

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA  
LA MOLINA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN  
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL**



**IMPACTO DE LA IMPLEMENTACION DEL NUEVO PROGRAMA  
DE VACACIONES EN LOS GASTOS DE REMUNERACIONES EN  
OFICINAS CENTRALES DE SAGA FALABELLA**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR  
AKIRA CLEMENTE KOCHI PENADILLO**

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

**Lima – Perú**

**2017**

## INDICE GENERAL

1.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1	Planteamiento del problema .....	3
1.1.1.	Descripción del problema .....	3
1.1.2.	Formulación del problema .....	5
1.2.	Objetivos .....	6
1.2.1.	Objetivo general .....	6
1.2.2.	Objetivos específicos .....	6
1.3.	Justificación .....	7
1.3.1.	Conveniencia .....	7
1.3.2.	Relevancia social .....	7
1.3.3.	Implicaciones prácticas .....	7
1.3.4.	Valor teórico .....	8
1.3.5.	Utilidad metodológica .....	8
1.4.	Limitaciones .....	8
2.	REVISION DE LITERATURA .....	10
2.1.	Antecedentes de la investigación .....	10
2.2.	Marco teórico .....	12
2.2.1.	Administración de Recursos Humanos .....	12
2.2.2.	Procesos del área de recursos humanos .....	13
2.2.3.	Control de gestión de recursos humanos .....	14
2.2.4.	Proceso administrativo de control .....	14
2.2.5.	Criterios de control .....	15
2.2.6.	Medios de control .....	16
2.2.7.	Aplicación en recursos humanos .....	18
2.2.8.	Normativa laboral de recursos humanos sobre el descanso vacacional .....	21
2.2.9.	Antecedentes normativos internacionales .....	21
2.2.10.	Antecedentes normativos nacionales .....	21
2.2.11.	Concepto de vacaciones .....	21
2.2.12.	Principales requisitos .....	22
2.2.13.	Determinación del año continuo de labor y días efectivos .....	22
2.2.14.	Duración del descanso vacacional .....	23
2.2.15.	Oportunidad de descanso .....	24
2.2.16.	Remuneración vacacional .....	24
2.2.17.	Oportunidad de pago .....	26
2.2.18.	Falta de descanso físico vacacional .....	26
2.2.19.	Acumulación de vacaciones vencidas .....	27
2.2.20.	Vacaciones simples y trucas .....	27
2.2.21.	Provisión de vacaciones .....	28
2.3.	Definición de términos .....	29
3.	METODOLOGÍA .....	30
3.1.	Lugar .....	30
3.2.	Tipo de investigación .....	30
3.3.	Diseño de investigación .....	30
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	30
3.5.	Población y muestra .....	35
3.6.	Procedimiento de análisis de datos .....	35

<b>4.</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>36</b>
<b>4.1.</b>	<b>Resultados</b>	<b>36</b>
<b>4.1.1.</b>	<b>Sistemas de Información de Recursos Humanos</b>	<b>36</b>
<b>4.1.2.</b>	<b>Resumen de Vacaciones ejecutadas por planilla ejecutiva</b>	<b>36</b>
<b>4.1.3.</b>	<b>Resumen de Vacaciones ejecutadas por planilla empleados</b>	<b>41</b>
<b>4.1.4.</b>	<b>Comparación global de ambos programas de ejecución de vacaciones</b>	<b>45</b>
<b>4.2.</b>	<b>Discusión</b>	<b>48</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>51</b>
<b>5.1</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>51</b>
<b>5.2</b>	<b>Recomendaciones</b>	<b>53</b>
<b>6.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>54</b>
<b>7.</b>	<b>ANEXOS</b>	<b>57</b>

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis funcional de proceso de evaluación de resultados.....	20
--	----

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1. Programa anual de ejecución de vacaciones.....	33
TABLA 2. Nuevo programa de ejecución de vacaciones.....	34
TABLA 3. Resumen de remuneración vacacional expresada en soles de la planilla ejecutiva.....	37
TABLA 4. Tendencia por periodos de remuneración vacacional planilla ejecutiva.....	38
TABLA 5. Importe por periodo de ahorro por remuneración vacacional planilla ejecutiva.....	39
TABLA 6. Porcentaje de logro de remuneración vacacional en planilla ejecutiva .....	40
TABLA 7. Resumen de remuneración vacacional expresada en soles de la planilla empleados.....	41
TABLA 8. Tendencia por periodos de remuneración vacacional planilla empleados.....	42
TABLA 9. Importe por periodo de ahorro por remuneración vacacional planilla empleados.....	43
TABLA 10. Porcentaje de logro de remuneración vacacional en planilla de empleados... ..	44
TABLA 11. Comparación porcentual de programas de vacaciones .....	46
TABLA 12. Comparación de remuneración vacacional promedio de programas de vacaciones.....	47

