



¿Es procedente reclamar el pago de una indemnización por daño a la persona en procesos laborales?

Alejandro Ledesma, asociado de nuestro Estudio, explica por qué los daños extrapatrimoniales derivados del incumplimiento laboral deben reclamarse como daño moral y no como daño a la persona.

2

Jurisprudencia relevante

Resumen de algunas sentencias con impacto en la jurisprudencia laboral peruana:

- Casación Laboral N° 28551-2023-ICA
- Casación Laboral N° 40285-2023-LA LIBERTAD
- Casación Laboral N° 31561-2023-CUSCO

4

Resoluciones TF

Resoluciones de la SUNAFIL que fijan criterios en actuaciones inspectivas.

5

Proyectos de Ley

Algunos proyectos de ley en materia laboral del mes de julio del año 2026.

6

Normas laborales

- Ley 32721
- Resolución Ministerial N° 613-2026/MINSA
- Decreto Supremo N° 009-2026-TR

7

Calendario Laboral

Principales fechas del mes a tener en cuenta.

8

Actualidad laboral

Recuento de las principales noticias del mes de julio del año 2026 en materia laboral.

9

Algunas reflexiones sobre la Remuneración Mínima Vital

Nuestro equipo analiza la propuesta de incremento de la Remuneración Mínima Vital y la necesidad de establecer criterios técnicos y una periodicidad definida para su reajuste.

10

Retención del talento y equidad salarial

Julio Olaechea, consultor de nuestro Estudio, analiza cómo la equidad salarial, las condiciones laborales y las oportunidades de desarrollo influyen en la retención del talento.

12

¿Es procedente reclamar el pago de una indemnización por daño a la persona en procesos laborales?

Por: Alejandro Ledesma

En los procesos laborales es cada vez más frecuente que, además de la indemnización por despido arbitrario, los trabajadores soliciten la reparación de diversos daños patrimoniales y extrapatrimoniales. Entre estos últimos, una de las pretensiones que suele plantearse con mayor frecuencia es el pago de la indemnización por daño a la persona, bajo el argumento del incumplimiento del empleador que afectó la dignidad, la salud psíquica, el equilibrio emocional o incluso el proyecto de vida del trabajador.

Ahora bien, para determinar si dicha pretensión resulta jurídicamente procedente es necesario identificar primero el régimen de responsabilidad aplicable cuando el daño afirmado y acusado deriva del incumplimiento de obligaciones laborales.

En ese sentido, debe señalarse que al existir entre el trabajador y el empleador un contrato de trabajo, los daños derivados del incumplimiento de las obligaciones que nacen de dicha relación jurídica se rigen por las reglas de la responsabilidad civil contractual.

Así pues, una vez determinado que el régimen aplicable es el de la responsabilidad contractual, corresponde preguntarse si, en los supuestos en los que el daño derive de un despido arbitrario, de un accidente de trabajo o de cualquier otro incumplimiento de obligaciones laborales, también resulta procedente reclamar el pago de una indemnización por daño a la persona.

Al respecto, corresponde destacar que la Corte Suprema de Justicia de la República ha señalado y reiterado en diversos pronunciamientos que, en los supuestos de responsabilidad contractual laboral, el daño a la persona no constituye un concepto indemnizable cuando el perjuicio deriva del incumplimiento del contrato de trabajo.

En consecuencia, debe entenderse que las afectaciones de carácter extrapatrimonial planteadas por un trabajador o ex - trabajador no deben ser analizadas como un supuesto de daño a la persona, sino como un eventual daño moral.





Ahora bien, ello no significa que las afectaciones a la integridad psicosomática o al proyecto de vida carezcan de tutela jurídica cuando deriven del incumplimiento del contrato de trabajo. Por el contrario, la Corte Suprema ha precisado que dichas afectaciones son resarcibles en el ámbito de la responsabilidad contractual, sin embargo, para evitar la duplicidad de indemnizaciones, estas deben ser canalizadas y cuantificadas bajo la categoría de daño moral en sentido lato. De esta manera, resulta que el daño moral no solo comprende el sufrimiento o aflicción, sino cualquier lesión a los derechos de la personalidad o a la salud del trabajador o ex - trabajador que se haya generado por acción del empleador.

