confianza,** tanto más que la demandante a la fecha de su cese estaba en periodo de lactancia, siendo así y de acuerdo con la Ley N° 30709, de fecha 27 de diciembre de 2017, estaba prohibido que la entidad empleadora despida por motivos vinculados con la condición de que las trabajadoras se encuentren embarazadas o en período de lactancia (...)*

La justificación de retiro de confianza alegada por la demandada no se aprecia que es la causa justa del cese del demandante.

*Por lo tanto, habiéndose determinado que la actora tenía un contrato de trabajo a plazo indeterminado, **estando el periodo de lactancia, la demandada no ha acreditado una causa justa de cese de la actora,** por lo que este Colegiado llega a la conclusión que se ha producido un despido nulo”*

**Sentencia de vista
Exp. 09744-2019-0**

**Caso: retiro de confianza a una trabajadora durante la etapa de lactancia
¿Cómo evitamos las contingencias?**

- Iniciar procedimientos de despido (**despido sensible**).
 - a) Justificar e imputar la falta.
 - b) Cumplir con el principio de inmediatez (+ *non bis in idem*).
 - c) Reforzar medios probatorios.
- Evaluar sanción (si no es grave): amonestaciones y suspensiones.
- Evaluar Plan de Salida: incentivos para el cese.



**Payet
Rey
Cauvi
Pérez**



**CASO 3: FALTA GRAVE Y
AFECTACIÓN AL DEBIDO
PROCEDIMIENTO**



Caso: retiro de confianza de un gerente de operaciones

Antecedentes

- Gerente de operaciones
- Empresa inició un procedimiento de despido por incumplimiento de funciones:
 - ✓ La gestión del trabajador tenía deficiencias y faltas.
 - ✓ Pérdida de confianza.

Consecuencias

- Demanda el pago de la IDA: S/ 70K.
- Primera y segunda instancia:
 - ✓ No cumplió con motivar.
 - ✓ No cumplió con el procedimiento de despido.



Caso: retiro de confianza de un gerente de operaciones ¿qué dijo la Corte?

*“Se **ha vulnerado el derecho de defensa de la demandante** en el procedimiento de despido, por decisión propia de la empresa demandada al no señalar de forma específica la falta grave imputada a la demandante; por el contrario, **procedió a la imputación de hechos genéricos e imprecisos**, situación que acredita la **configuración de un despido arbitrario** y por tanto el pago de la indemnización.*

*Dicho pleno concluye que **no le corresponde la indemnización por despido arbitrario a los trabajadores que ingresaron directamente a un cargo de confianza** o dirección como consecuencia del “retiro de confianza”; situación que no ha ocurrido en el caso evaluado, pues, la parte empleadora procedió a desarrollar un procedimiento de despido por falta grave a fin de concluir el vínculo laboral de la demandante”*

Casación Laboral 3497-2021-Lima

**Caso: retiro de confianza de un gerente de operaciones
¿cómo evitamos las contingencias?**

- Decidir si es retiro de confianza o inicio de un procedimiento de despido
- ¿Motivación del retiro de confianza?
- Procedimiento de despido acorde a ley.
 - ✓ Motivar adecuadamente.
 - ✓ Reforzar medios de prueba.
- Planes de salida: mutuo disenso y renuncia. Liberalidad compensable (IR).



**Payet
Rey
Cauvi
Pérez**



**CASO 4: FALTAS GRAVES
VINCULADAS A LAS NORMAS
DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL
TRABAJO**

Incumplimientos de normas de SST que generen accidentes de trabajo

Antecedentes

- Operario laboraba en una constructora.
- El trabajador fue capacitado para usar y manejar la plancha compactadora.
- El trabajador firmó la guía “*uso y manejo de plancha compactadora*”, mediante el cual se acredita que la plancha estaba 100% operativa y cumplía con los estándares exigidos.

Conflicto

- El trabajador tuvo un accidente de trabajo al utilizar la plancha compactadora. En su declaración indicó lo siguiente:



- ✓ Tenía 3 meses trabajando en la obra con esa máquina.
- ✓ Indicó que nunca tuvo la protección necesaria para usar la máquina.
- ✓ Indicó que nunca comunicó a la Empresa sobre la falta de protección.

Consecuencias

- El inspector de trabajo e instancias inferiores multaron a la Empresa por permitir que el trabajador laborara con una máquina que no contaba con las barreras de protección exigidas.

Incumplimientos de normas de SST que generen accidentes de trabajo: ¿Qué dijo el TFL?

*“El trabajador tuvo un **accidente de trabajo, que fue negligencia de este mismo**, pues debió avisar que no contaba con los implementos de equipo de seguridad para realizar sus funciones.*

*En ese entendido, atendiendo a que **el trabajador contaba con las capacitaciones necesarias para el manejo de la plancha compactadora**, se encontraba **plenamente capacitado para observar y comunicar las observaciones que realice de los instrumentos** o maquinaria asignada para el ejercicio de sus funciones, supuesto que no ha sido corroborado o verificado en las actuaciones inspectivas, toda vez que **no obra en el expediente documento alguno que acredite que el trabajador puso a conocimiento de su empleador dicho hecho.**”*

Resolución 127-2022-SUNAFIL/TFL-Primera Sala

Incumplimientos de normas de SST que generen accidentes de trabajo: ¿Cómo evitamos las contingencias?