## **RESUMEN**

El objetivo de este trabajo monográfico es evaluar el impacto de la implementación del nuevo programa de vacaciones, en las oficinas centrales de Saga Falabella, Lima –Perú. La metodología de investigación utilizada es del tipo descriptiva, comparativa y explicativa porque tiene como propósito describir situaciones y eventos, dar un panorama lo más preciso posible del fenómeno al que se hace referencia y explicar las posibles relaciones entre las situaciones identificadas para la población delimitada como los trabajadores de las oficinas centrales de Saga Falabella. Se pudo concluir del estudio que el nuevo programa de vacaciones incrementó de manera significativa el ahorro en remuneraciones respecto al programa anterior. El nuevo programa de vacaciones representa un crecimiento de 19.65 por ciento en ejecutivos y 22.84 por ciento en empleados de logro de ejecución adicional en promedio de los periodos analizados y el ahorro obtenido por el nuevo programa de vacaciones respecto del anterior es de 732,991 soles en promedio anual para ejecutivos y 441,486 soles en promedio anual para empleados. Se recomienda continuar con el nuevo programa de ejecución de vacaciones para ambas planillas y extenderlo a las demás unidades de negocio de los diferentes puntos de venta. Así mismo, incluir el logro de porcentaje de ejecución de vacaciones como meta anual en las áreas críticas para motivar su ejecución, puesto que el ahorro lo permite, dar una capacitación breve para Gerentes sobre la importancia de la remuneración vacacional en el estado de resultados.

**PALABRAS CLAVE:** Capital humano, Provisión, Excelencia, Retail, Productividad, Aprovisionamiento, Gestión.

## **I. INTRODUCCIÓN**

Cuando se habla de la administración del recurso humano dentro de la organización privada en el Perú, se asocia generalmente el cumplimiento del rol que desempeña cada persona en la empresa y cómo estos roles en su conjunto permiten el logro de objetivos y metas organizacionales, siendo las personas un medio para conseguir dichos objetivos y al mismo tiempo la organización un medio para que los integrantes logren sus propias metas individuales, muchas de las cuales requieren un esfuerzo colectivo. En tal sentido, la organización buscará aprovechar la sinergia de los individuos que trabajan en conjunto.

Según Chiavenato (2011), el recurso humano está conformado por personas que se convertirán en socios de la organización capaces de proporcionar vida y éxito a la misma. Además constituye un tipo de recurso con una actitud dirigida al crecimiento y al desarrollo. Los autores Snell y Bohlander (2013) definen el término capital humano como el valor económico del conocimiento, las habilidades y capacidades de los empleados; considerando a las personas como un pilar más de la organización además de los capitales financieros y tecnológicos que requiere la empresa.

Al mismo tiempo, la naturaleza compleja del recurso humano está asociada a una serie de derechos que permiten el bienestar físico y emocional del mismo. El derecho laboral en este sentido otorga al trabajador, entiéndase a la persona que presta sus servicios a la entidad privada bajo un contrato de trabajo, un periodo prolongado de descanso para contrarrestar el menoscabo y deterioro de sus facultades físicas, intelectuales y hasta anímicas que en muchos casos afectan su rendimiento y por ende la productividad del negocio.

El descanso prolongado al cual nos referimos son las vacaciones remuneradas, las cuales se otorgan luego de cumplir una serie de requisitos. En el sentido estricto del gasto, dichas vacaciones son provisionadas de manera mensual por dozavos, por lo que antes de su ejecución ésta remuneración se encuentra contabilizada como gasto en el estado de resultados.

Debido a la serie de requisitos necesarios para la ejecución de las vacaciones, aparecen situaciones y circunstancias que no permiten su realización, incurriendo la entidad privada en un mayor gasto de remuneraciones y poniendo en riesgo las facultades óptimas del personal y la productividad.

El efecto de una baja ejecución de vacaciones afecta directamente el clima laboral por falta de descanso necesario del personal, la rotación de personal se incrementa y el gasto de remuneraciones se incrementa porque se abonan conceptos adicionales en las liquidaciones de personal no previstos.

