

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL**



**“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE VACACIONES EN LA
EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES PARA REDUCIR EL
NIVEL DE CONTINGENCIAS”**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR
MARÍA YULISSA VARGAS SIHUACOLLO**

**PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima – Perú

2018

ÍNDICE

	Pág.
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	3
1.1.1. Descripción del problema.....	3
1.1.2. Formulación del problema.....	5
1.1.2.1. Problema principal.....	5
1.1.2.2. Problemas secundarios.....	5
1.2. Objetivos	5
1.2.1. Objetivo general.....	5
1.2.2. Objetivos específicos.....	5
1.3. Justificación	6
1.3.1. Conveniencia.....	6
1.3.2. Relevancia social.....	6
1.3.3. Implicaciones prácticas.....	6
1.3.4. Valor teórico.....	6
1.3.5. Utilidad metodológica.....	7
1.4. Limitaciones	7
CAPITULO II: REVISIÓN DE LITERATURA	8
2.1. Antecedentes	8
2.1.1. Referencias internacionales.....	8
2.1.2. Referencias nacionales.....	10
2.2. Marco teórico	10
2.2.1. La gestión de recursos humanos.....	10
2.2.2. Beneficios de la mano de obra.....	11
2.2.3. Marco regulatorio.....	15
2.3. Definición de términos	27
CAPITULO III: METODOLOGÍA	31
3.1. Lugar	31
3.2. Tipo de estudio	31
3.3. Diseño	31

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	31
3.5. Población y muestra	32
CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIONES	35
4.1. Resultados	35
4.1.1. La gestión de vacaciones desde el punto de vista del beneficiario.....	35
4.1.2. Riesgos empresariales sobre la gestión de vacaciones.....	37
4.1.3. La programación de vacaciones como una de las medidas para las contingencias ya generadas y para el futuro.....	40
4.2. Discusión	42
CONCLUSIONES	43
RECOMENDACIONES	44
MATRIZ DE CONSISTENCIA	45
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
ANEXOS	48

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

- Tabla 1: Porcentaje de utilidades por sector12
- Tabla 2: Derechos laborales comunes al régimen laboral general y régimen laboral especial de la micro y pequeña empresa.....13
- Tabla 3: Diferencias entre el régimen laboral general y el régimen laboral especial de la micro y pequeña empresa.....14
- Tabla 4: Consideraciones para ser merecedor del goce vacacional.....18
- Tabla 5: Saldos de vacaciones mensuales en la empresa de telecomunicaciones.....36
- Tabla 6: Cese de personal durante el 2017.....37
- Tabla 7: Ceses y demandas laborales por no pago de beneficios sociales en la empresa de telecomunicaciones.....38

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
- Figura 1: Principales temas de preocupación en materia laboral para las empresas peruanas.....	1
- Figura 2: Los países con más y menos vacaciones en el mundo.....	9
- Figura 3: Costos no salariales con respecto del salario anual.....	25
- Figura 4: Variación de la tasa de desempleo en Perú.....	26
- Figura 5: Proceso metodológico de la investigación.....	33
- Figura 6: Análisis de la información.....	34
- Figura 7: Instrumento para medir el nivel de riesgo en saldos vacacionales en la empresa de telecomunicaciones.....	36
- Figura 8: Promedio de saldos de vacaciones de la empresa de telecomunicaciones entre los años 2016 y 2017.....	39

INDICE DE ABREVIATURAS

- **CTS:** Compensación por Tiempo de Servicios
- **D. Leg.:** Decreto Legislativo
- **D. S.:** Decreto Supremo
- **ESSALUD:** Seguro Social de Salud del Perú
- **MINTRA:** Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú
- **OIT:** Organización Internacional del Trabajo
- **PCM:** Presidencia del Consejo de Ministros
- **SIS:** Seguro Integral de Salud
- **SNP:** Sistema Nacional de Pensiones
- **SPP:** Sistema Privado de Pensiones
- **TUO:** Texto Único Ordenado

RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito el análisis de la gestión de vacaciones que se desarrolla en la empresa de telecomunicaciones del régimen privado para reducir el nivel de contingencias, la cual viene generando situaciones complejas para la misma organización. La investigación surge a partir de identificar rasgos que conllevan a un incremento de contingencias laborales presentes y futuras para la empresa, teniendo en cuenta los principales riesgos a los que se expone de continuar con la irregular gestión de vacaciones de sus colaboradores, quienes cumplen una función de vital importancia para el negocio. En ese sentido se buscó realizar el análisis de la gestión de vacaciones en la empresa de telecomunicaciones para identificar puntos críticos y reducir el nivel de contingencias, mediante el uso de una serie de instrumentos y técnicas para el levantamiento de información en este tema. Para este estudio se tomó en cuenta el punto de vista de los colaboradores de la empresa, quienes son los principales afectados por el no cumplimiento de las normas laborales vigentes por parte de la empresa y de igual forma se examinó las contingencias laborales que actualmente le genera pasivos. Por consiguiente, en el presente informe se identifican objetivos que han llevado a resultados los cuales se muestran y que permitirán llegar a conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: empresa, decisiones, control, vacaciones, contingencias

SUMMARY

The purpose of this study was to analyze the vacation management that takes place in the telecommunications company of the private regime to reduce the level of contingencies, which has generated complex situations for the same organization. The investigation arises from identifying features that lead to an increase in present and future labor contingencies for the company, taking into account the main risks to which it is exposed to continue with the irregular holiday management of its employees, who perform a function of vital importance to the business. In this sense, an analysis was made of the management of vacations in the telecommunications company to identify critical points and reduce the level of contingencies, through the use of a series of instruments and techniques for gathering information on this subject. For this study, the point of view of the employees of the company was taken into account, who are the main affected by the non-compliance of the current labor standards by the company and also examined the labor contingencies that currently generates passive. Therefore, this report identifies objectives that have led to results which are shown and that will allow reaching conclusions and recommendations.

Keywords: company, decisions, control, vacations, contingencies

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

El mercado laboral en el Perú presenta rasgos peculiares tanto desde el lado de la demanda como de la oferta, el marco normativo es muy restrictivo y actualmente es el principal tema de preocupación para los empresarios en materia laboral, debido a que limita la operatividad, la falta de flexibilidad no favorece la contratación formal porque, frente a situaciones adversas para el negocio, se requieren reducciones en la planilla, por lo que eventualmente no se puede realizar un despido inmediato, lo que limita el performance de la empresa en un nuevo entorno competitivo de elevado costo.

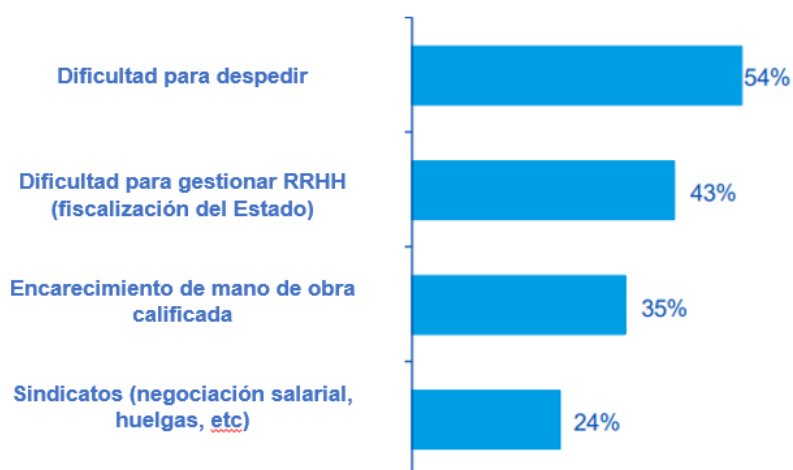


Figura 1: Principales temas de preocupación en materia laboral para las empresas peruanas

Fuente: Investigación: Perú | Informalidad Laboral y algunas propuestas para reducirla

Elaboración: Banco Continental y Apoyo Consultoría

En el país uno de los principales problemas en materia laboral es la persistencia del subempleo, por otro lado los instrumentos legales no han variado sustancialmente en la última década, sin embargo muchos empleadores siguen siendo reticentes respecto de la suscripción de contratos de trabajo indeterminados, usan algunas modalidades que encubren empleos con

condiciones labores disminuidas y utilizan los contratos de locación de servicios, con los que se simula frecuentemente trabajos independientes, cuando en verdad son trabajos subordinados. Otra preocupación en materia laboral es el uso de regímenes especiales como el de la micro y la pequeña empresa, que ofrecen condiciones menores que las del contrato de trabajo típico, todo ello se explica, por la existencia de los sobre costos laborales que se asumen al contratar a un trabajador formalmente según precisan las normas laborales.

Por otro lado, la falta de difusión e interpretación, sumadas a una cantidad cada vez mayor de normas, causa que los trabajadores no conozcan sus beneficios laborales. Esta situación propicia que el empleador muchas veces no informe adecuadamente al trabajador de su régimen laboral, y que ignore cual son los beneficios que le corresponde. Se tiene como referente principal la remuneración diaria o mensual que el trabajador y la empresa acuerdan al momento de la contratación, dejándose de lado aportes y beneficios que se deben pagar a las instituciones, al Estado y a los propios trabajadores.

En el Perú, en el ámbito laboral, los derechos laborales se orientan a posibilitar condiciones mínimas de vida y de trabajo para todas las personas, así como la organización de los trabajadores para su defensa, reivindicación y participación.

Es importante destacar que las empresas llegan a tomar medidas internas que no van de la mano con lo regulado y se llega a incurrir en figuras no legítimas que se vuelven la fuente de las contingencias laborales en un corto, mediano o largo plazo.

Algunas empresas en la búsqueda de ser más competitivos, adaptarse a las nuevas tecnologías y responder al mercado cada vez más exigente, en algunos aspectos basan la toma de decisiones en función a dar continuidad al negocio y dejan en un segundo plano la necesidad del colaborador.

Se debe reconocer que bajo un escenario en el que no se cumple lo normado, los esfuerzos del Estado no son suficientes para promover el cumplimiento de sus políticas. En esta era de la globalización, que se caracteriza por el aumento de la competencia, en distintos ámbitos, la fuerza laboral trata de adecuarse a las necesidades del mercado y de la empresa principalmente, al ser esta la fuente de sus ingresos.

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Descripción del problema

En la empresa de telecomunicaciones del régimen privado, desde hace muchos años atrás hasta el mes de abril del 2016, la gestión de vacaciones de todos los colaboradores se controló de dos formas en simultáneo, una de ellas consistió en reflejar en la boleta de pago del colaborador su ingreso mensual bajo el concepto de vacaciones cada vez que cumplía un año de trabajo, indistintamente si tomaba o no sus vacaciones en ese periodo. La otra forma de control de la gestión de vacaciones consistió en el registro real de las fechas que el colaborador tomaba efectivamente de forma manual en un sistema. Ambos controles tuvieron dos objetivos principalmente, por un lado, minimizar las contingencias laborales y por otro lado dar continuidad al negocio postergando las fechas de vacaciones de los colaboradores por más de un año debido a la carga laboral.

Por otro lado, la problemática de la gestión de vacaciones se acrecentó cuando la empresa de telecomunicaciones decidió contratar bajo planilla a un grupo de personas que prestaban servicios y a quienes se les pagaba mediante recibos por honorarios, sin firmar un convenio que acreditara que ambas partes daban por concluido el contrato de locación de servicios, los mismos que durante su vínculo laboral no reclamaron ningún tipo de pago adicional, pero que al ser despedidos de la empresa exigían se les pague todos sus beneficios laborales desde el periodo en que prestaban servicios antes de ingresar a planilla inclusive.

Mientras las contingencias laborales se iban gestando, surgió una propuesta de cambio en el control de la gestión de vacaciones en la empresa de telecomunicaciones, la misma que fue hecha por parte de la Gerencia de Administración y Finanzas, con el fin de presentar información real en las sesiones de Junta Directiva, por ende a partir de mayo del 2016 ya no se reflejó los ingresos bajo el concepto de vacaciones en la boleta el pago, solo se hizo el registro de fechas de vacaciones gozadas por los colaboradores, más no se manejaba un reporte de saldos de vacaciones de forma periódica que permitiera conocer el estatus real.