De acuerdo con lo anterior, corresponde apuntar que la posición asumida por la Corte Suprema de Justicia de la República no obedece únicamente a una diferencia terminológica, sino a la naturaleza del régimen de responsabilidad aplicable. Ciertamente, cuando el daño derive del incumplimiento del contrato de trabajo, las afectaciones a la integridad física, psicológica o al proyecto de vida podrán ser reparadas, en cuyo caso el reclamo deberá canalizarse a través del pago de una indemnización por daño moral y no de una indemnización independiente por daño a la persona, evitándose de ese modo una doble reparación por un mismo perjuicio.

En la práctica, es frecuente encontrar demandas en las que el trabajador solicita de manera conjunta indemnizaciones por daños lucro cesante, emergente, moral y a la persona, asumiendo que todos estos conceptos son acumulables de forma independiente. No obstante, la línea jurisprudencial de la Corte Suprema evidencia que, en la responsabilidad contractual laboral, el daño a la persona no goza de autonomía frente al daño moral, por lo que resulta imperativo verificar si la pretensión ha sido formulada conforme al régimen de responsabilidad aplicable.

En ese escenario, resulta especialmente relevante que los empleadores analicen no solo la existencia y acreditación del daño alegado, sino también la naturaleza de cada uno de los conceptos indemnizatorios reclamados, pues su procedencia dependerá de que estos resulten compatibles con el régimen de responsabilidad civil aplicable.

Por ello, corresponderá a la defensa técnica del empleador identificar y cuestionar aquellas pretensiones que, bajo la denominación de 'daño a la persona', pretendan la doble reparación de un mismo perjuicio ya contenido en el daño moral, para que luego la autoridad jurisdiccional pueda desestimar aquellas pretensiones que no guarden estricta correspondencia con el marco legal de la responsabilidad civil laboral.

Finalmente, debe señalarse que la correcta identificación del régimen aplicable permitirá determinar los conceptos que puedan ser válidamente reclamados, garantizándose que la reparación se efectúe conforme a la naturaleza del perjuicio afirmado, lo que evitará interpretaciones incompatibles con las reglas de la responsabilidad civil.

Alertas

Jurisprudencia relevante

Casación Laboral N° 28551-2023-ICA

La Segunda Sala de Derecho Constitucional y Social Transitoria de la Corte Suprema de Justicia de la República, mediante Resolución de fecha 7 de abril del año 2026, recaída en la Casación Laboral N° 28551-2023-Ica, considera que no se configura un accidente de trabajo cuando la muerte del trabajador, aun ocurriendo en su centro de labores, se produce como consecuencia de un sismo.

Conforme a lo antes señalado, resulta que la Corte Suprema entiende que los daños ocasionados al trabajador como consecuencia de un caso fortuito derivado de un fenómeno de la naturaleza no constituyen un accidente de trabajo, por lo que no corresponde atribuir responsabilidad al empleador por el incumplimiento de su deber de prevención cuando el evento dañoso tiene como causa directa un sismo.

Casación Laboral N° 40285-2023-LA LIBERTAD

La Cuarta Sala de Derecho Constitucional y Social Transitoria de la Corte Suprema de Justicia de la República, mediante Resolución de fecha 6 de mayo del año 2026, recaída en la Casación Laboral N° 40285-2023-La Libertad, considera que el despido nulo exige que el demandante acredite el motivo de nulidad invocado, correspondiendo al empleador demostrar que el cese se sustentó en motivos ajenos a cualquier vulneración de derechos fundamentales.

Conforme a lo antes señalado, resulta que la Corte Suprema entiende que una vez que el trabajador acredita indicios suficientes sobre la existencia de un despido nulo, corresponde al empleador demostrar objetivamente que el cese obedeció a una causa justa prevista por ley, de modo que la sola imputación de una falta grave no resulta suficiente para desvirtuar el motivo lesivo afirmado por el trabajador.

Casación Laboral N° 31561-2023-CUSCO

La Cuarta Sala de Derecho Constitucional y Social Transitoria de la Corte Suprema de Justicia de la República, mediante Resolución de fecha 27 de mayo del año 2026, recaída en la Casación Laboral N° 31561-2023-Cusco, considera que las reglas sobre responsabilidad civil por incumplimiento de obligaciones previstas en el Código Civil no resultan aplicables de manera irrestricta al derecho laboral, en atención al principio de especialidad.