- Los incumplimientos de SST deben estar en el RIT.
- El incumplimiento del RISST es falta grave (artículo 25 de la LPCL)
- Si un trabajador sufre un accidente de trabajo y comete una acción negligente:



- ✓ Llevar a cabo la investigación del accidente de trabajo.
- ✓ Aplicar medidas disciplinarias en caso de negligencia y/o puesta en peligro de otros trabajadores y terceros
- ✓ También se puede sancionar si se descubre que el accidente no fue real (información falsa).
- ✓ Capacitar al personal en SST.
- ✓ Ojo no todo accidente de trabajo genera responsabilidad

**Payet
Rey
Cauvi
Pérez**



CASO 5: FALTAS GRAVES POR DAÑOS AL EMPLEADOR

Un trabajador genera daños a la empresa, ¿descuento de su liquidación de BBSS?



Antecedentes del conflicto

- Trabajadora genera **perjuicio económico** a la Empresa (falta de diligencia). Aprox S/ 60K

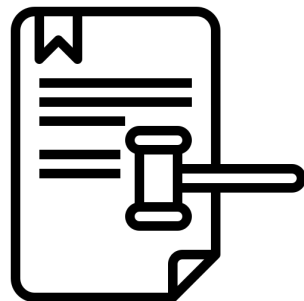
Manejo del conflicto

- Las partes suscriben un acta de **transacción extrajudicial**:
 - ✓ La trabajadora renunció a su liquidación de BBSS para compensar el perjuicio económico.
 - ✓ Aceptó responsabilidad del daño generado.
 - ✓ Renunció a cualquier acción legal.
- Además de la transacción, la Empresa **no contaba con elementos de prueba** que acrediten la responsabilidad imputada a la trabajadora.

Consecuencias

- La trabajadora denunció a la SUNAFIL por adeudo de BBSS.

Un trabajador genera daños a la empresa ¿Qué dijo el TFL?



*“(...) Mediante la transacción extrajudicial suscrita entre las partes **la trabajadora afectada ha renunciado al pago integro de sus beneficios sociales** amparados por ley, con la finalidad de resarcir un aparente perjuicio económico ocasionado a su empleador, **sin embargo, este no ha sido acreditado con un procedimiento disciplinario o documento fehaciente que determine la responsabilidad de la trabajadora [...]**, y que compruebe la observancia de un debido procedimiento. Por tanto, el descuento del monto de S/.59,738.77 soles pactado en dicha transacción y que correspondía a su liquidación de beneficios sociales no debió efectuarse, al **no tener un sustento probatorio que lo respalde** (...)”*

Resolución 29-2024-SUNAFIL/TFL-Primera Sala

Un trabajador genera daños a la empresa, ¿cómo evitar las contingencias?

- Transacción: Incorporar autorización de descuento detallando causa.
- Procedimiento de despido disciplinario (evaluar).
- Informe de Auditoría o similar: sustento probatorio del daño (valorización).
- Demanda de daños y perjuicios contra el trabajador (requiere despido por falta grave).
 - Casación 3226-2019 Tacna:
 - Haya sido despedido por falta grave.
 - Perjuicio económico al empleador.
 - Que no exceda de 30 días naturales.



**Payet
Rey
Cauvi
Pérez**



**CASO 6: DESPIDO POR
CAPACIDAD (RENDIMIENTO
DEFICIENTE)**



El trabajador no llegó a su meta ¿puedo despedirlo por rendimiento deficiente?

Antecedentes

Sistema de evaluación del empleador

Meta 1

Meta fijada por el empleador
Prima anual de USD 44,650

vs

Meta alcanzada por el trabajador
Prima anual de USD 44,134

Meta 2

% promedio alcanzado por el **equipo**
70%

vs

% promedio alcanzado por el **trabajador**
Entre 65% y 67%

- Empresa aseguradora.
- Asesora corporativa: función principal es venta de pólizas de seguros.
- Asesora no cumplió con las metas.

Manejo del conflicto

- El empleador inició procedimiento de despido por capacidad: Rendimiento deficiente.

El trabajador no llegó a su meta ¿qué dijo la Corte Suprema?



“Observa este Tribunal que las razones que observa el recurrente para justificar el despido por bajo rendimiento, resultan poco razonables en el contexto, por ejemplo: **a) Respecto a la prima anualizada, por ejemplo, el recurrente señala que la demandante alcanzó USD 44,134.00, siendo el mínimo requerido USD 44,650.00. La diferencia entre el mínimo requerido por la empleadora es poco más de USD \$ 500.00. b) Asumir que una suma como esta pueda generar una causa justa de despido, resulta irrazonable en la medida, que no existe una disminución cuantitativa importante, como para establecer un menor rendimiento del trabajador. c) Asimismo, respecto a los porcentajes de persistencia 65.31% (Póliza de Seguros de Vida) y de 67.19% (Pólizas de seguros de Accidentes Personales), son menores del promedio requerido de 70%, no constituyen diferencias cualitativamente importantes. d) Asume este Tribunal conforme a la doctrina española, citada anteriormente, que la disminución debe ser de tal magnitud (cuantitativa y cualitativamente) que se pueda advertir el bajo rendimiento del trabajador”**

Casación Laboral 3572-2021 Del Santa

El trabajador no llegó a su meta ¿Cómo evitar las contingencias?