En un principio la empresa no dio mucha importancia a la repercusión que tendría a futuro el cambio en la gestión de vacaciones, porque cuando un colaborador cesaba y tenía un saldo

elevado de vacaciones, al exigir el pago de la indemnización por las vacaciones no gozadas, las boletas de pago sirvieron de sustento a la empresa para demostrar que el colaborador había gozado de sus vacaciones oportunamente, ante cualquier inspección o demanda interpuesta por el ex colaborador.

En ese sentido la empresa de telecomunicaciones con el transcurrir de los meses desde mayo del 2016 hasta la actualidad, tomo una medida temporal sobre la problemática que se fue acrecentando sobre las contingencias laborales y resolvió desvincular a un grupo de colaboradores de cada gerencia, los mismos que tenían en común el tener un saldo de vacaciones elevado, inclusive en algunos casos estos colaboradores llegaron a tener entre 180 y 300 días de saldo vacacional. Por otro lado, los colaboradores que continuaron laborando en la empresa siguieron ganando sus 30 días de vacaciones sumándose al saldo acumulado de periodos anteriores.

Siendo así que entre el año 2016 y en lo que va del 2017 ha aumentado la cantidad de demandas contra la empresa, sobre pago de beneficios sociales, vacaciones, entre otros casos, llevando a la empresa a tener que negociar con los ex colaboradores y hacer pagos no provisionados incrementándose los pasivos.

La empresa de telecomunicaciones contrató los servicios de una empresa que está implementando actualmente un sistema que permita integrar las diferentes áreas como Recursos Humanos, Comercial, Finanzas, Contabilidad, Administración, entre otras. El cual permitirá que la gestión de vacaciones se maneje y controle desde una intranet por la cual los trabajadores podrán solicitar sus vacaciones.

1.1.2. Formulación del problema

1.1.2.1. Problema principal

¿Cómo es la gestión de vacaciones en la empresa de telecomunicaciones y que resultados le genera?

1.1.2.2. Problemas secundarios

1. ¿Cuál es la percepción del beneficiario sobre las vacaciones en la empresa de telecomunicaciones?
2. ¿Cuál es el impacto de los resultados de la gestión de vacaciones en el performance de la empresa de telecomunicaciones?
3. ¿Se requiere una programación de las vacaciones de las personas en la empresa que permita reducir las contingencias y mejorar los resultados de gestión?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Analizar la gestión de vacaciones en la empresa de telecomunicaciones para establecer acciones que conlleve a eliminar el nivel de contingencias.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Identificar las características percibidas por el trabajador sobre la gestión de vacaciones en la empresa de telecomunicaciones.
2. Describir los principales riesgos presentes en la empresa y cómo influye la gestión de vacaciones.

3. Realizar una programación de vacaciones adecuada a la empresa para reducir los saldos y/o potenciales pasivos.

1.3. Justificación

1.3.1. Conveniencia

El presente estudio se debe realizar porque con la información obtenida permitirá que todos los agentes vinculados al mercado laboral, tanto las empresas como los trabajadores, entiendan el impacto de las vacaciones en el goce de sus derechos, en el clima laboral, y también para la imagen de la empresa. De igual forma ayudará a evaluar la situación actual de la empresa con respecto a los saldos de vacaciones de sus colaboradores, y que sirva como punto de partida para proponer procedimientos que permitan mejorar el proceso de gestión de vacaciones, así como aminorar las contingencias laborales que puedan presentarse en la empresa.

1.3.2. Relevancia social

Los resultados de la presente investigación pretenden ampliar el conocimiento sobre cómo se gestionan las vacaciones y cuáles son los puntos críticos en ella, en el mercado laboral.

1.3.3. Implicaciones prácticas

Los resultados del presente estudio sirven directamente a la empresa de telecomunicaciones porque ayudará en la toma de decisiones sobre la gestión de las vacaciones y con ello reducir el nivel de contingencia existente.

1.3.4. Valor teórico

El estudio realizado se soporta en un marco teórico abordado desde las recomendaciones teóricas de líneas como la gestión de los recursos humanos, los beneficios del trabajador, la gestión de las vacaciones, las cuales dan una orientación clara sobre el procedimiento que debe seguir la empresa y en función de la investigación realizada se hacen aportes sobre un

mayor conocimiento de la realidad que enfrenta la empresa de telecomunicaciones, es decir que en la investigación se ha tomado esta información y se ha desarrollado una propuesta acorde a la empresa en específico facilitándole las acciones a tomar para alcanzar un nivel óptimo de contingencias.

1.3.5. Utilidad metodológica

Los resultados se han obtenido buscando la confiabilidad, la pertinencia y la seguridad de los datos con el uso de herramientas y técnicas propias de la gestión empresarial y la gestión de los recursos humanos.

1.4. Limitaciones

1. Económicas: se centra en un presupuesto establecido por la empresa que no se puede precisar, por lo cual una limitante importante fue el poder establecer los costos que implicaron la mala gestión de vacaciones.
2. Acceso a la información: se tuvo acceso limitado a la información porque los directivos se muestran recelosos de la información y de igual forma la empresa tiene un criterio de confidencialidad.
3. El tiempo: se tuvo limitantes en el acceso de la información histórica, el periodo que se trabajó para efectos del análisis es 2016 - 2017. No se cuenta con información previa por defectos propios del sistema donde se ingresa la información.

CAPÍTULO II

REVISION DE LITERATURA

2.1. Antecedentes

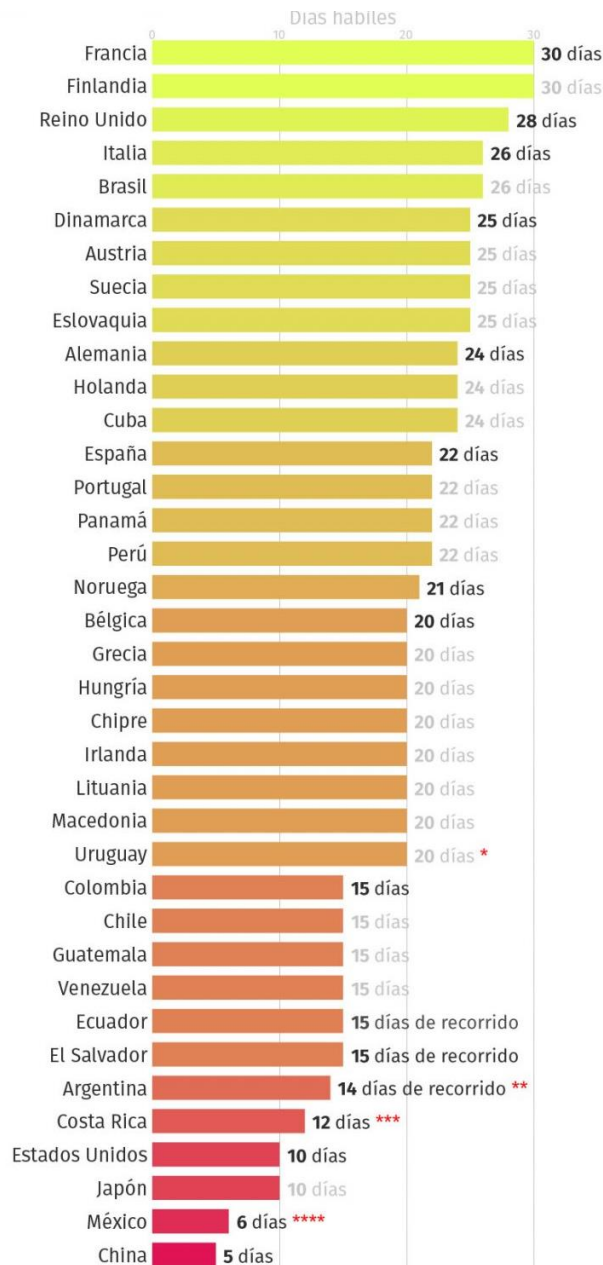
2.1.1. Referencias internacionales

Refiriéndonos a los antecedentes normativos internacionales, la Organización Mundial de Trabajo (OIT) es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales. Fue fundada el 11 de abril de 1919, en virtud del Tratado de Versalles. La Organización Internacional del Trabajo se organizó desde un principio con un gobierno tripartito, único en su género, integrado por representantes de los gobiernos, los trabajadores y los empleadores.

Entre 1919 y 1921 la OIT sancionó dieciséis convenios internacionales del trabajo y dieciocho recomendaciones y en 1926 se introdujo un mecanismo de control, aún vigente, por el cual cada país debe presentar anualmente una memoria informando sobre el estado de aplicación de las normas internacionales. Frente al proceso de globalización y deterioro de los derechos laborales en todo el mundo, la Organización Internacional de Trabajo ha señalado la necesidad de dar prioridad al cumplimiento de las normas, principios y derechos fundamentales en el trabajo garantizados por los ocho convenios fundamentales (libertad sindical, negociación colectiva, abolición del trabajo forzoso, abolición del trabajo infantil, eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación), destacando los conceptos de empleo digno y democratización de la globalización.

El Convenio Organización Internacional del Trabajo N.º 52 de 1936, entró en vigor el 22 de septiembre de 1939 y fue ratificado por el Perú el 23 de marzo de 1945 por Resolución Legislativa N.º 13284. (Artículo 2.1). Toda persona a la que se aplique el presente convenio tendrá derecho después de un año de servicios continuos, a vacaciones anuales pagadas de seis días laborables, por lo menos.

A continuación, se muestra una lista con los países que tienen más y menos vacaciones en el mundo.



(*) Cada 4 años de antigüedad se aumenta 1 día más.

(**) Que se convierten en 21 cuando la persona lleva 5 años en la empresa o 28 días con 10 años de antigüedad.

(***) Tiene un día de vacaciones por cada mes trabajado.

(****) Se aumenta 2 días por cada año trabajado hasta llegar a 12 días.

Figura 2: Los países con más y menos vacaciones en el mundo

Fuente: Estudio de países que más y menos vacaciones entregan a sus trabajadores

Elaboración: Trabajando.com

2.1.1. Referencias nacionales

En los últimos años en el Perú se dieron diversos cambios en relación con las obligaciones y derechos de los partícipes en la relación laboral y por ende se han implementado diversos requisitos, registros, procedimientos que hacen que el día a día el derecho laboral sea cambiante.

- Constitución de 1993 (Artículo 25)
- D. Leg. N° 713 (08.11.91) : Ley de Descansos Remunerados
- D. S. N° 012-92-TR (03.12.92) : Reglamento D. Leg. N° 713
- Ley N° 26331 (23.06.94) : Modificación al D. Ley N° 713
- Ley N° 26644 (25.06.96) : Ley de Descanso Pre y Posnatal
- Ley N° 27409 (27.01.01) : Ley de Licencia Laboral por Adopción

En nuestro país el Decreto Legislativo N.º 713, de fecha 08.11.91 sobre descansos remunerados y su Reglamento el D.S. N° 012-92-TR, de fecha 03.12.1992, regulan en su Capítulo III lo referente al derecho vacacional. Según el D. Leg. N.º 713, la remuneración vacacional es equivalente a la que el trabajador hubiera percibido habitualmente en caso de continuar laborando. En ese sentido, el derecho laboral ha reconocido la necesidad de un periodo prolongado de descanso que contribuya a reparar las fuerzas y energías perdidas por el trabajador, sin que se altere la percepción de su respectiva remuneración.

2.2. Marco teórico

2.2.1. La gestión de recursos humanos

Chiavenato (2011) sostiene que la Administración de Recursos Humanos como “un área interdisciplinaria, comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etcétera”. También menciona que esta “puede referirse al nivel individual o a los niveles grupal, departamental, organizacional e incluso

ambiental de la organización”. Por otro lado, señala que planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar son técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, y que al mismo tiempo la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran con ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, y que por esta razón “los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización”.