Conforme a lo antes señalado, resulta que la Corte Suprema entiende que el empleador que pretenda reclamar el pago de una indemnización por daños y perjuicios a un trabajador por el incumplimiento de sus obligaciones laborales deberá sujetarse a los presupuestos y requisitos previstos por la normativa laboral especial, por lo que no podrá sustentar su pretensión únicamente en las reglas generales de responsabilidad civil previstas en el Código Civil.



Informativo

Resoluciones TF

Mediante la Resolución N° 0889-2026-SUNAFIL/TFL-Primera Sala, de fecha 6 de julio de 2026, el Tribunal de Fiscalización Laboral de la **SUNAFIL** establece que la existencia de un proceso judicial no determina, por sí sola, la suspensión del procedimiento administrativo sancionador, pues ello únicamente procede cuando existe identidad de sujetos, hechos y fundamentos, y el pronunciamiento judicial resulta indispensable para resolver la controversia administrativa, caso contrario, **SUNAFIL** deberá continuar ejerciendo su potestad fiscalizadora y sancionadora.

Mediante la Resolución N° 0891-2026-SUNAFIL/TFL-Primera Sala, de fecha 6 de julio del año 2026, el Tribunal de Fiscalización Laboral de la **SUNAFIL** establece que la aplicación del principio de primacía de la realidad exige acreditar y motivar la concurrencia de los elementos esenciales del contrato de trabajo, especialmente la subordinación, por lo que la autoridad administrativa debe explicar, a partir de los hechos constatados durante la fiscalización, cómo estos acreditan la concurrencia de los elementos esenciales del contrato de trabajo.

Mediante la Resolución N° 0915-2026-SUNAFIL/TFL-Primera Sala, de fecha 10 de julio del año 2026, el Tribunal de Fiscalización Laboral de la **SUNAFIL** establece que la ocurrencia de un accidente de trabajo no puede acreditarse únicamente con la declaración del trabajador, pues ello exige una valoración integral, objetiva y razonada de los medios probatorios.

Mediante la Resolución N° 0960-2026-SUNAFIL/TFL-Primera Sala, de fecha 22 de julio de 2026, el Tribunal de Fiscalización Laboral de la **SUNAFIL** establece que las listas de capacitación, y las hojas de tareas no acreditan el cumplimiento del registro de control de asistencia, pues los referidos documentos carecen de la información esencial para verificar el ingreso, la salida y el tiempo efectivamente laborado.



Informativo

Proyectos de Ley

1

Proyecto de Ley 14850/2025-CR

Presentado por el congresista Américo Gonza Castillo de Perú Libre, propone regular el sistema remunerativo y de compensaciones de los trabajadores del servicio de seguridad privada.



Informativo

Normas Laborales

Ley 32721, que garantiza el derecho al descanso sentado y la alternancia de la postura en los centros de trabajo

Publicada el 8 de julio del año 2026, en el Diario Oficial El Peruano

Mediante la Ley 32721, se garantiza el derecho al descanso sentado y a la alternancia postural a los trabajadores de los sectores público y privado que realizan labores de pie de forma prolongada, esto es, por menos de tres (3) horas continuas, y se establece la obligación del empleador de proveer sillas ergonómicas con respaldo o implementar un sistema rotativo y proporcional de asientos, integrando dichas disposiciones en su Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Resolución Ministerial N° 613-2026/MINSA, que aprueba la NTS N° 248-MINSA/DGIESP-2026, Norma Técnica de Salud para la Evaluación, Calificación y Certificación de la Incapacidad Laboral por Enfermedades o Accidentes Comunes

Publicada el 14 de julio del año 2026, en el Diario Oficial El Peruano

Mediante Resolución Ministerial N° 613-2026/MINSA, se aprueba la Norma Técnica de Salud NTS N° 248-MINSA/DGIESP-2026, con la finalidad de estandarizar los criterios técnicos del procedimiento de evaluación, calificación y certificación de la incapacidad laboral por enfermedades o accidentes comunes, requerida para la acreditación del derecho a la pensión de invalidez en el Sistema Nacional de Pensiones.