El presente trabajo tiene como razón de ser evaluar la situación actual de la ejecución de las vacaciones de las oficinas centrales de Saga Falabella y proponer una medida que permita en todo caso una mayor ejecución de las mismas con el objetivo de contribuir a un menor gasto de remuneraciones.

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1. Descripción del problema**

Saga Falabella, como tienda retail, se encuentra en un ambiente competitivo donde las ventas son fundamentales para la subsistencia de empresa. Frente a ello, la presencia del capital humano es pieza clave para la correcta toma de decisiones y definiciones de políticas y planes estratégicos a ejecutarse con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes actuales, siendo las oficinas centrales los responsables de la dirección de la empresa a nivel de todas las gerencias.

El mercado del retail es exigente, puesto que la competencia se encuentra en las mismas condiciones y no es posible obtener una ventaja competitiva significativa, puesto que resulta siempre en una inversión económica mayor y esfuerzos en tiempo a nivel de todos los procesos de la empresa.

Durante el 2016 y 2017, según INEI, se presenta una desaceleración económica en los retail, siendo el 2016 de sólo 0.9 por ciento de crecimiento y en 2017 a marzo de -1.95 por ciento, obligándolos a seguir invirtiendo para no registrar caídas en ventas, puesto que no invertir puede significar que la competencia sí lo hace y genera una caída en las ventas orgánicas. Frente a ello es importante realizar un mayor control de gastos, debido a que los ingresos se encuentran con un nivel de incertidumbre elevado, obtener ahorros y eficiencia es clave para que un retail continúe en expansión, siendo el recurso humano pieza importante de contribución a la empresa.

El desarrollo del recurso humano en Saga Falabella requiere cumplir con una serie de funciones básicas, según Snell y Bohlander (2013) se deberá planear, reclutar, capacitar, evaluar, compensar, comunicar y relacionar al capital humano para afrontar los retos competitivos externos e inquietudes de los empleados mientras mantiene una relación laboral con la corporación. Frente a un ambiente cambiante es necesario contar con un capital humano experimentado y motivado que se adapte a las nuevas tendencias y hábitos del consumidor.

En los últimos diez años, Saga Falabella apertura doce tiendas retail y 24 boutiques, aumentando su dotación de personal en más de cuatro mil personas, contando actualmente con una dotación de ocho mil personas aproximadamente. Este crecimiento explosivo de la fuerza de ventas, conllevó a una serie de cambios a nivel de dirección en las oficinas centrales que requirieron una mayor dedicación y exigencia a los empleados.

Las circunstancias cambiantes del crecimiento de la empresa originaron que se dificulte otorgar al personal la compensación que les corresponde respecto a las vacaciones, debido a que se volvió más complicado poder ausentarse de sus labores por un periodo prolongado de tiempo y su sustitución temporal era complicada por la naturaleza de funciones que presenta cada uno, siendo en varios casos funciones únicas.

Por otro lado, debido a que Saga Falabella es una empresa ubicada en el ranking del Great Place to Work, no es recomendable que utilice la autoridad que le otorga la ley para decidir unilateralmente el goce de vacaciones de sus empleados sin coordinarlo con ellos previamente, porque ello puede afectar el ambiente laboral y por ende producir un efecto contraproducente en la productividad, principalmente porque se estaría haciendo uso del tipo de poder coercitivo por parte del empleador.

Estos hechos originaron que las vacaciones que fueron programadas y no se ejecutaron en su momento siendo pospuestas, aumenten el gasto de remuneraciones de personal y en algunos casos pusieron en riesgo de pagar indemnizaciones al personal por no gozar del descanso mínimo anual.

Por ello, es necesario primero cuantificar la situación inicial del nivel de remuneración vacacional ejecutado, para identificar que tan alejado se puede encontrar el nivel de ejecución inicial respecto del ideal y luego analizar el impacto del nuevo programa de vacaciones que permita un mayor cumplimiento y ejecución de las mismas que contribuiría a un nivel de ahorro mayor en la cuenta de remuneraciones y nos acercaría de manera significativa al nivel ideal de ejecución del periodo vacacional. Es importante verificar ambas situaciones para determinar el impacto del nuevo programa de vacaciones y la contribución que tiene este tema en beneficio de la empresa.