De acuerdo con Chiavenato (2011), la administración de recursos humanos produce impactos profundos en las personas y organizaciones. Asimismo, indica que la resistencia al cambio, en relación con el ambiente físico y psicológico de la empresa influye poderosamente en la actitud y comportamiento de las personas.

En este sentido actualmente se incorporan procesos y procedimientos que permiten optimizar los resultados de la fuerza laboral de toda empresa, sin embargo, en el quehacer diario se presentan situaciones que requieren no solo abordar la problemática en función de la teoría sino también del performance empresarial.

Según Snell – Bohlander 2013, “los derechos del empleado se pueden definir como las garantías de un trato justo que los trabajadores esperan a cambio de sus servicios a un empleador. Estas expectativas se convierten en derechos cuando son concedidas a los empleados por los tribunales, legislaturas, o los empleadores”. A su vez indica que, “la evolución de los derechos de los empleados es un resultado natural de la evolución de los intereses sociales, de las empresas y de los empleados”.

2.2.2. Beneficios de la mano de obra

La legislación laboral peruana establece derechos y beneficios comunes para los empleados en el sector privado. En algunos casos, se establecen condiciones y derechos diferentes en función de la industria, la ocupación o actividad, ó el número de empleados en la empresa.

Entre los principales beneficios de los empleados están:

1. **Vacaciones anuales:** el trabajador tiene derecho a disfrutar de vacaciones anuales pagadas de treinta días calendario por cada año completo de servicios. El salario pagado durante vacaciones es equivalente al salario mensual del empleado.

2. **Gratificaciones:** de acuerdo con la legislación peruana, el empleado tiene derecho al pago de dos gratificaciones por año, la primera en julio (Día de la Independencia) y la segunda en diciembre (Navidad). Cada gratificación es equivalente al salario mensual que el empleado está recibiendo en el momento en que se paga dicha gratificación.

3. **Seguro Social de Salud:** el empleador está obligado a pagar aportaciones al sistema de salud pública con el fin de permitir que proporcione servicios de salud a los empleados. Este aporte es equivalente al 9 por ciento del salario mensual del empleado y es responsabilidad del empleador declararlo y pagarlo.

4. **Asignación familiar:** es un pago mensual de 10 por ciento sobre el sueldo básico vigente. Se paga a los empleados que tienen uno o más hijos dependientes menores de 18 años, o hijos mayores de 18 años inscritos en programas de educación profesional o universitaria.

5. **Participación en los beneficios:** las empresas que cuentan con más de veinte empleados y que desarrollan actividades que generan ingresos con su actividad comercial tienen la obligación de distribuir un porcentaje de sus ingresos anuales entre sus empleados, antes de deducir impuestos. Este porcentaje depende de la actividad principal de la empresa.

Tabla 1: Porcentaje de utilidades por sector

Actividad de la empresa	Porcentaje (%)
Pesca, telecomunicaciones e industria	10
Minería, comercio al por mayor y menor y restaurantes	8
Otras actividades	5

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

Elaboración: Boletín Informativo sobre Utilidades

6. **Compensación por Tiempo de Servicios (CTS):** es un beneficio social que busca cubrir las contingencias derivadas de la terminación del empleo. Esta compensación se devenga desde el primer mes del inicio de la relación laboral. El empleador debe hacer el depósito de la CTS en la cuenta bancaria indicada por el empleado dos veces al año (mayo y noviembre). El monto semestral que depositar equivale a un doceavo de la remuneración por cada mes completo de servicios durante dicho período.

7. **Sistema de Pensiones:** el empleado puede optar por unirse al Sistema Nacional de Pensiones (SNP) o al Sistema Privado de Pensiones (SPP). La tasa aplicable del SNP es del 13 por ciento de la remuneración mensual del trabajador y la tasa del SPP es en promedio de 12.9 por ciento. Esta aportación es asumida por el empleado, pero el empleador es responsable de su cobro.

A continuación, se detallan los derechos laborales comunes al régimen laboral general y régimen laboral especial de la micro y pequeña empresa.

Tabla 2: Derechos laborales comunes al régimen laboral general y régimen laboral especial de la micro y pequeña empresa

Beneficios de los Trabajadores	Régimen Laboral General ó Común	Micro Empresa	Pequeña Empresa
Remuneración Mínima Vital	Todos los trabajadores del régimen laboral de la actividad privada tienen derecho a percibir una remuneración mínima vital.		
Jornada Máxima de Trabajo	La jornada máxima de trabajo es de ocho horas diarias o de 48 horas a la semana como máximo.		
Derecho al Refrigerio	Todo trabajador tiene derecho a 45 minutos de refrigerio como mínimo.		
Descanso Semanal Obligatorio	Los trabajadores tienen derecho como mínimo a 24 horas consecutivas de descanso cada semana, otorgado preferentemente en domingo. También tienen derecho a descanso remunerado en los días feriados.		
Licencia Prenatal y Post Natal	Toda trabajadora gestante tiene derecho a gozar de 45 días de descanso prenatal y 45 días de descanso postnatal. Asimismo, después tienen derecho a una hora diaria de permiso para darle de lactar a su hijo, la cual se extiende hasta cuando el menor tenga un año.		
Licencia por Paternidad	El trabajador tiene derecho a ausentarse del trabajo durante cuatro días con ocasión del nacimiento de su hijo.		
Vacaciones Truncas	Son vacaciones truncas aquellas que se dan cuando el trabajador ha cesado sin haber cumplido con el requisito de un año de servicios y el respectivo récord vacacional para generar derecho a vacaciones. En ese caso se le remunerará como vacaciones truncas tanto dozavo de la remuneración vacacional como meses efectivos haya laborado.		

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
 Elaboración: Boletín. Estrategia Sectorial para la Formalización Laboral

En seguida se describen las diferencias entre el régimen laboral general y el régimen laboral especial de la micro y pequeña empresa.

Tabla 3: Diferencias entre el régimen laboral general y el régimen laboral especial de la micro y pequeña empresa

Beneficios de los Trabajadores	Régimen Laboral General ó Común	Micro Empresa	Pequeña Empresa
Vacaciones	El trabajador tiene derecho a 30 días de descanso vacacional por cada año completo de servicio.	El trabajador tiene derecho a 15 días de descanso vacacional por cada año completo de servicio.	El trabajador tiene derecho a 15 días de descanso vacacional por cada año completo de servicio.
Jornada Nocturna (Entre las 10:00 p.m. a 6:00 a.m.)	Su remuneración no puede ser inferior a la Remuneración Mínima Vital más una sobretasa equivalente al 35 por ciento de esta.	Si la jornada habitualmente es nocturna, no se aplicará la sobre tasa del 35 por ciento.	Su remuneración no puede ser inferior a la Remuneración Mínima Vital más una sobretasa equivalente al 35 por ciento de esta.
Compensación por Tiempo de Servicios (CTS)	Una remuneración mensual, depositadas en dos oportunidades semestrales (mayo y noviembre).	No.	15 remuneraciones diarias depositadas en dos oportunidades semestrales (mayo y noviembre).
Gratificaciones	Se otorga dos veces al año, una por Fiestas Patrias y otra por Navidad, en razón a una remuneración completa por cada oportunidad, y se pagará por mes calendario completo laborado.	No.	Se otorgará dos veces al año, una por Fiestas Patrias y otra por Navidad, en razón a media remuneración por cada oportunidad, siempre y cuando laboren el semestre completo, caso contrario percibirán la parte proporcional.
Seguro de Salud	El empleador aporta el nueve por ciento de la remuneración del trabajador a ESSALUD.	Seguro Integral de Salud (SIS) – El empleador deberá realizar un aporte mensual equivalente al 50 por ciento del aporte mensual total del régimen semi-contributivo del SIS, el otro 50 por ciento será completado por el Estado.	El empleador aporta el nueve por ciento de la remuneración del trabajador a ESSALUD.

Indemnización por Despido Arbitrario	En el caso de que un trabajador sea despedido sin causa legal, tiene derecho a percibir como indemnización una remuneración y media por cada mes dejado de laborar, en caso sea un contrato a plazo determinado, y le tocará una remuneración y media por cada año de trabajo en caso sea un contrato indeterminado; en ambos casos con un máximo de 12 remuneraciones.	En el caso de que un trabajador sea despedido sin causa legal, tiene derecho a percibir como indemnización el equivalente a 10 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de noventa remuneraciones diarias. Las fracciones de año se abonan por dozavos.	En el caso de que un trabajador sea despedido sin causa legal, tiene derecho a percibir como indemnización el equivalente a 20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios con un máximo de ciento veinte remuneraciones diarias. Las fracciones de año se abonan por dozavos.
Asignación Familiar	10 por ciento de la remuneración mínima vital, tengan a su cargo uno o más hijos menores de 18 años y hasta 24 años en caso de que el hijo al cumplir la mayoría de edad este cursando estudios superiores.	No.	No.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

Elaboración: Boletín. Estrategia Sectorial para la Formalización Laboral

2.2.3. Marco regulatorio

A nivel constitucional, el artículo 25 de la Constitución prevé que los trabajadores tienen derecho a un descanso anual remunerado, y su disfrute y compensación se regula por una ley.

Dentro del marco legal, entre los derechos constitucionales relacionados al derecho laboral se destaca el derecho a los beneficios sociales, a la jornada ordinaria de trabajo, a la no discriminación, protección contra el despido arbitrario, a la negociación colectiva y la participación de las utilidades.

Las normas reconocen a los trabajadores el derecho a treinta días calendario de descanso físico vacacional por cada año completo de servicios, siempre que se verifique el cumplimiento del respectivo récord vacacional. Entonces, la regulación peruana no prevé el criterio de anualidad

del goce vacacional, esto es, cuando las vacaciones se generan y gozan dentro de una anualidad, en el mismo año en que se generan.

Si bien de manera general el régimen laboral se determina en función de la existencia de un vínculo laboral se debe tener presente que en nuestro país existen dos grandes regímenes laborales, el régimen laboral público, aplicable a los funcionarios y servidores del Estado, y el régimen laboral común de la actividad privada (regulada por el TUO del D. Leg. N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, normas complementarias y conexas).

1. Regulación del derecho al descanso vacacional en el régimen laboral del Decreto Legislativo N° 276

EL Reglamento de Carrera Administrativa, aprobado por Decreto Supremo N° 005-90-PCM, considera a los servidores en general y a los servidores de carrera, estableciendo solo determinados supuestos que se aplicaran exclusivamente al servidor de carrera, cuando así se señale expresamente; por lo que, determinar el derecho que le concierne al funcionario y servidor dependerá del caso concreto y de acuerdo con lo establecido en la disposición legal específica.

El derecho de los servidores a vacaciones se encuentra regulado en el Reglamento de la Carrera Administrativa:

“Artículo 102: Las vacaciones anuales y remuneradas establecidas en la Ley, son obligatorias e irrenunciables, se alcanzan después de cumplir el ciclo laboral y pueden acumularse hasta dos (2) periodos de común acuerdo con la entidad, preferentemente por razones del servicio. El ciclo laboral se obtiene al acumular doce (12) meses de trabajo efectivo, computándose para ese efecto las licencias remuneradas y el mes de vacaciones cuando corresponda”.

“Artículo 104: El servidor que cesa en el servicio antes de hacer uso de sus vacaciones tiene derecho a percibir una remuneración mensual total por ciclo laboral acumulado, como compensación vacacional; en caso contrario dicha compensación se hará proporcionalmente el tiempo trabajado por dozavas partes. (...)”.

En esta línea, tanto los funcionarios públicos, los servidores de carrera y los servidores contratados tienen derecho al descanso vacacional, así como al pago de vacaciones no gozadas o vacaciones trucas.

Existen dos formas alternativas de hacer efectivo el derecho de vacaciones:

- Goce físico: es el descanso físico remunerado, cuya oportunidad se programa en el mes de noviembre de cada año.
- Pago de una remuneración: cuando el trabajador no hiciera uso del goce físico, tiene derecho al pago respectivo equivalente a una remuneración mensual por cada treinta (30) días de vacaciones.