Decreto Supremo N° 009-2026-TR, que modifica el Reglamento de la Ley 31572, Ley del Teletrabajo

Publicado el 22 de julio del año 2026, en el Diario Oficial El Peruano

Mediante Decreto Supremo N° 009-2026-TR, se modifica e incorpora el artículo 10-A al Reglamento de la Ley del Teletrabajo, que regula el desarrollo de actividades particulares durante la jornada laboral, precisando que su realización no autorizada ni justificada puede generar la imposición de una sanción o a la reversión automática del teletrabajo a la modalidad de trabajo presencial. Asimismo, se regula la responsabilidad del empleador por fallos técnicos generados por caso fortuito o fuerza mayor; el procedimiento de comunicación previa para el cambio de lugar habitual de trabajo; y la necesidad de verificación presencial de los riesgos de seguridad y salud laboral en la modalidad de teletrabajo.

Calendario Laboral

El 6 (Batalla de Junin) y el 30 de agosto (Santa Rosa de Lima) son "feriados".

Los días feriados otorgan a los trabajadores derecho a descanso remunerado, por lo que durante los mismos el personal está liberado de la obligación de prestar servicios, sin embargo, el empleador está obligado a pagar la remuneración que corresponda.

Los trabajadores que laboren en dichos días sin descanso sustitutorio, tienen derecho al pago de la remuneración correspondiente por la labor realizada, más una sobretasa de 100%.

Los empleadores podrán compensar el trabajo realizado en días feriados con un descanso sustitutorio, el cual podrá ser otorgado en cualquier momento, en cuyo caso quedará liberado del pago de la remuneración por el trabajo realizado y de la respectiva sobretasa.

El 23 de agosto se conmemora el Día Internacional del recuerdo de la trata de esclavos y su abolición

Desde 1998, y a iniciativa de la Unesco, cada 23 de agosto se conmemora el Día Internacional del recuerdo del comercio de esclavos y de su abolición, para recordar a los millones de personas que fueron víctimas de la esclavitud y rendir homenaje a quienes lucharon por su libertad y dignidad.

La referida fecha nos invita a reflexionar sobre las consecuencias de la esclavitud, reafirmar nuestro compromiso con los derechos humanos y promover una cultura de respeto, igualdad, inclusión y rechazo de toda forma de discriminación, explotación y trabajo forzoso. Y es que, construir entornos en los que prevalezcan el respeto y la dignidad de las personas es una responsabilidad compartida.

Noticias

Actualidad Laboral

El 28 de julio del año 2026, el ingeniero Juan Sheput, asumió el cargo de Ministro del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – **MTPE**, comprometiéndose a impulsar una gestión orientada al fortalecimiento del empleo, el diálogo social y la promoción de mejores oportunidades laborales para los peruanos. [LINK](#).

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – **MTPE** anunció la elaboración de una directiva de atención diferenciada, inclusiva y libre de discriminación en los servicios públicos de empleo y el acceso a los servicios del sector, para las personas que forman parte del colectivo **LGTBI+**, en atención a los desafíos específicos que estos enfrentan. [LINK](#).

La Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral – **SUNAFIL** lanzó el aplicativo web **ALIADA**, para orientar a empleadores y trabajadores sobre el cumplimiento de las obligaciones relacionadas con la prevención, investigación y sanción del hostigamiento sexual en el ámbito laboral de manera ágil, accesible y con un mayor alcance. [LINK](#).

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – **MTPE**, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables – **MIMP** y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social – **MIDIS**, firmaron un pacto por la promoción del empleo para personas con discapacidad con la finalidad de facilitar su acceso a un empleo formal mediante acciones articuladas entre el Estado y el sector privado. [LINK](#).

La Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral – **SUNAFIL** informó que entre los meses de enero y junio del año 2026, más de 145,000 personas fueron ingresadas y registradas como trabajadores en la planilla electrónica como resultado de diversas acciones de fiscalización y prevención realizados por la citada autoridad. [LINK](#).

La Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral – **SUNAFIL** impuso multas por más de S/32'000,000.00 en el sector de la enseñanza privada, como consecuencia de las más de 9,300 denuncias recibidas entre los años 2024 y 2026, relacionadas principalmente con el pago de remuneraciones y beneficios sociales, y con el cumplimiento de la jornada y horario de trabajo. [LINK](#).

Algunas reflexiones sobre la Remuneración Mínima Vital

Hace unos pocos días, con ocasión del inicio del nuevo gobierno se anunció, entre otras medidas laborales, el incremento de la Remuneración Mínima Vital - **RMV**, de la suma de S/1,130.00 (MIL CIENTO TREINTA Y 00/100 SOLES) a S/1,300.00 (MIL TRESCIENTOS Y 00/100 SOLES), lo que hace necesario revisar y analizar el marco normativo, y los criterios técnicos que deberían tenerse en cuenta para decidir el otorgamiento de un incremento de la **RMV**.