## **1.1.2. Formulación del problema**

### **Problema principal**

¿Cuál es el impacto de la implementación del nuevo programa de vacaciones en los gastos de remuneraciones, en las oficinas centrales de Saga Falabella, Lima –Perú?

### **Problemas secundarios**

- ¿Cuál es el porcentaje de logro de ejecución de remuneración vacacional de oficinas centrales de Saga Falabella, con el anterior programa de vacaciones?
- ¿Cuál es el porcentaje de logro de ejecución de remuneración vacacional de oficinas centrales de Saga Falabella, con la implementación del nuevo programa de vacaciones?
- ¿Cuál es la diferencia en el porcentaje de logro de ejecución de remuneración vacacional entre el programa de vacaciones anterior y nuevo programa vacacional implementado?
- ¿Cuál es el total global de remuneración vacacional de las planillas de empleados y ejecutivos en las oficinas centrales de Saga Falabella, con el anterior programa de vacaciones?
- ¿Cuál es el total global de remuneración vacacional de las planillas de empleados y ejecutivos en las oficinas centrales de Saga Falabella, con la implementación del nuevo programa de vacaciones?
- ¿Cuál es la diferencia del total global de remuneraciones vacacionales de las planillas de empleados y ejecutivos en las oficinas centrales de Saga Falabella, considerando el programa de vacaciones anterior y nuevo programa vacacional implementado?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo general**

Evaluar el impacto de la implementación del nuevo programa de vacaciones en los gastos de remuneraciones, en las oficinas centrales de Saga Falabella, Lima –Perú.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Estimar el porcentaje de logro de ejecución de remuneración vacacional de oficinas centrales de Saga Falabella, con el anterior programa de vacaciones.
- Comprobar el porcentaje de logro de ejecución de remuneración vacacional de oficinas centrales de Saga Falabella, con la intervención del nuevo programa de vacaciones.
- Determinar la diferencia en el porcentaje de logro de ejecución de remuneración vacacional entre el programa de vacaciones anterior y nuevo programa vacacional implementado.
- Estimar el total global de remuneración vacacional de las planillas de empleados y ejecutivos en las oficinas centrales de Saga Falabella, con el anterior programa de vacaciones.
- Comprobar el total global de remuneración vacacional de las planillas de empleados y ejecutivos en las oficinas centrales de Saga Falabella, con la intervención del nuevo programa de vacaciones.
- Determinar la diferencia del total global de remuneraciones vacacionales de las planillas de empleados y ejecutivos en las oficinas centrales de Saga Falabella, considerando el programa de vacaciones anterior y nuevo programa vacacional implementado.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

### **1.3.1. Conveniencia**

Saga Falabella es una organización que ha mostrado un crecimiento acelerado en los últimos años. Este crecimiento requiere estar acompañado de una productividad cada vez mayor en todos los aspectos, incluyendo los procedimientos administrativos como el control de la ejecución de las vacaciones, para continuar siendo competitivo en el rubro retail, el cual requiere de una mayor eficiencia de gastos y disponer de más mecanismos de control con horizontes de tiempo más cortos, debido a que sus costos fijos y variables de remuneraciones son elevados.

Los empleados son depositarios de la mayor parte del conocimiento que maneja la organización, sobre todo el personal que acumula experiencia dentro de la misma, lo cual los convierte en un recurso sumamente valioso que, además posee dos cualidades claves desde el punto de vista de la teoría de los recursos y capacidades (Hellriegel, Jackson, y Slocum, 2006): son difíciles de imitar y difíciles de sustituir.

### **1.3.2. Relevancia social**

Las vacaciones son necesarias para que los colaboradores descansen y recobren fuerzas durante su vida laboral, el presente estudio permitirá determinar si el problema de baja ejecución de vacaciones se debe simplemente a un inadecuado control administrativo o existen factores de resistencia para la ejecución del descanso vacacional que afecte el bienestar y clima laboral de los colaboradores.

### **1.3.3. Implicaciones prácticas**

Con la información obtenida del análisis de los modelos de vacaciones se podrá determinar el medio de control más eficiente para lograr un mayor ahorro de remuneraciones sobre este concepto, pudiendo replicarse posteriormente en otros conceptos.