Cabe precisar que, alcanzado el derecho, el servidor deberá de gozar del descanso, pero puede, de común acuerdo con la entidad, acumular dos (2) periodos vacacionales; no obstante, no está permitida la acumulación de un periodo adicional y, en caso de ocurrir, el periodo excedente carece de efecto.

Dado que el presente trabajo analizará la gestión de vacaciones en la empresa de telecomunicaciones del régimen privado, es preciso detallar los requisitos que el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo considera.

2. Requisitos para el goce de vacaciones en el régimen privado según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

Son tres principalmente:

1. Cumplir una jornada ordinaria mínima de cuatro horas.
2. Contar con un año continuo de labor.
3. Haber cumplido con un determinado número de días efectivos de labor durante dicha actividad.

A continuación, se describen con más detalle los requisitos y las situaciones aplicables para el goce vacacional.

a) Año continuo de labor, para la determinación de su cumplimiento, existen algunas consideraciones a tomar en cuenta para el cómputo de denominado año continuo de labor:

1. El trabajador debe cumplir un año completo de servicios.
2. Se computa desde la fecha de ingreso al servicio del empleador.
3. Desde la fecha en que el empleador determine, si compensa el tiempo de servicios prestados hasta dicha oportunidad, a razón de dozavos y treintavos o ambos de la remuneración computable vigente a la fecha en que adopte tal decisión, según corresponda.

a) Días efectivos de trabajo, el récord mínimo a ser cumplido por el trabajador para ser merecedor del goce vacacional se encuentra sujeto a un número mínimo de días laborados, en atención además al número de días en que consista su jornada de trabajo en la semana, por lo que se tiene:

Tabla 4: Consideraciones para ser merecedor del goce vacacional

Jornada Ordinaria	Récord Requerido en el Año
Seis días a la semana.	Mínimo 260 días de labor efectiva.
Cinco días a la semana.	Mínimo 210 días de labor efectiva.
Trabajo desarrollado en solo cuatro ó tres días a la semana.	Las faltas injustificadas no deben exceder de 10 días en el año computable.
Trabajo sufre paralizaciones temporales autorizadas por la autoridad administrativa de trabajo.	Las faltas injustificadas no deben exceder de 10 días en el año computable.
Nota: según los textos legales aplicables al derecho vacacional se considera falta injustificada, cualquier ausencia no comprendida dentro de los alcances del artículo 12° del Dec. Leg. N° 713, que determina los días que se considerarán trabajados para efectos del récord vacacional.	

Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo

Elaboración: Boletín. Asesoramiento y Análisis Laborales - Vacaciones

b) Cómputo de los días efectivos de trabajo, se consideran días efectivos de trabajo:

1. La jornada ordinaria mínima de cuatro horas.
2. La jornada cumplida en día de descanso, cualquiera que sea el número de horas laborado.
3. Las horas de sobretiempo en número de cuatro o más en un día.
4. Las inasistencias por enfermedad común, por accidente de trabajo o enfermedad profesional, en todos los casos y solamente los primeros 60 días dentro de cada año de servicios.
5. El descanso previo y posterior al parto.
6. Las faltas o inasistencias autorizadas por ley, convenio individual o colectivo, o decisión del empleador.
7. El periodo vacacional correspondiente al año anterior.
8. Los días de huelga, salvo que haya sido declarada improcedente o ilegal.

c) La duración del descanso vacacional es de 30 días continuos, existen otros periodos mayores, sin embargo, se permite fraccionar su goce. Por tanto, podrían darse casos en el que el trabajador no disfrute de 30 días de descanso, sino de más o menos días, dependiendo de si pactó fraccionar, acumular o reducir sus vacaciones.

d) Fraccionamiento, a solicitud escrita del trabajador, el empleador podrá autorizar el goce vacacional en periodos que no podrán ser inferiores a siete días naturales (Artículo 17° de la Ley).

e) Acumulación, el trabajador puede convenir por escrito con su empleador (sin necesidad de poner el acuerdo en conocimiento de la autoridad administrativa de trabajo o de que éste sea aprobado por dicha autoridad) en acumular hasta dos descansos consecutivos, siempre que después de un año de servicios continuos disfrute por lo menos de un descanso de siete días naturales, los cuales son deducibles del total de días de descanso vacacional acumulados (Artículo 18° de la Ley). En el caso de trabajadores contratados en el extranjero, éstos podrán convenir por escrito la acumulación de periodos vacacionales por dos o más años.

- f) **Reducción**, el descanso vacacional puede reducirse de 30 a 15 días, con la respectiva compensación de 15 días de remuneración, la cual deberá abonarse independientemente de la remuneración vacacional correspondiente. El acuerdo de reducción debe constar por escrito (Artículo 19° de la Ley). Es Nulo todo acuerdo que implique el abandono del derecho a vacaciones pagadas o la renuncia a la misma (Artículo 4° del Convenio OIT N° 52).
- g) **Oportunidad del descanso vacacional**, las vacaciones serán otorgadas al trabajador en el periodo anual sucesivo a aquel en que alcanzó el derecho al goce de dicho descanso. Será fijada de común acuerdo entre el empleador y el trabajador teniendo en cuenta las necesidades de funcionamiento de la empresa y los intereses del trabajador, a falta de acuerdo, las vacaciones serán decididas por el empleador en uso de su facultad directriz.
- h) **El descanso vacacional**, no podrá ser otorgado cuando el trabajador esté incapacitado por enfermedad o accidente, salvo que sobrevenga una vez iniciado el mismo. En el caso de la madre gestante, ella tiene derecho a que el periodo de descanso vacacional por récord ya cumplido y aún pendiente de goce se inicie a partir del día siguiente de terminado el descanso post natal. Tal voluntad debe ser comunicada al empleador con una anticipación no menor de 15 días calendarios al inicio del goce vacacional.
- i) **La remuneración vacacional**, es equivalente a la que el trabajador hubiera percibido habitual y regularmente en caso de continuar laborando. Para efecto, se considera remuneración, la computable para la compensación por tiempo de servicios, con excepción, por su propia naturaleza, de las remuneraciones periódicas a que se refiere el artículo 18° del D. S. N° 001-97-TR., se entiende por Remuneración Computable, la misma que está constituida por la remuneración básica y todas las cantidades que regularmente perciba el trabajador, en dinero o especie en contraprestación a su labor, cualquiera sea la denominación que se le dé siempre que sea de su libre disposición. Concepto que tiene que ser complementado con los establecido en los artículos 19° y 20° del mismo cuerpo normativo para la determinación de la referida remuneración computables además de los conceptos comprendidos en la propia definición, tal como la alimentación principal, que viene a ser indistintamente el desayuno, almuerzo o

refrigerio cuando lo sustituya y cena o comida. Por el contrario, representan remuneraciones no computables, aquellas que no se incluyen en la remuneración computable, todas aquellas sumas que el empleador le entrega al trabajador como un acto de liberalidad, o como condición de trabajo (montos que no son de libre disposición del trabajador y que permiten la prestación laboral), o que estén establecidos expresamente por Ley (Artículo 19° y 20° del N.° D. S. 01-97-TR), dentro de las cuales están las gratificaciones extraordinarias u otros pagos ocasionales, a título de liberalidad, o materia de convención colectiva, por conciliación, mediación, laudo arbitral, cierre de pliego, utilidades, condiciones de trabajo, canasta de navidad y similares, transporte, supeditado a la asistencia al centro de trabajo y en monto razonable, asignación o bonificación por educación: monto razonable y debidamente sustentada, asignación o bonificación por cumpleaños; matrimonio; nacimiento de hijos, fallecimiento y otros semejantes; montos para el desempeño de sus funciones, movilidad, viáticos, gastos de representación, vestuario: que razonablemente cumpla tal objeto y no constituya beneficio o ventaja patrimonial para el trabajador, refrigerio que no constituya alimentación principal, alimentación proporcionada directamente por el empleador como condición de trabajo, incremento del 10.23% percibida por afiliación al S.P.P (con anterioridad al 19.07.97). Sin embargo, ésta es la generalidad, siempre habrá casos excepcionales o especiales en función al tipo de labores y jornada desarrollada por el trabajador, debiendo tenerse bien presente dentro de ellos que:

- j) La remuneración vacacional de los comisionistas** se establece sobre la base del promedio de las comisiones percibidas por el trabajador en el semestre.

A la remuneración vacacional de los agentes exclusivos de seguros, debe añadirse el promedio de las comisiones provenientes de la renovación de pólizas obtenidas durante el semestre anterior al descanso vacacional.

En el caso de trabajadores destajeros o que perciben remuneración principal mixta o imprecisa, se toma como base el salario diario promedio correspondiente a las semanas consecutivas anteriores a la semana que precede a la del descanso vacacional.

En caso de trabajo discontinuo o de temporada, por su propia naturaleza, no procede el descanso físico, sino el pago al trabajador de un doceavo de la remuneración vacacional por cada mes completo de labor efectiva y de toda fracción de mes por treintavos.

k) La oportunidad de pago, la remuneración vacacional debe ser abonada al trabajador antes del inicio del descanso, sin embargo ésta debe registrarse en la planilla en el mes al que corresponde dicho descanso, de tal modo que el pago adelantado de la remuneración vacacional no tendrá incidencia alguna en la oportunidad en que deben abonarse las aportaciones correspondientes por dicha remuneración a la Oficina de Normalización Previsional, Seguro de Vida, ESSALUD, etc., las cuales se cancelarán en la fecha habitual del mes del descanso. Sin perjuicio de lo expresado, hay determinados criterios que pueden ser reajustados en dicha remuneración si con posterioridad a su percepción se producen mejoras o ventajas a favor del trabajador, entre ellas pueden anotarse las siguientes:

- El trabajador tiene derecho a percibir, a la conclusión de su descanso, los incrementos de remuneración que se hayan producido durante el goce vacacional.
- Si el trabajador acordó la reducción del descanso recibirá antes de que inicie éste, además el monto correspondiente a los días de descanso, el monto de compensación extraordinaria.
- El empleador está obligado a hacer constar expresamente en el libro de planillas, la fecha del descanso vacacional y el pago de la remuneración correspondiente.

l) La falta de descanso físico vacacional, de conformidad con lo dispuesto por el Artículo 23° de la Ley, la falta de disfrute del descanso vacacional dentro del año siguiente a aquel en el que se adquiere el derecho, origina a favor del trabajador un beneficio denominado la triple vacacional.

m) Acumulación de vacaciones vencidas, la falta de descanso vacacional en su debida oportunidad (esto es, dentro del año siguiente al que se “gana” el derecho a gozar de

vacaciones físicas) no origina en el trabajador un derecho de acumulación de dichos periodos para su posterior goce, ni la reducción o la venta de vacaciones, por el contrario, al considerar como irrecuperable la oportunidad del descanso vacacional, y con ello la producción de un daño, se le reconoce como toda reparación una indemnización por el derecho adquirido y no gozado, excluyendo así cualquier posibilidad de un posterior descanso físico por los periodos vencidos.

3. Contingencias por descanso vacacional extemporáneo

La falta del goce vacacional (descanso físico) dentro del año siguiente al de acumulación al récord vacacional, trae por consecuencia que el trabajador perciba lo que se denomina “**la triple remuneración**” esto es:

- 1. Primera remuneración**, por el trabajo realizado en el mes de descanso vacacional (esta remuneración ya habría sido pagada).
- 2. Segunda remuneración**, por el descanso vacacional adquirido y no gozado.
- 3. Indemnización**, no es propiamente una remuneración, sino una indemnización por falta de descanso vacacional, equivalente a una remuneración cuyo monto será el que se encuentre percibiendo en la oportunidad en que se efectuó el pago.

Por lo tanto, si se mide la contingencia por el no oportuno ejercicio del derecho al descanso vacacional, se tiene que, por cada trabajador en esta situación, la empresa tendrá que considerar un importe equivalente a dos remuneraciones (por el descanso vacacional adquirido y no gozado más la indemnización respectiva).