Teniendo en cuenta lo anterior, debe tenerse en cuenta lo que se señala a continuación:

Primero, el incremento anunciado es de S/170.00 (CIENTO SETENTA Y 00/100 SOLES), lo que representa poco más del 15% del monto actual, porcentaje importante que generará un mayor gasto, y que será especialmente relevante para las micro y pequeñas empresas.

Segundo, la importancia de la **RMV** se acredita con la regulación contenida en el artículo 24° de la Constitución, el cual establece que los trabajadores tienen derecho a una remuneración equitativa y suficiente que les procure bienestar material y espiritual, lo que difícilmente podrá lograrse con el importe de la **RMV**, el cual no cubre el costo de la canasta básica familiar.

Tercero, el mismo artículo 24° de la Constitución establece que las remuneraciones mínimas se regulan por el Estado con participación de las organizaciones representativas de los trabajadores y de los empleadores, lo que no suele cumplirse. Y es que, el espacio para lograr la referida participación tripartita es el Consejo Nacional de Trabajo, creado hace más de 25 años a inicios del año 2001, que no ha logrado consensuar ninguna norma laboral, y tampoco el importe de la **RMV**.

Cuarto, su importe debería ser determinado mediante el diálogo social, y específicamente por un acuerdo entre el Estado, las centrales sindicales y los gremios empresariales, lo que evitaría el uso político de la **RMV**, como ha sucedido en varias oportunidades durante los últimos años.

Quinto, se paga a los trabajadores que cumplen una jornada "ordinaria" no menor de 4 horas diarias, esto es, a quienes laboren a tiempo completo, de modo que los trabajadores que lo hagan a tiempo parcial tendrán derecho a un pago proporcional de la **RMV** en función de las horas trabajadas durante su jornada laboral.





Sexto, no existe regulación sobre la periodicidad para revisar su importe, lo que no genera predictibilidad, y permite -como ya ha sido señalado- un cuestionable uso político. Y es que, en más de una oportunidad la **RMV** ha sido incrementada en momentos de muy baja aceptación presidencial.

Sétimo, tampoco existe regulación sobre los criterios técnicos para determinar su importe. Ciertamente, no se ha establecido que la **RMV** deba fijarse en función del valor de la canasta básica familiar, o de alguna otra variable económica; y que sus reajustes serán determinados en función a la inflación acumulada, con la finalidad de mantener la capacidad adquisitiva de la clase trabajadora. Ojalá que en algún momento se cuente con una norma técnica que regule los aspectos previamente reseñados.

Octavo, la **RMV** es referencia para determinar el importe de beneficios sociales y de pagos mínimos. En efecto, sirve de base para definir el importe de la asignación familiar, el importe de la remuneración mínima por trabajar en horario nocturno, el ingreso mínimo del trabajador minero, el importe de la bonificación especial por trabajo agrario, el importe mínimo de la remuneración del periodista, el importe mínimo de la base imponible para el pago del aporte a **ESSALUD**, etc.

Noveno, la **RMV** es un concepto único, exigible solo por los trabajadores que laboren a tiempo completo, sin que sea relevante la ubicación geográfica del empleador, el número de trabajadores, el volumen de facturación, entre otros temas, lo que hace necesario incluir en el debate técnico la conveniencia o inconveniencia de contar con varias remuneraciones mínimas que atiendan a distintas necesidades laborales y empresariales.

Décimo, la **RMV** peruana es una de las bajas de la región sudamericana, pues su importe es de alrededor de US\$335.00 (TRESCIENTOS TREINTA Y CINCO Y 00/100 DOLARES AMERICANOS), el cual está lejos de lo que se paga en Uruguay y Chile por concepto de remuneración mínima, países que pagan casi el doble de lo que se reconoce en nuestro país por el citado concepto.

Teniéndose en cuenta lo anterior, solo queda por apuntar la expectativa de contar con una gestión responsable y profesional de la **RMV**, que señale por escrito los criterios técnicos para definir su importe, la oportunidad para reajustarla, e incluso la necesidad de contar con varias remuneraciones mínimas en función de criterios objetivos (*factores geográficos, número de trabajadores, volumen de facturación, etc.*), para de ese modo evitar incrementos sin sustento técnico y con fines políticos. Será, entonces, necesario estar a la expectativa de lo que decida el nuevo gobierno.