#### **1.3.4. Valor teórico**

La importancia que tienen los recursos humanos para el éxito de la organización es una afirmación reconocida en todas las empresas durante los últimos años y ampliamente revisado por diversos autores, señala Martha Alles (2008) “la tecnología es ya un *commodity*, las máquinas A son tan buenas como las máquinas B, entonces cómo se diferencia la empresa que vende máquinas A de la que vende máquinas B; por las personas que laboran en sus respectivas empresas”. Esta investigación ofrece una propuesta sencilla y principalmente práctica, basada en los aspectos básicos de los medios de control, procedimientos administrativos de recursos humanos y normativa legal relacionada que servirá como referente de consulta sobre la ejecución de vacaciones y su impacto remunerativo.

#### **1.3.5. Utilidad metodológica**

El nuevo modelo de ejecución del programa de vacaciones del presente trabajo puede servir para futuros estudios relacionados con eficiencia de procedimientos administrativos de recursos humanos o como parte de desarrollo de un procedimiento auditable de derechos laborales; puesto que tal programa ha sido utilizado y sistematizado que pueden servir como referencia para otras investigaciones similares.

### **1.4 LIMITACIONES**

El presente estudio encierra limitaciones que son importantes de mencionar, la primera es del acceso a la información disponible, que es limitada en cuanto al detalle de datos personas de los colaboradores, por lo que en el presente estudio veremos cifras a nivel agrupado.

Los cambios de sistema de recursos humanos y la disponibilidad del mismo ha cambiado en los últimos años, por lo que actualmente no es posible recuperar de manera detalla datos históricos de trayectorias laborales de años anteriores, por lo que se cuenta principalmente con datos de hace cuatro años.

Existen factores externos no cuantificables que influyen en el estudio y que son difíciles de medir debido a su subjetividad y su influencia en el mismo, como por ejemplo políticas nuevas de personal, por ello el análisis del presente estudio es mayormente documental abarcando un horizonte de tiempo de cuatro años.

El análisis tiene como alcance las oficinas centrales debido a que presenta la mayor cantidad de personal con antigüedad mayor a un año que tiene vacaciones disponibles de ejecutar, a diferencia de las unidades de venta que presentan personal con más rotación.

## **II. REVISION DE LITERATURA**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

LOACHAMIN, (2015) tesis de titulación: Desarrollo e implementación de un sistema de gestión y control de vacaciones, licencias y permisos para el personal administrativo y de servicio de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Central del Ecuador. El trabajo de investigación, expone una solución para automatizar el proceso de movimiento del personal, basado en las vacaciones, licencias y permisos del personal administrativo y de servicio de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Central del Ecuador, mediante el desarrollo de un sistema de informático que facilite la concesión de mismas, a través de una interfaz de usuario bastante intuitiva, permitiendo que la aplicación sea de fácil manejo, potente, segura, parametrizable y apegada a los estándares de calidad del desarrollo de software que garanticen la integridad de la información que se manipula en la institución; con el objetivo de mejorar la eficiencia de los procesos mencionados e incrementar su ejecución. Conclusión: El diseño e implementación de un sistema de registro de vacaciones, licencias y permisos para una empresa u organización es muy importante tanto como para el empleado así como también para la persona quien maneja toda esta información puesto que en determinado momento se podría perder el manejo y control de dichos reportes por la magnitud de la información que se maneja; El desarrollo de este sistema permitirá realizar planificaciones de vacaciones siendo este punto importante para la organización ya que sería de gran ayuda para que se planifique las vacaciones de los empleados.

SIERRA, (2010) en su tesis acerca de Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico; realizado en Valladolid. El objetivo determinar los niveles de gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico de la organización como una vía para influir positivamente sobre la capacidad de innovación de la organización, contribuyendo, de este modo, a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad. Tipo de investigación fue de enfoque cuantitativo y nivel descriptivo, diseño descriptivo simple; se trabajó con una población muestral de 57 funcionarios y directivos de la empresa, aplicando un cuestionario estructurado como instrumento de medición. Resultados: el 86 por ciento de encuestados percibieron con optimismo los niveles de gestión de recursos humanos y la retención del capital humano estratégico de la

organización con el fin de obtener resultados positivos en el proceso de innovación empresarial. Concluye: la organización en concreto, el mantenimiento de dicho capital humano en la organización implicará no sólo retener los conocimientos y habilidades de los empleados también, retener sus afectos, actitudes, sus relaciones y sus interacciones con otros compañeros; es decir, de este modo se asegura la permanencia en la organización del conjunto de atributos y dimensiones por las que los estos empleados aportan valor a la misma. Recomendación: la empresa debe estructurar políticas de retención del capital humano excelente con el fin de emplear los conocimientos y habilidades y no crear un sismo en las relaciones y sus interacciones con otros compañeros de trabajo.