En materia laboral existe el **principio de irrenunciabilidad de derechos**, razón por la cual esta contingencia es ineludible en caso se produzca un conflicto con el trabajador. En cuanto a los intereses legales por la remuneración vacacional impaga, estos se devengarán de la siguiente manera:

- a) **Cuando el vínculo laboral se encuentra vigente**, el pago de la remuneración vacacional adeudada generará intereses a partir del día siguiente en que ocurrió el incumplimiento, solo si desde la indicada fecha y hasta la oportunidad en que se hace efectivo el pago, no se produjo incremento en la remuneración. De haber ocurrido incremento de remuneración, entonces no procede el pago de intereses.

- b) **Si se hubiera producido el cese**, el pago de la remuneración vacacional adeudada se efectúa con la remuneración vigente a la fecha de cese más los intereses legales que se generan a partir del día siguiente del mismo, y hasta su pago efectivo. De no haber ocurrido incremento de remuneraciones desde el vencimiento de la oportunidad del goce del descanso vacacional hasta el del cese del trabajador, entonces procederá el pago de intereses desde el día siguiente en que ocurrió dicho incumplimiento.

En los casos de los gerentes o representantes de la empresa, el Art. 24 del Reglamento del D. Leg. 713 (D.S. N°012-92-TR) establece que la indemnización por falta de descanso vacacional a que se refiere el inciso c) del Artículo 23 del Decreto Legislativo, no alcanza a los gerentes o representantes de la empresa que hayan decidido no hacer uso del descanso vacacional.

Cada empresario busca trabajadores que puedan desempeñar específicas funciones exigidas para la ejecución de correspondientes proyectos. La competencia que se plantea entre empresarios por conseguir la mano de obra idónea es dura, así como, el crecimiento de las industrias y empresas se ve obstaculizado por la limitación de los bienes disponibles de capital, del trabajo en general y del número de especialistas disponibles.

La empresa compra factores al precio más bajo posible. El empresario que paga salarios mayores a los que el mercado laboral atribuye a los correspondientes trabajos, es desplazado de la función empresarial. El empresario que paga salarios menores a los salarios que corresponde a la utilidad marginal del trabajo, renuncia a aquellos trabajadores que le permitirían aprovechar mejor la máquina disponible.

A medida que aumenta el bienestar material, varía el valor que el trabajador atribuye al descanso y al ocio. Lo que otorga condición particular al mercado laboral es que el trabajador aparece como fuente de capacidad laboral, y se presenta como ser humano, siendo imposible separar al individuo como tal de su actuación como trabajador.

A continuación, se muestra de forma comparativa en la Figura 3 los costos no salariales con respecto del salario anual, en algunos países entre ellos el Perú.

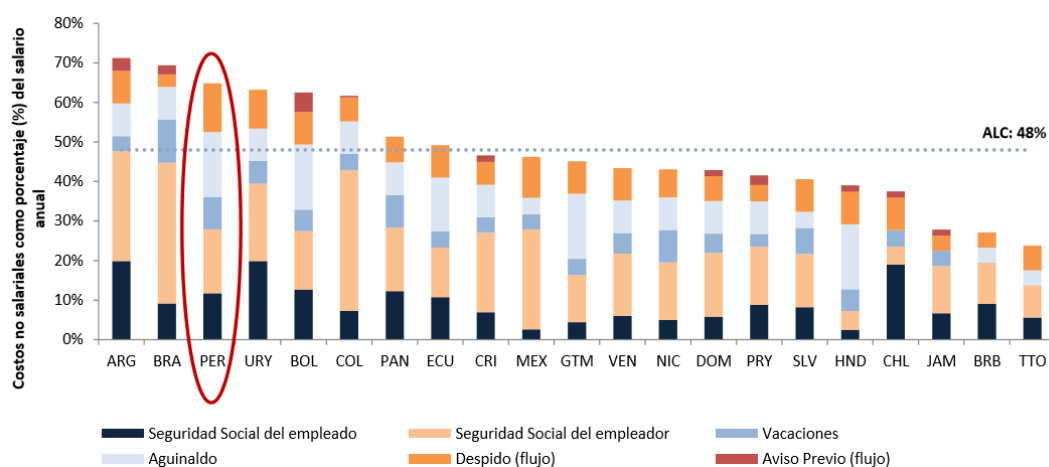


Figura 3: Costos no salariales con respecto del salario anual

Fuente: Estudio de la Formalidad Laboral en Perú, 2016

Elaboración: Banco Interamericano de Desarrollo

En el mercado laboral los salarios tienden a igualarse con el valor del correspondiente a la productividad marginal. Cuando los salarios sobrepasan tal nivel; mantener tantos trabajadores producen pérdidas. El empresario ha de despedir a un cierto número de trabajadores. Si el trabajador no encuentra aquel trabajo que más le agrada, se conformará con otro trabajo menos grato. Si el trabajador no encuentra una empresa que le pague el salario que él quisiera percibir, reducirá sus pretensiones salariales o en otro caso, se queda sin empleo.

Tasa de desempleo
(PEA desocupada/PEA total)

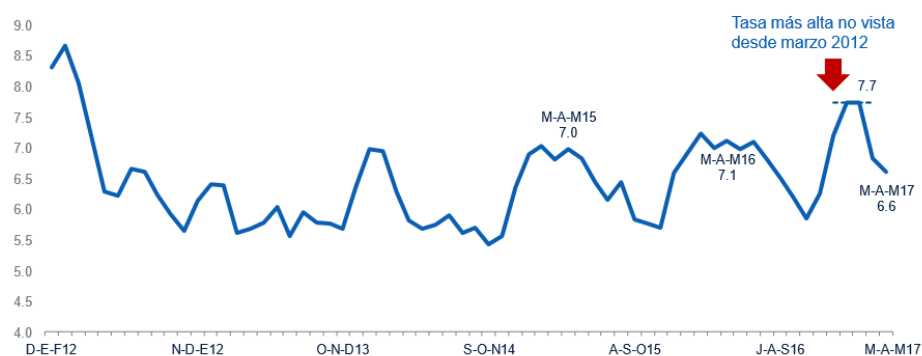


Figura 4: Variación de la tasa de desempleo en Perú

Fuente: Estudio de la Tasa de Desempleo en el Perú

Elaboración: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Según Chiavenato (2011), los despidos por iniciativa de la organización se deben realizar con mucho cuidado y tacto, sobre todo cuando implican una cantidad importante de personas, como en los casos de adelgazamiento y de recortes de personal por distintas causas. el despido es la sanción más severa que la organización puede imponer a un trabajador.

2.3. Definición de términos

Autoridad, conferir poder a las personas para que tomen decisiones independientes sobre acciones y recursos. En ese sentido, cada líder reparte y delega autoridad a los individuos para que trabajen de acuerdo con lo que aprenden y dominan.

Beneficios, término utilizado para designar los beneficios que se obtienen de un proceso o actividad económica.

Capital humano, las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital vale más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva.

Cliente, es aquella persona que a cambio de un pago recibe servicios de alguien que se los presta por ese concepto.

Clima laboral, al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional y mental.

Contingencia, un evento que es probable que ocurra, pero del cual no se tiene la certeza de que vaya a ocurrir. Una contingencia es por lo tanto un suceso posible con mayores o menores probabilidades de ocurrir.

Contrato de trabajo, es el acuerdo voluntario entre trabajador (necesariamente una persona natural) y empleador (que puede ser una persona natural o jurídica), en virtud del cual el primero se obliga a poner a disposición del segundo su propio trabajo, a cambio de una remuneración.

Empresa privada, una empresa comercial que es propiedad de inversores privados, no gubernamentales, accionistas o propietarios (generalmente en conjunto, pero puede ser propiedad de una sola persona), y está en contraste con las instituciones estatales, como empresas públicas y organismos gubernamentales. Las empresas privadas constituyen el sector privado de la economía.

Entorno, hace referencia a los factores externos a la empresa que influye en esta y condicionan su actividad. Entorno empresarial o marco externo no es un área, es un todo, y no permite su desarrollo. De este modo, la empresa puede considerarse como un sistema abierto al medio en el que se desenvuelve, en el que influye y recibe influencias.

Fiscalización laboral, es el sistema funcional que tiene la misión de vigilar el cumplimiento de las normas laborales y se personifica en los inspectores de trabajo. La actividad de fiscalización se ejerce sobre las empresas, entendiéndose como tales a las unidades económicas en las que se dan relaciones de trabajo subordinado.

Inspección laboral, es un servicio público a cargo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, que tiene como objeto velar por el cumplimiento de las disposiciones legales y convencionales en materia laboral, de promoción y formación para el trabajo, y de seguridad y salud en el trabajo, con la finalidad de prevenir o solucionar los conflictos o riesgos laborales entre trabajadores y empleadores.

Jornada de trabajo, es el tiempo durante el cual en forma diaria, semanal o mensual el trabajador se encuentra a disposición de su empleador, con el fin de cumplir la prestación laboral que este le exija.

Juicios, consiste en una discusión jurídica entre las partes intervinientes y cuya difusión y resolución se somete al conocimiento de un juez o tribunal, capacitado especialmente para resolver sobre la cuestión.

Legislación laboral, aquel conjunto de leyes y normas que tienen por objetivo regularizar las actividades laborales, ya sea en lo que respecta a los derechos del trabajador, como también a sus obligaciones y lo mismo para el empleador.

Mercado laboral, según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, está compuesto por la oferta que está formada por todas las personas que se encuentran dispuestas a desempeñar una ocupación a cambio de una remuneración o salario y por la demanda laboral que está comprendida por las organizaciones, negocios, empresas y personas que se encuentran dispuestas a requerir los servicios de otras personas para que desempeñen una ocupación que se encuentre vacante.

Motivación, es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender la conducta de las personas.

Percepción, es la capacidad para captar, procesar y dar sentido de forma activa a la información que alcanza a nuestros sentidos.

Reclamos, es oponerse a algo de palabra o por escrito, expresando una queja o disconformidad.

Recursos humanos, es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones debido a diversos aspectos como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes.

Remuneración, es el pago que recibe una persona por un trabajo realizado.

Salario, según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo se define como tal, al pago de dinero registrados en el libro de planillas, que recibe el trabajador por prestar sus servicios a un empleador.

Telecomunicaciones, es toda transmisión y recepción de señales de cualquier naturaleza electromagnética, que contengan signos, sonidos, imágenes o, en definitiva, cualquier tipo de información que se desee comunicar a cierta distancia.

Trabajador, según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, es la persona que desempeña una ocupación predominante intelectual, profesional, administrativa, técnico y de oficina, percibiendo una remuneración por su trabajo de forma quincenal o mensual.

Vacaciones simples, son las vacaciones que proceden a favor de cualquier trabajador que hubiera cesado después de cumplido el año de servicios y el correspondiente récord, sin haber disfrutado del descanso. Debiendo agregarse que el trabajador tendrá derecho al abono del íntegro de la remuneración vacacional a ser pagada con su respectiva liquidación (Artículo 22° de la Ley).

Vacaciones truncas, son las vacaciones que proceden a favor de cualquier trabajador que hubiera cesado sin cumplir el íntegro del récord vacacional, en tal caso, le corresponderá el pago proporcional del tiempo que hubiera laborado, siempre que tenga como mínimo un mes de servicios, y contando con este requisito, el récord trunco será compensado a razón de tantos dozavos y treintavos de las remuneraciones como meses y días computables hubiera laborado.

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

3.1.Lugar

El presente análisis se hizo en la empresa de telecomunicaciones del régimen privado que se encuentra ubicada en Lima Metropolitana.

3.2.Tipo de estudio

El presente análisis es de tipo descriptivo debido a que se pretende identificar los puntos críticos de la gestión de vacaciones y las contingencias presentes y futuras.