Retención del talento y equidad salarial

Por: Julio Olaechea

Uno de los principales desafíos que enfrentan actualmente la mayoría de las organizaciones, sin ninguna duda, es el de la retención del talento. El citado desafío tiene especial importancia en actividades como la gastronomía, hotelería y servicios de alimentación, en las que suelen existir jornadas exigentes, horarios variables, presión por la rapidez, alta demanda física y una marcada diferencia salarial entre trabajadores de dirección y comunes.

En una cocina profesional, por ejemplo, pueden coexistir un chef ejecutivo, un jefe de cocina, supervisores, cocineros, ayudantes y personal de limpieza. Aunque es comprensible que existan diferencias salariales debido al nivel de responsabilidad, a la experiencia, a la formación y a la capacidad para tomar decisiones, el problema aparece cuando las citadas diferencias son excesivas, poco transparentes o no respondan al esfuerzo y a la contribución realizada por cada trabajador.

Los sectores de turismo, de hotelería y de servicios de alimentos vienen presentando problemas de bajos salarios, jornadas exigentes, horarios variables, informalidad, limitada protección social y condiciones laborales deficientes, lo que contribuye a la dificultad para atraer y conservar trabajadores calificados.

En principio, puede apuntarse que las diferencias salariales deberían responder a la valoración de los puestos de trabajo, pues un chef ejecutivo o un jefe de cocina no solamente prepara alimentos, también puede encargarse de diseñar el menú, de calcular costos, de seleccionar proveedores, de controlar inventarios, de organizar turnos, de supervisar la calidad del servicio, de atender reclamos, de capacitar al equipo y de asumir la responsabilidad por el funcionamiento general de la cocina, lo que podría justificar las diferencias remunerativas que podrían advertirse. Por su parte, el cocinero que prepara los platos, controla los tiempos de cocción y trabaja durante varias horas y bajo presión constante también es fundamental para la calidad del servicio, pues sin su trabajo, la planificación del chef ejecutivo o del jefe de cocina no podría ejecutarse. Por ello, las diferencias remunerativas deberán estar debidamente justificadas.

Las diferencias remunerativas pueden originarse por distintas razones, entre las cuales pueden mencionarse al mayor poder de negociación que tienen las personas que ocupan cargos directivos, al prestigio profesional, etc.

Lo anterior podría verse afectado por la ausencia de estructuras salariales claramente definidas, de categorías y de criterios objetivos, lo que podría generar que dos (2) personas con funciones similares reciban pagos muy diferentes, generándose una percepción de injusticia que afecte el clima laboral.



Teniendo en cuenta lo anterior, debe señalarse que, desde la psicología organizacional, la remuneración no se interpreta solamente como una suma de dinero que expresa una cantidad económica, toda vez que también representa reconocimiento, valoración y respeto. Los trabajadores comparan lo que aportan —esfuerzo, experiencia, disponibilidad y resultados— con lo que reciben, evaluando además su situación respecto de la de sus compañeros y superiores.

Cuando una persona considera que existe una relación equilibrada entre su contribución y su recompensa, es más probable que experimente satisfacción y compromiso. Por el contrario, si percibe una desigualdad excesiva, existirá el riesgo de que reduzca su esfuerzo o abandone la organización.

Esto no implica que la compensación deba ser idéntica para todos. Los trabajadores aceptan las diferencias salariales cuando comprenden las razones y consideran que existen criterios objetivos, razonables y legítimos. El problema surge cuando la brecha con los superiores carece de justificación, especialmente si otros trabajadores enfrentan cargas de trabajo excesivas, cambios de turnos imprevistos y pocas posibilidades de desarrollo laboral.