GUTIERREZ (2009) realizó la investigación: Reingeniería de los proceso de vacaciones y permisos de una empresa de servicios eléctricos. El objetivo logrado fue: proponer una metodología usando los principios generales de la reingeniería de procesos para dar solución a los requerimientos en su proceso de vacaciones y permisos empleando un sistema de información y base de datos. La investigación tuvo como resultados la realización del diseño de los nuevos procesos de vacaciones y servicios de personal. Las conclusiones fueron las siguientes: Elaboración factible del programa de vacaciones, siendo el empleado el que solicita y verifica directamente su periodo de goce vacacional y las validaciones son realizadas por la base de datos. Además el programa minimiza la intervención de cada uno los sectores involucrados y de las actuaciones que llevan a una restricción por parte de los trabajadores, apenas se solicite el periodo se imprime la aceptación o rechazo del mismo.

FUENTES, (2010) realizó la investigación: Propuesta de un Sistema de Control Interno para la mediana empresa distribuidora de Santa Ana, en la Universidad de El Salvador - Centro América. El objetivo logrado fue: Proponer un sistema de control interno para la mediana empresa distribuidora de Santa Ana, en la Universidad de El Salvador - Centro América. Investigación cuantitativa nivel descriptivo, diseño descriptivo simple, la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario estructurado; la población fue igual a 98 personas y la muestra fue igual a 34. Resultados: el 98 por ciento de encuestados estuvieron de acuerdo por la implementación de un sistema de control interno en la mediana empresa distribuidora de Santa Ana. La investigación llego a la siguiente conclusión: 1. Sobre El estudio y Evaluación de Control Interno, podemos afirmar que el establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno, representa una

importante responsabilidad de la administración, para proporcionar una seguridad razonable de que se logren los objetivos de la entidad. El sistema de control interno de las empresas distribuidoras, presenta una evaluación de 5 componentes cuya aplicación ocasiona cambios en el control direccionando mejorara de las operaciones de las empresas con eficiencia. Recomendación: mantener el sistema de control interno con la finalidad de elevar la seguridad en el logro de los objetivos de la empresa.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Administración de Recursos Humanos**

En principio, la administración es un concepto amplio que se define de varias formas según la perspectiva particular de cada autor, señala Chiavenato (2011), según diversos autores:

- La administración es el proceso de planear, organizar, ordenar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos sus recursos disponibles para alcanzar los objetivos organizacionales que han sido definidos. (James A. F. Stoner, R Edward Freeman y Daniel A. Gilbert, Jr., *Management*, Englewood Cliffs, Nj, Prentice-Hall 1995, p. G5.4)
- La administración es el acto de trabajar con y por medio de otras personas a efecto de alcanzar los objetivos de la organización, así como los de sus miembros. (Patrick J. Montanay Bruce H. Charnov, *Administración*, Sao Paulo, Saraiva, 2003, p. 2.)

De esta forma, la administración involucra desde su origen mismo el recurso humano como parte fundamental de su participación en la empresa. Sin, embargo, la acción de administrar vas más allá de los conceptos básicos de planear, organizar, dirigir y controlar, debido a que implica tomar decisiones y acciones en base a una cantidad considerable de situaciones particulares en cada organización.

Dentro de los recursos organizacionales necesarios para el empresa, entre los cuales tenemos materiales, financieros, mercadológicos administrativos y humanos, sin duda el más complejo es el recurso humano (Chiavenato, 2009), debido a que muestra una parte

tangible, como las personas ubicadas dentro del espacio físico de la empresa, y una parte intangible como el conjunto de habilidades, conocimientos y competencias necesarios para el desempeño de sus funciones.

Siguiendo el concepto de administración aplicado al recurso humano, nos topamos con un campo de estudio relativamente nuevo y complejo que abarca diversas disciplinas, desde la psicología organizacional hasta la ingeniería de sistemas e informática. Dentro del cual nos topamos con una serie de aspectos internos y externos de la organización que se deben tratar.

La administración de recursos humanos ocupa aspectos externos tales como estudio del mercado de trabajo, reclutamiento y selección, investigación de salarios y prestaciones, legislación laboral, entre otros. Los aspectos internos comunes son la valuación de puestos, evaluación de desempeño, prestaciones sociales, política salarial, seguridad, entre otros.