3.3.Diseño

De acuerdo con la naturaleza del análisis se trata de una investigación no experimental longitudinal, ya que se obtendrá datos de la misma población en distintos momentos durante un periodo determinado. Se trató de recoger la mayor cantidad de información base en la empresa de telecomunicaciones para el análisis y de ahí partir para identificar los puntos críticos en el periodo de estudio 2016 – 2017.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

1. Análisis documental

Se revisaron documentos y libros relacionados con el análisis, así como documentación manejada por la empresa. Para el presente trabajo se contó con las siguientes fuentes de información:

- Documentos de la empresa de telecomunicaciones (políticas, procedimientos)
- Legislación Laboral Peruana

- Bibliografía relacionada con el tema de recursos humanos
- Compendios de derecho laboral peruano

2. Entrevista grupal

Se realizó entrevistas con gerentes y mandos medios que integran cada gerencia, se utilizó un cuestionario de preguntas para levantar la información necesaria para el presente análisis.

Las entrevistas permitieron conocer más sobre la importancia del tema y evaluar la efectividad de las estrategias planteadas en la empresa con respecto a este punto (Ver cuestionario en el Anexo 4).

3. Obtención y análisis de datos

La información del presente análisis se obtuvo del sistema Adryan que maneja la empresa, mediante sus reportes de saldos de vacaciones. Se utilizó el software Microsoft Office Excel. Se analizó la data del periodo 2016 – 2017.

3.5. Población y muestra

Para el presente trabajo se consideró como población a todos los trabajadores de la empresa de telecomunicaciones. (550 contratados a junio del 2017)

3.6. Proceso metodológico de la investigación

El proceso siguió las siguientes fases



Figura 5: Proceso metodológico de la investigación

Fuente: Elaboración propia

3.7. Análisis de la información

La información fue analizada de acuerdo a los siguientes pasos:

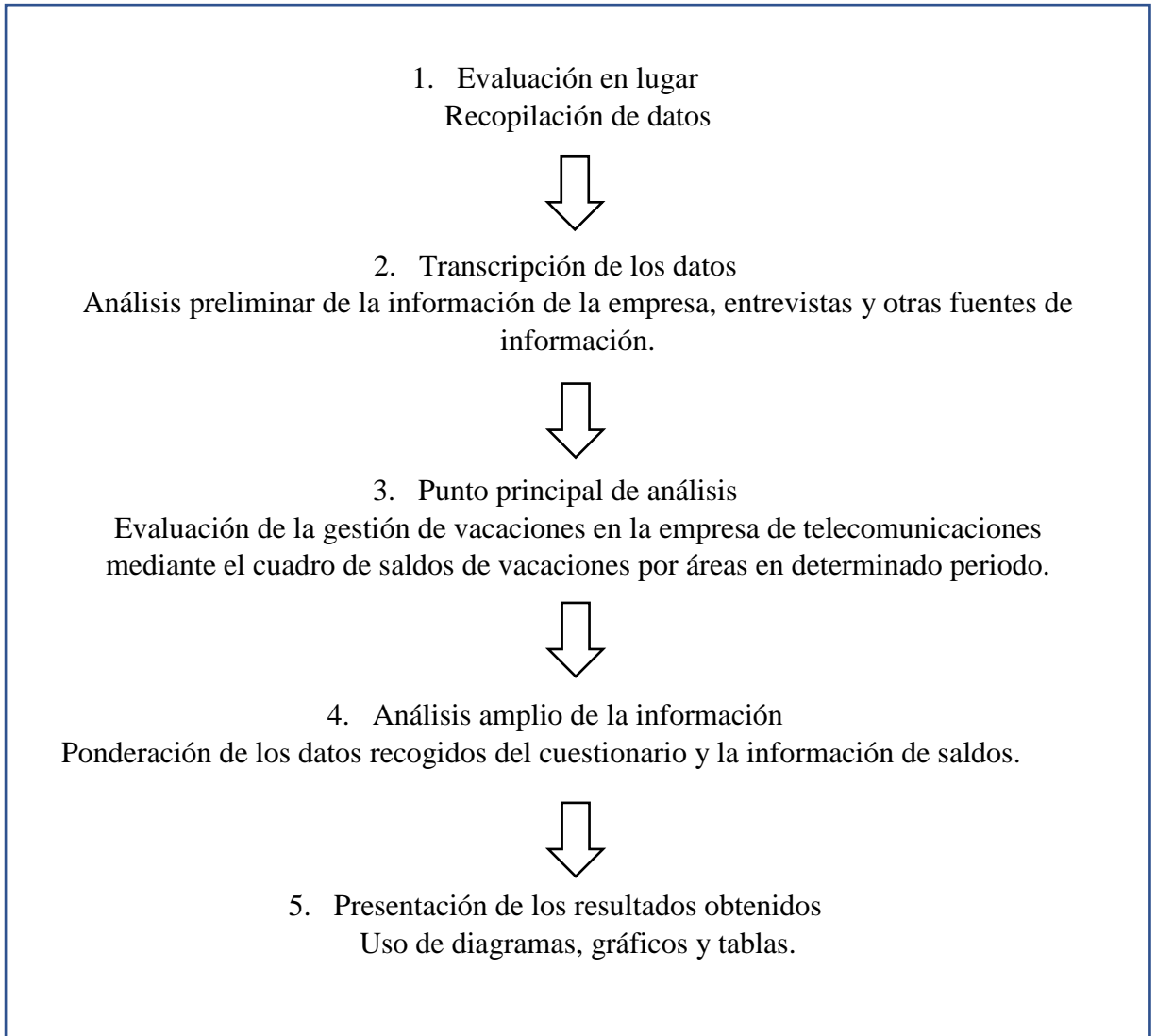


Figura 6: Análisis de la información

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1. Resultados

4.1.1. La gestión de vacaciones desde el punto de vista del beneficiario

La gestión de vacaciones comprende los tres puntos que describen la percepción del trabajador sobre sus beneficios, en el lugar de trabajo se centran en:

- a) El goce de las vacaciones no se pudo hacer efectivo en los momentos solicitados por los trabajadores, porque no tenían quien los reemplace y existencia de carga laboral, llevándolos en varias ocasiones a postergar ó cancelar planes personales.

- b) Se generó un mal clima laboral, a raíz de ciertas preferencias de los jefes con algunos colaboradores, a quienes si les permitían salir de vacaciones inclusive periodos menores a 7 días calendarios.

- c) El empleado mientras trabajó en la empresa no denunció el incumplimiento del pago de las indemnizaciones por no haber gozado oportunamente de su periodo vacacional, hecho que si se daba al cesar y reclamaba el pago respectivo.

De los tres puntos expuestos, se puede indicar que la ineficiente gestión de vacaciones en la empresa repercute provocando un bajo clima laboral y tensiones en la empresa. A continuación, se presenta la información recogida sobre los saldos de vacaciones mensuales en la empresa de telecomunicaciones durante este último año.

Tabla 5: Saldos de vacaciones mensuales en la empresa de telecomunicaciones

Fecha de Corte	Saldos Vacacionales (Días)	N° Trabajadores
30/11/2016	18492	548
31/12/2016	18804	545
31/01/2017	17865	551
28/02/2017	19069	556
31/03/2017	18942	558
30/04/2017	19891	562
31/05/2017	18224	554
30/06/2017	16789	550

Fuente: Empresa de telecomunicaciones

Elaboración: Propia

En la Tabla 5 se puede apreciar que los saldos de vacaciones en cada mes no varían significativamente de un mes a otro. Además, la empresa al no contar con un sistema tecnológico que sincronice las ausencias de los trabajadores con la nómina no puede efectuar un control más estricto sobre el goce de las vacaciones. Asimismo, como parte de las medidas que la empresa está adoptando para contrarrestar esta situación, desde hace unos meses atrás se viene manejando el siguiente instrumento para detectar en qué nivel de riesgo se encuentra la empresa con respecto al saldo vacacional que tiene un trabajador.

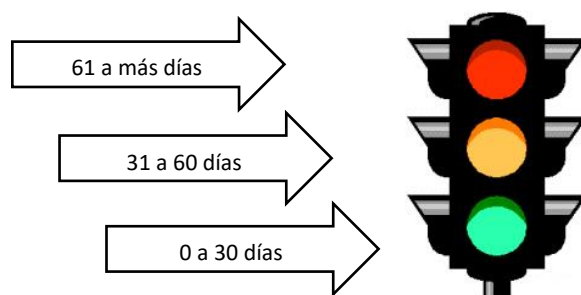


Figura 7: Instrumento para medir el nivel de riesgo en saldos vacacionales en la empresa de telecomunicaciones

Fuente: Empresa de telecomunicaciones

Elaboración: Propia

De acuerdo a la Figura 7, se puede indicar que:

- a. Los trabajadores cuyos saldos de vacaciones se encuentren en el color verde, están en un rango aceptable y manejable de saldos para la empresa.
- b. Los trabajadores cuyos saldos de vacaciones se encuentren en el color amarillo, están en un rango de alerta, en el cual la empresa considerará como opción la firma de un convenio de acumulación o reducción de vacaciones por parte del trabajador y la misma.
- c. Los trabajadores cuyos saldos de vacaciones se encuentren en el color rojo, están en un rango de peligro, en el cual la empresa deberá de disponer de forma coordinada con la gerencia y el área, la salida a vacaciones inmediata hasta reducir en lo máximo posible su saldo.

En el corto tiempo que se viene usando el instrumento de control y referencia de vacaciones (ver Figura 7), para los gerentes y jefes fue más didáctico y comprensible el uso de esta herramienta para conocer el estado de las vacaciones de su equipo de trabajo. Mientras se termina de implementar el nuevo sistema en la empresa, temporalmente el aviso de vacaciones para el área de recursos humanos de uno o más trabajadores, lo envían los jefes mediante un formato en archivo Excel compatible con el nuevo sistema, el cual permitirá la carga masiva de los usuarios y sus fechas de vacaciones hasta que funcione el intranet en la empresa.

4.1.2. Riesgos empresariales sobre la gestión de vacaciones

Los riesgos laborales en la gestión de vacaciones detectados por el incremento de los saldos son:

1. Algunos colaboradores que fueron cesando y que tenían saldos elevados de vacaciones (90 – 300 días) al no recibir el pago de la indemnización en su liquidación de beneficios sociales, presentaron demandas ante juzgados laborales tanto en Lima Metropolitana como a nivel nacional.

Tabla 6: Cese de personal durante el 2017

Mes	Cese de personal (Renuncias y despidos)
Enero	15
Febrero	23
Marzo	19
Abril	28
Mayo	22
Junio	17

Fuente: Empresa de telecomunicaciones

Elaboración: Propia

Tabla 7: Ceses y demandas laborales por no pago de beneficios sociales en la empresa de telecomunicaciones

Año	Ceses por despido	Demandas laborales
2016	45	5
2017	10	3

Fuente: Empresa de telecomunicaciones

Elaboración: Propia

2. El doble control de vacaciones (boleta de pago por un lado y registro de fechas físicas por otro) funcionó solo hasta el primer semestre del 2016. A partir del segundo semestre ya no se reflejaban los ingresos como vacaciones en la boleta, esto era un riesgo porque el anterior control era un tipo de defensa que tenía la empresa para sustentar que el colaborador estaba al día con el goce oportuno de sus vacaciones. En el transcurso de este año se prevé que las demandas irán en aumento a raíz de los despidos que la empresa hizo de un grupo de trabajadores.

La variación de los saldos de vacaciones irá creciendo y también las contingencias irán aumentando, si la empresa no toma medidas que no impliquen despedir a trabajadores, según se muestra en la Figura 7.