- No todo incumplimiento de la meta es rendimiento deficiente. Capacitar a los mandos medios
- Establecer metas reales (comparar resultados individuales y grupales).
- Las deficiencias deben ser evidentes e importantes.
- El rendimiento deficiente debe ser atribuida a los trabajadores (no causas externas).

**Payet
Rey
Cauvi
Pérez**



**CASO 7: COMPETENCIA
DESLEAL Y
CONFLICTOS DE INTERESES**

Desvinculación de personal: competencia desleal

Antecedentes

- Administrativo.
- En un interrogatorio un trabajador reconoce su responsabilidad.

Manejo de conflicto

- La Empresa inició el procedimiento de despido, notificándole la carta de pre aviso por:
 - ✓ Revelar información confidencial a empresas que son competencia de su empleador
 - ✓ Reunirse con dichas empresas en las instalaciones de su empleador.
 - ✓ Enviar información confidencial a su correo personal, sin autorización de su jefe.

Consecuencias

- El trabajador demandó el pago de la IDA: S/ 50 K.



Competencia desleal: ¿Qué dijo la Sala?

*“Estando a lo expuesto por las partes, la judicatura considera que en el presente caso **las actividades desarrolladas por la empresa XXX son afines a las que desarrolla el empleador, razón por la cual se justifica la sensación de recelo de la empresa demandada, justificadamente la representa como competencia**; siendo así, el demandante, ha infringido el deber de reserva de las actividades propias de la empresa aun cuando no se haya acreditado que compartió información confidencial frente a otra empresa con actividades empresariales similares; por consiguiente, **basta que se admita que se asesoró a la Directora de la empresa Colombiana en comento sobre procesos que usa el empleador y en sus propias instalaciones, para que se configure "la entrega a terceros de información reservada"**, habiéndose acreditado esta imputación.*

***No es necesario, para que se configure la infracción que el empleador sufra un perjuicio o analizar si el incumplimiento se produjo por acción u omisión pues la ley no lo exige, basta que las acciones u omisiones del trabajador provoquen el quebrantamiento de la buena fe laboral**”.*

Sentencia de vista N° 346-2021

Competencia desleal: ¿Cómo evitar contingencias?

- Implementar política de conflictos de intereses.
 - ✓ Identificar casos comunes y casos límites que podrían suceder en la empresa
- Actualizar el Reglamento Interno de Trabajo y Código de ética.
- Capacitar a los jefes y puestos de dirección/confianza.
 - ✓ Informar sobre límites: exclusividad o plena dedicación, no competencia desleal, confidencialidad, buena fe laboral.
 - ✓ Informar sobre los riesgos y contingencias, así como sanciones.
 - ✓ Colocar casos prácticos y tips para identificar supuestos de conflictos de intereses.



**Payet
Rey
Cauvi
Pérez**



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES





“Miedo” a los contratos a plazo indefinido. Utilización indebida de RxH



Capacitar a los jefes para que informen sobre las faltas



Casos sensibles: Iniciar procedimiento de despido. Mejorar sustento, reforzar medios de prueba



Si identificamos casos de hostigamiento, iniciar el procedimiento (de oficio).



Si hay conflictos personales, tomar acción y sancionar (de ser el caso).



Metas razonables y proporcionales



Incorporar en el contrato cláusulas de no competencia, confidencialidad. Evaluar incentivo.



Frente actos negligentes que originen accidente de trabajo, sancionar la negligencia

Lo que se viene ...

- Proyectos de ley listos para el debate en el pleno

Protección frente al despido	Extender la edad de jubilación obligatoria a 75 años (PL 1505/2021-CR)	Los empleadores deberán realizar evaluaciones médicas para determinar si los trabajadores mayores de 70 años están aptos para continuar en sus puestos, lo que incrementa los costos de desvinculación del personal.
	Incluir el monto de las contribuciones al sistema de pensiones en el cálculo de la indemnización frente al despido (PL 5732/2023-CR)	Incrementar la indemnización frente al despido dificulta la desvinculación de personal para las empresas y desincentiva la contratación formal, sobre todo a plazo indefinido, que suele ser mejor remunerada.

Fuente: Apoyo Consultoría (mayo 2024)

PRCP

GRACIAS



Cristina Oviedo
Socia
coa@prcp.com.pe



Brian Ávalos
Socio
bar@prcp.com.pe

Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados

prcp.com.pe

T:511 612 3202

**Av. Víctor Andrés Belaúnde 147
Edificio Real 3, Piso 12
San Isidro, 15073, Lima - Perú**