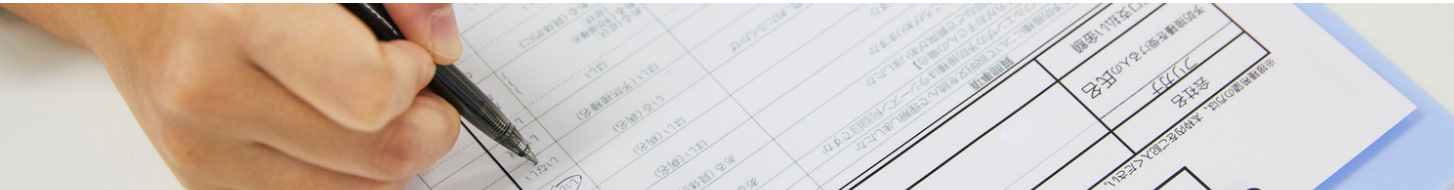
En ese sentido, no puede perderse de vista que salarios demasiado bajos generan un ahorro inmediato, pero al mismo tiempo producirán costos indirectos por la afectación del clima laboral y la rotación del personal. Y es que, por cada trabajador que se retira, el empleador se ve obligado a invertir tiempo y dinero en publicar vacantes, entrevistar, contratar, capacitar y acompañar al reemplazo, período durante el cual podría disminuir la productividad, la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

Aunque el salario es importante, no siempre constituye la única causa de salida, también influyen el estilo de liderazgo, la distribución de los horarios, el trato recibido, la presión constante, la falta de reconocimiento, la escasa posibilidad de ascenso, la incompatibilidad entre el trabajo y la vida personal, entre otros factores.

Se puede aceptar, temporalmente, una remuneración reducida o moderada si se percibe que se está aprendiendo, se recibe buen trato y se tiene posibilidades reales de progresar. Contrariamente, cuando además de ganar poco, se reciba maltrato, se trabaja de manera excesiva y no se tiene claridad sobre el futuro profesional, la rotación laboral se incrementará de manera importante.

Por ello, la retención del talento debe abordarse como una estrategia integral, y no solamente mediante incrementos salariales aislados y ocasionales.





Como primera medida se deberá realizar una evaluación objetiva de los puestos. La empresa debe identificar qué conocimientos, responsabilidades, riesgos, esfuerzos y resultados exige cada posición laboral. A partir de ello podrá establecer bandas salariales para ayudantes, cocineros, responsables de sección, supervisores, jefes de cocina y chefs ejecutivos, evitando diferencias desproporcionadas. También deberá revisarlas periódicamente considerando el costo de vida, los salarios del mercado y la situación económica de la organización.

Cómo segunda medida se deberá incorporar componentes variables vinculados al desempeño individual y colectivo, lo que permitirá reforzar la idea de que el éxito no depende exclusivamente del chef, sino del trabajo coordinado de todo el equipo. Los indicadores deben combinar productividad, calidad, seguridad, colaboración y satisfacción del cliente.

Cómo tercera medida se deberá crear rutas de desarrollo profesional. Y es que, la idea será que un ayudante identifique los conocimientos necesarios para ascender a cocinero; que un cocinero sepa qué competencias debe demostrar para liderar una sección; y este último sepa qué preparación requiere para acceder a una jefatura. La capacitación, la rotación planificada por distintas áreas de la cocina, y los programas de mentoría permitirán que un trabajador visualice un futuro a largo plazo dentro de la empresa.

Cómo cuarta medida será necesario mejorar la organización de los horarios laborales, publicando los turnos con anticipación, limitando los cambios de último momento, distribuyendo equitativamente los fines de semana y respetando los períodos de descanso. La previsibilidad permite que los trabajadores organicen su vida familiar y personal.

Cómo quinta medida se deberá profesionalizar el liderazgo de los chefs y de los jefes de cocina, para que tengan excelentes competencias culinarias, y habilidades para dirigir personas. Así, quienes ocupen posiciones de mando deberán recibir formación en comunicación, manejo de conflictos, retroalimentación, motivación y prevención del maltrato laboral.

Asimismo, debe apuntarse que de manera independiente a las medidas previamente señaladas, conviene destacar que las entrevistas de permanencia permiten conversar con los trabajadores antes de que evalúen su retiro y decidan renunciar. Preguntas como “¿qué podría hacer que te fueras?”, “¿qué cambiarías de tu trabajo?” o “¿qué necesitas para desarrollarte?” pueden revelar problemas que aún tengan solución.

Finalmente, debe señalarse que la transparencia resulta fundamental, y que aunque no será necesario revelar el salario de cada trabajador, sí será necesario explicar cómo se determinan las categorías, los incrementos salariales, las promociones y los incentivos económicos. Cuando las personas conocen las reglas y advierten que las mismas se aplican de manera consistente, aumenta la confianza en la organización y se avanza en la retención del talento.