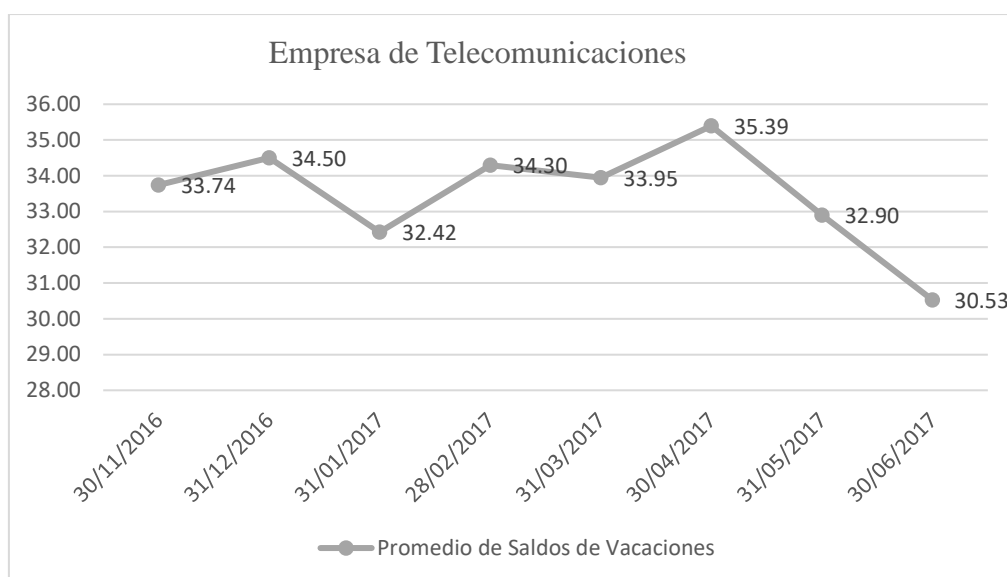


Figura 8: Promedio de saldos de vacaciones de la empresa de telecomunicaciones 2016 - 2017

Fuente: Empresa de telecomunicaciones

Elaboración: Propia

- De la gestión de vacaciones estudiada en la empresa de telecomunicaciones se plantea que es necesario realizar una programación de vacaciones adecuada en la empresa, la misma que deberá ser cumplida estrictamente por todas las gerencias y áreas a fin de reducir los saldos de vacaciones, las que deberán ser gestionadas por medio de un sistema integrado que involucre a la nómina y recoja las marcaciones de los trabajadores que permita alimentar la data que se procese en adelante.

Las situaciones más críticas son el grupo de empleados activos en la empresa de telecomunicaciones que antes de su ingreso a la planilla como trabajadores, estuvieron prestando servicios como trabajadores independientes como mínimo tres años en promedio, y cuyos pagos se realizaban por recibos por honorarios. El costo del cese de este grupo de personas en la planilla es muy elevado para la empresa.

4.1.3. La programación de vacaciones como una de las medidas para las contingencias ya generadas y para el futuro

Las contingencias laborales en el contexto que vive la empresa son latentes ante cualquier reclamo que realicen los empleados. Para manejar y aminorar los riesgos se plantean las siguientes medidas, la primera de ellas es realizar la programación de vacaciones de todos los colaboradores en la empresa:

- a) alguna de las prácticas empresariales más recomendables son las planificaciones. Siendo así, el empleador en base a las necesidades del negocio, tiene la potestad de planificar las vacaciones de su personal, considerando el siguiente esquema.

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	FECHA DE INGRESO	GERENCIA	ÁREA ESPECÍFICA	PUESTO	Nro. Total de Días Pendientes de Goce Físico Vacacional al 30.06.2017	Plan de Acción (días mínimos a bajar a diciembre 2017)	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													

Que los trabajadores hagan uso inmediato de las vacaciones no gozadas, lo cual se hará de forma programada, según el esquema indicado. Para esto los jefes coordinarán con ellos, los días a ser tomados y a su vez informarán al área de recursos humanos.

- b) Esta medida puede ir acompañada de una compra de vacaciones hasta por un máximo de 15 días por cada año. Con ello se reducirá por lo menos el impacto del considerable descanso vacacional pendiente, el cual podría afectar el flujo operativo de la empresa.
- c) Evaluar la necesidad de calificar contablemente estos pasivos contingentes, ya que se tratan de cuentas por pagar configuradas por la Ley.

Con respecto a las medidas a implementar para el futuro, con una finalidad preventiva se podrá emplear las herramientas que la Ley dispone.

- a) Convenios de acumulación vacaciones, en caso la empresa observe que los trabajadores no podrán gozar de sus vacaciones en los periodos pertinentes. Se podrá suscribir convenios de acumulación de vacaciones, de tal manera que los trabajadores acumulen dos años de vacaciones consecutivas para tomarlas en el siguiente año, teniendo en cuenta que tomen por lo menos siete días naturales de vacaciones durante el primer año. En conformidad con el primer párrafo del Art. 18 de la Ley de Descansos Remunerados

“Art. 18. El trabajador puede convenir por escrito con su empleador en acumular hasta dos descansos consecutivos, siempre que después de un año de servicios continuo disfrute por lo menos de un descanso de siete días naturales”.

Los siete días serán descontados del total de días de descanso vacacional acumulados.

- b) Convenios de reducción de vacaciones, el Art. 19 de la ley permite la reducción de vacaciones a cambio de una compensación económica, mediante un convenio de reducción.

“Art. 19. El descanso vacacional puede reducirse de treinta a quince días, con la respectiva compensación de quince días de remuneración. El acuerdo de reducción debe quedar por escrito.”

- c) Convenios de goce fraccionado de vacaciones, la empresa y los trabajadores podrán acordar periodos vacacionales, no inferiores a siete días naturales de acuerdo con el Art. 17 de la Ley.

“Art. 17. El trabajador debe disfrutar del descanso vacacional en forma ininterrumpida; sin embargo, a solicitud escrita del trabajador, el empleador podrá autorizar el goce vacacional en periodos que no podrán ser inferiores a siete días naturales”

Como anexo al presente trabajo se adjuntan en la parte final los modelos básicos de estos convenios, los cuales son: el convenio de acumulación de vacaciones, el convenio de reducción de vacaciones y la solicitud de fraccionamiento del descanso vacacional.

4.2. Discusión

Los hallazgos del presente análisis nos permiten tener un panorama más preciso de la situación a la cual la empresa de telecomunicaciones está expuesta con respecto a las contingencias laborales, debido a la mala toma de decisiones. El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo a pesar de sus esfuerzos por que las empresas cumplan con la normativa no se da abasto para atender todos los casos que se dan y para esta problemática de la empresa realizaron fiscalizaciones debido a las denuncias hechas por algunos trabajadores.

Según Chiavenato, la administración de recursos humanos es responsabilidad de cada jefe. Sin embargo, para que las jefaturas actúen de modo uniforme y consistente frente a sus subordinados, se necesita de una asesoría que les proporcione la orientación debida. Efectivamente, en base a lo indicado el primer control para la gestión de vacaciones son los jefes de cada área en la empresa. Ellos no manejan el día a día de las normas laborales, sus modificaciones, y las respectivas sanciones por el incumplimiento de la Ley. Es un punto en el esquema de las vacaciones que se debe de atender con urgencia.

Es preciso definir políticas y procedimientos que sirvan de guía en la empresa para el correcto control de la gestión de vacaciones y evitar situaciones similares. Una de las causas de la mala gestión es el no tener políticas que precisen como administrar las vacaciones de los trabajadores.

La anterior gestión de vacaciones refleja la poca preocupación por parte de la empresa de telecomunicaciones, al no contarse con data histórica que no era trabajada periódicamente para evaluar la situación de los saldos vacacionales. La empresa a pesar de tener una base teórica y normativa de cómo manejar para diferentes situaciones los saldos de vacaciones, no aplica ni cumple con lo dispuesto por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

CONCLUSIONES

1. La gestión de vacaciones en la empresa de telecomunicaciones tiene doble finalidad de control, esto le viene generando malestares y problemas en materia laboral, judicial, entre otros, pues no solo se configura el incumplimiento del derecho obligatorio al goce vacacional, también se impone a la empresa como una obligación derivada del contrato de trabajo, esta situación evidencia la necesidad de resolver la problemática en un corto plazo.
2. Las percepciones del trabajador son negativas, del estudio realizado a la empresa, el setenta y cinco por ciento manifiestan su insatisfacción por no gozar oportunamente de sus saldos de vacaciones. Existe un bajo clima laboral por sentimientos de desconfianza, por no poder salir en las fechas en las que los colaboradores desearían tomar sino en las fechas que la empresa les indica según las necesidades existentes en el negocio que es muy dinámico.
3. Los principales riesgos para la empresa son, que los trabajadores presenten sus quejas ante la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, que se interpongan demandas judiciales para el reconocimiento del pago de la indemnización vacacional no efectuada en las fechas correspondientes a favor del trabajador, inspecciones tributarias por parte de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. La gestión de vacaciones influye en la continuidad de las operaciones de la organización, ello conlleva a la empresa al uso de recursos para cubrir las plazas que temporalmente están desocupadas, ya sea que se pague horas extras a otro trabajador o se contrate a un personal externo, y también influye en enfrentar los riesgos latentes, lo cual puede ocasionar problemas en la desviación de los activos de la empresa en detrimento de sus niveles de rentabilidad.
4. El mejor camino a seguir es un esquema que se caracteriza porque permite visualizar categorías de saldos de vacaciones en la programación en la que el trabajador se encuentra. El mismo que debe ser de fácil entendimiento e interpretación requisito para los gerentes y jefes que no están familiarizados a través de sensibilización con los temas laborales.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda realizar actualizaciones del diagnóstico de la gestión de vacaciones en periodos anuales para evaluar las mejoras y su nivel de efectividad, es aconsejable usar los instrumentos que la Ley proporciona a la empresa y que mejor se adapten a su realidad. Se sugiere hacer cambios a corto plazo que permitan reducir el nivel de riesgos por contingencias, entendiendo que la empresa puede aceptar ciertos niveles sobre los cuales no se deberían superar.
2. Es necesario fortalecer el clima laboral en la empresa, mediante actividades de integración periódicas que permitan sostener la situación de bajo clima, hasta que se resuelva en mayor medida la problemática actual.
3. Realizar controles periódicos y complementarios, sobre otros posibles factores que impactan en la mala gestión de vacaciones. En ese contexto se puede realizar encuestas que nos sirvan de apoyo para conocer el impacto de las propuestas para la gestión de vacaciones.
4. Implementar el esquema de programación de vacaciones, considerar y evaluar las medidas para las contingencias ya existentes y para el futuro, mientras que se automatiza en un mediano plazo el registro de vacaciones.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
GENERAL	<p>La gestión de vacaciones en la empresa de telecomunicaciones se realizó incumpliendo las normas laborales.</p>	<p>Analizar la gestión de vacaciones en la empresa de telecomunicaciones para establecer acciones que conlleve a eliminar el nivel de contingencias.</p>	<p>Con el objetivo de dar continuidad a las operaciones en la empresa, no se consideró la importancia que tendría el no goce oportuno de las vacaciones por parte de los trabajadores.</p>	<p>La gestión de vacaciones en la empresa de telecomunicaciones tiene doble finalidad de control, esto le viene generando problemas en materia laboral, judicial, entre otros, pues no solo se configura el incumplimiento del derecho obligatorio al goce vacacional, también se impone a la empresa como una obligación derivada del contrato de trabajo, esta situación evidencia la necesidad de resolver la problemática en un corto plazo.</p>	<p>Se recomienda realizar actualizaciones del diagnóstico de la gestión de vacaciones en períodos anuales para evaluar las mejoras y su nivel de efectividad, es aconsejable usar los instrumentos que la Ley proporciona a la empresa y que mejor se adapten a su realidad. Se sugiere hacer cambios a corto plazo que permitan reducir el nivel de riesgos por contingencias.</p>
ESPECÍFICO	<p>El trabajador tuvo la percepción de que su derecho a gozar de sus vacaciones no fue respetado por la empresa.</p>	<p>Identificar las características percibidas por el trabajador sobre la gestión de vacaciones en la empresa de telecomunicaciones.</p>	<p>Los jefes de cada área no consideraron que el denegar el goce de vacaciones ocasionaría un malestar en los trabajadores.</p>	<p>Las percepciones del trabajador son negativas, del estudio realizado a la empresa, el setenta y cinco por ciento manifestaron su insatisfacción por no gozar oportunamente de sus saldos de vacaciones. Existe un bajo clima laboral por sentimientos de desconfianza, por no poder salir en las fechas en las que los colaboradores desearían tomar sino en las fechas que la empresa les indica según las necesidades existentes en el negocio que es muy dinámico.</p>	<p>Es necesario fortalecer el clima laboral en la empresa, mediante actividades de integración periódicas que permitan sostener la situación de bajo clima, hasta que se resuelva en mayor medida la problemática actual.</p>
	<p>La deficiente gestión de vacaciones generó el incremento del pago en horas extras, reemplazos externos, así como problemas judiciales, inspecciones de las entidades competentes en el ámbito laboral y tributario.</p>	<p>Describir los principales riesgos presentes en la empresa y cómo influye la gestión de vacaciones.</p>	<p>En la empresa de telecomunicaciones no se hizo una estimación del costo que implicaría pagar las horas extras, pagar a los reemplazos externos para poder cubrir a los trabajadores que tenían sus vacaciones acumuladas y eran invitadas a salir por un período aproximado de un mes.</p>	<p>Los principales riesgos para la empresa son, que los trabajadores presentan sus quejas ante la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, que se interpongan demandas judiciales para el reconocimiento del pago de la indemnización vacacional no efectuada en las fechas correspondientes, inspecciones tributarias por parte de Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. La gestión de vacaciones influye en la continuidad de las operaciones de la organización, ello conlleva a la empresa al uso de recursos para cubrir las plazas que temporalmente están desocupadas, ya sea que se pague horas extras a otro trabajador o se contrate a un personal externo, y también influye en enfrentar los riesgos latentes.</p>	<p>Realizar controles periódicos y complementarios, sobre otros posibles factores que impactan en la mala gestión de vacaciones. En ese contexto se puede realizar encuestas que nos sirvan de apoyo para conocer el impacto de las propuestas para la gestión de vacaciones.</p>
	<p>No se tuvo una programación de vacaciones en la empresa de telecomunicaciones.</p>	<p>Realizar una programación de vacaciones adecuada a la empresa para reducir los saldos y/o potenciales pasivos.</p>	<p>En la empresa no se tuvo la costumbre de manejar una programación de vacaciones.</p>	<p>El mejor camino a seguir es un esquema que se caracteriza porque permite visualizar categorías de saldos de vacaciones. En la programación en la que el trabajador se encuentra. El mismo que debe ser de fácil entendimiento e interpretación requisito para los gerentes y jefes que no están familiarizados a través de sensibilización con los temas laborales.</p>	<p>Implementar el esquema de programación de vacaciones, considerar y evaluar las medidas para las contingencias ya existentes y para el futuro, mientras que se automatiza en un mediano plazo el registro de vacaciones.</p>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Belleza, M., Castillo, J., Sheppard, E., (2008), Compendio de Derecho Individual del Trabajo, 5ta Edición. Perú, Ediciones Caballero Bustamante S.A.C. 570 p.
- Chiavenato, I. (2011), Administración de Recursos Humanos, 9na. Edición. Mc Graw - Hill, México. 421 p.
- Chiavenato, I., (2010), Innovaciones de la Administración. Tendencias y Estrategias. Los Nuevos Paradigmas, 5ta Edición. Mc Graw - Hill, México. 396 p.
- Egúsqiza, B., Infantes, G., Mucha, R., (2012), Manual de Obligaciones del Empleador y Beneficios del Trabajador, 1era Edición. Perú, Instituto Pacifico S.A.C. 405 p.
- Snell, S., Bohlander, G., (2013), Administración de Recursos Humanos, 16ª Edición, Cengage Learning. México.792 p
- Chienda, A., Vértiz, A., Vilela, A., (2006), Compendio Laboral, 2da Edición. Perú, Asesoramiento y Análisis Laborales S.A.C. 998 p.
- Novak, F., Salmon, E., (2002), Las Obligaciones Internacionales del Perú en Materia de Derechos Humanos, Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, 35 p.
- Toyama, J. (2000), Boletín Derecho y Sociedad Civil, (serial online). 1:1-10. Disponible en IFT (<http://revistas.pucp.edu.pe>). Consultado el 28 de julio de 2017.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA). Informe Anual del Empleo en el Perú 2014. Disponible en <http://www2.trabajo.gob.pe/>. Consultado el 05 de agosto de 2017.
- www.bbva.com, Análisis Macroeconómico, Informalidad laboral en Perú 2016.

- http://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/Pages_Informalidadlaboral.pdf,
Formalidad Laboral en Perú: Situación actual y propuestas.
- http://storage.servir.gob.pe/normatividad/Informes_Legales/2015/IT_513-2015-SERVIR-GPGSC.pdf, Informe Técnico N° 513-2015 SERVIR/GPGSC
- [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0D48067F03F11D1405257E23005CE18D/\\$FILE/2_DECRETO_SUPREMO_012_03_12_92.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/0D48067F03F11D1405257E23005CE18D/$FILE/2_DECRETO_SUPREMO_012_03_12_92.pdf),
Reglamento del Decreto Legislativo N° 713 sobre los descansos remunerados de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada.
- <http://www.elperuano.pe/>, Normas Legales y Laborales

ANEXOS

A continuación, los modelos de convenios para las medidas contempladas en la empresa de telecomunicaciones.

Anexo 1

Convenio de Acumulación de Vacaciones

Conste por el presente documento, el Convenio de Acumulación de Vacaciones que celebran, de una parte _____ con RUC _____, con domicilio en _____; debidamente representada por el Señor _____, con DNI _____, con poder inscrito en la Partida Electrónica N° _____, del Registro de Personas Jurídicas de los Registros Públicos de _____; a quien en adelante se le denominará LA EMPRESA; y de la otra parte el Señor _____ identificado con DNI° _____; a quien en adelante se denominará EL TRABAJADOR; en los términos y condiciones siguientes:

Primero: Voluntariedad del acuerdo

LA EMPRESA y EL TRABAJADOR declaran conocer el contenido y alcances del Decreto Legislativo N° 713, Ley de Descansos Remunerados, cuyo Art.18° permite convenir por escrito la acumulación de hasta dos descansos consecutivos, siempre que después de un año de servicios continuo EL TRABAJADOR disfrute por lo menos de un descanso de siete días naturales.

Segundo: Definición de los periodos

Se deja constancia que los periodos vacacionales cuya acumulación de solicita, son los correspondientes a los años ____y ____.

Tercero: La acumulación

De común acuerdo, ambas partes han decidido pactar la acumulación de los periodos vacacionales de EL TRABAJADOR señalados en la cláusula precedente. En tal sentido, de conformidad con el Art.18° del Decreto Legislativo N° 713, Ley de Descansos Remunerados, EL TRABAJADOR deberá hacer uso obligatorio de 07 días de descanso físico vacacional, los que serán deducibles del total de días de descanso vacacional acumulados. Dicho descanso obligatorio se llevará a cabo en el periodo comprendido entre los días ____ al ____ del mes de ____ del año ____.

Cuarto: Determinación del goce vacacional

Ambas partes acuerdan que el descanso vacacional acumulado de ____ días será disfrutado por EL TRABAJADOR en el periodo comprendido entre los días ____ al ____ del mes de ____ del año _____. Sin perjuicio de esta precisión, ambas partes acuerdan que de producirse necesidades de servicio o condiciones coyunturales operativas que hagan necesaria la variación de los periodos de descanso pactados, tales periodos podrán ser modificados mediante adenda al presente convenio.

Suscrito en tres ejemplares de un mismo contenido y para un solo efecto, en _____, a los _____ días del mes de _____ del año 20__.

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

D.N.I. N°

Anexo 2

Convenio de Reducción de Vacaciones

Conste por el presente documento, el Convenio de Reducción de Vacaciones que celebran, de una parte _____ con RUC _____, con domicilio en _____; debidamente representada por el Señor _____, con DNI _____, con poder inscrito en la Partida Electrónica N° _____, del Registro de Personas Jurídicas de los Registros Públicos de _____; a quien en adelante se le denominará LA EMPRESA; y de la otra parte el Señor _____ identificado con DNI° _____; a quien en adelante se denominará EL TRABAJADOR; en los términos y condiciones siguientes:

Primero: Voluntariedad del acuerdo

LA EMPRESA y EL TRABAJADOR declaran conocer el contenido y alcances del Decreto Legislativo N° 713, Ley de Descansos Remunerados, cuyo Art.19° permite que ambas partes pacten por escrito que el descanso vacacional pueda reducirse de treinta a quince días, con la respectiva compensación de quince días de remuneración. En ese sentido, las partes dejan constancia que suscriben el presente convenio en forma libre y voluntaria, sin la existencia de dolo, error, amenaza, presión, coacción o cualquier otro vicio de la voluntad en contra de EL TRABAJADOR.

Segundo: Definición del periodo

Se deja constancia que el periodo vacacional cuya reducción de goce se solicita, es el correspondiente al año ____.

Tercero: La reducción

De común acuerdo, ambas partes han decidido pactar la reducción del periodo vacacional detallado en la cláusula precedente. En tal sentido, de conformidad con el Art.19° del Decreto Legislativo N° 713, Ley de Descansos Remunerados, EL EMPLEADOR y EL TRABAJADOR en forma libre y voluntaria, acuerdan que se reduzca el descanso vacacional señalado en la cláusula precedente a Quince (15) días, los cuales se computarán de la siguiente manera:

- Desde el _____ hasta el _____ EL TRABAJADOR prestará servicios para EL EMPLEADOR desempeñando las labores correspondientes a su puesto de trabajo.
- Desde el _____ hasta el _____ EL TRABAJADOR gozará los quince (15) días restantes de su descanso vacacional, correspondiente al periodo detallado en la cláusula precedente.

Cuarto: El pago

Por su parte, EL EMPLEADOR se compromete a cancelar a EL TRABAJADOR los siguientes conceptos:

- Pago de remuneración ordinaria por los Quince (15) días de trabajo, correspondientes al periodo laborado que se indica en la cláusula precedente.
- Pago de remuneración vacacional por Quince (15) días de vacaciones, correspondientes al periodo de goce vacacional materia de reducción, indicado en la cláusula precedente.

Suscrito en tres ejemplares de un mismo contenido y para un solo efecto, en _____, a los _____ días del mes de _____ del año 20__.

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

D.N.I. N°

Anexo 3

(SOLICITUD DE FRACCIONAMIENTO DEL DESCANSO VACACIONAL)

Fecha: _____

Señores: _____

Atn. Sr. _____

Presente. - SOLICITUD DE FRACCIONAMIENTO DE DESCANSO VACACIONAL

De mi mayor consideración: Por medio de la presente, en virtud del artículo 17° del D. Legislativo N° 713, solicito a usted autorizar el goce fraccionado de mi descanso vacacional, correspondiente al periodo _____, en los periodos y la forma que indico a continuación:

- _____ días naturales en el mes de _____ del año _____;
- _____ días naturales en el mes de _____ del año _____;
- _____ días naturales en el mes de _____ del año _____; y
- _____ días naturales en el mes de _____ del año _____.

De ser aceptada mi solicitud, agradeceré que, en cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 16° del D. Leg. N° 713, la correspondiente remuneración vacacional sea abonada antes del inicio de cada descanso.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,

NOMBRE DEL TRABAJADOR D.N.I. N°

Anexo 4

Entrevista aplica a los gerentes y jefes de la empresa de telecomunicaciones.
Objetivo: identificar los principales puntos críticos en la gestión de vacaciones en las cinco gerencias de la empresa de telecomunicaciones.
Introducción: Se explica brevemente la importancia de la información, la confidencialidad, y los fines de la investigación.
1. ¿Quiénes autorizan la salida a vacaciones?
2. ¿Cuenta con algún sistema ó control donde pueda visualizar las vacaciones de su equipo?
3. ¿Usted tiene el saldo de vacaciones actualizado?
4. ¿Que determina que autorice la salida a vacaciones del trabajador?
5. ¿Siguen algún procedimiento interno para informar la salida de vacaciones?
6. ¿Qué medio utiliza usted para informar al área de recursos humanos que alguien de su área saldrá de vacaciones?
7. ¿Ha recibido quejas y/o sugerencias del personal a su cargo sobre el tema de vacaciones?