Los aspectos que abarca la administración de recursos humanos se traducen en técnicas que se aplican directamente a las personas en base al plan estratégico del negocio y también en técnicas que luego proporcionan datos para la toma de decisiones del área de recursos humanos.

### **2.2.2. Procesos del área de recursos humanos**

Los aspectos y técnicas de la administración de recursos humanos se evidencian en cinco procesos o subsistemas en la gestión de personas:

- Proceso de aprovisionamiento: se establece la secuencia de reclutamiento de la empresa, así como los criterios de selección e incorporación del postulante a la empresa.
- Proceso de organización de personas: se determinan los requisitos básicos del personal para el desempeño de sus tareas y obligaciones, así como también el plan de carrera.
- Proceso de retención de personas: para los diversos cargos se toman en cuenta los criterios de remuneración directa e indirecta teniendo en cuenta la valuación del puesto y el mercado laboral. Se incluye en este proceso el nivel de clima laboral deseado mediante el estudio de las condiciones ambientales del centro de labor.

- Proceso de desarrollo: se da énfasis a los programas de plan de carrera y de capacitación y preparación constante para el cambio en el mediano y largo plazo.
- Proceso de evaluación: se requiere contar en principio con un banco de datos que permita realizar un análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza de trabajo disponible. Contiene procesos de auditoría y controles de personal.

El presente trabajo se centrará en la actividad de ejecución de descanso vacacional relacionado al proceso de retención de personas, porque favorece al clima laboral y al mismo tiempo tiene un impacto relevante en los gastos de remuneraciones dependiendo del nivel de ejecución del mismo.

### **2.2.3. Control de gestión de recursos humanos**

El control de gestión de recursos parte del concepto básico de la teoría de la administración sobre el control, aplicado a las funciones y procesos de recursos humanos que hemos visto anteriormente, definamos primero el proceso de control y los medios y criterios que utiliza.

### **2.2.4. Proceso administrativo de control**

El proceso de control como parte de la teoría básica de la administración según Chiavenato (2011) es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. Robert Appleby (1971) define también el control como la medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.

Por ello, al analizar los procesos de control se debe considerar que éstos son cíclicos y repetitivos, y sirven para ajustar los estándares establecidos. Según Chiavenato, el proceso de control está compuesto de cuatro etapas:

- a) Establecimiento de estándares. Los estándares son indicadores que representan el desempeño deseado. Son criterios que proporcionan un medio comparativo para

establecer lo que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable. Constituyen los objetivos que el proceso de control deberá asegurar o mantener. Los estándares pueden expresarse en cantidad, calidad, tiempo o costo.

- b) Seguimiento o monitoreo del desempeño. Etapa del control que acompaña y mide el desempeño. Para poder llevar a cabo esta etapa es necesario que las personas que van a monitorear el desempeño, conozcan y posean la información necesaria para realizar esta labor. La observación del desempeño o resultado busca obtener información precisa y concreta sobre la operación que se va a monitorear.
- c) Comparación del desempeño con el estándar establecido. Una vez que se ha reunido la información necesaria sobre el desempeño, la próxima etapa del control es compararla con los estándares establecidos. Toda actividad experimenta alguna variación o desviación. Por tanto, es fundamental establecer los márgenes en que esa desviación podrá aceptarse como normal o aceptable. Los estándares deben permitir alguna variación que se acepte como normal. El control debe separar lo que es excepcional para que la corrección se centre únicamente en este tipo de desviaciones.
- d) Acción correctiva. Las variaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca que lo realizado esté de acuerdo con lo que se pretendía realizar

### **2.2.5. Criterios de control**

Basados en la información entregada por I. Chiavenato, podemos establecer que un proceso de control para ser eficaz, debe atender a los siguientes criterios:

- a) El proceso debe controlar las actividades apropiadas. Esto apunta directamente a que no todo puede y debe ser controlado. El exceso de control puede ser en algunas ocasiones más perjudicial que favorable para la administración de una empresa. Por tanto, el control debe dirigirse a las actividades que deben y requieren ser controladas. Según el autor antes mencionado, cuando las personas se dan cuenta de que ciertas actividades son controladas y comparadas con algún estándar, es probable canalizar su comportamiento hacia el objetivo propuesto.

- b) El proceso debe ser oportuno. No basta con hacer control por control, o en cualquier momento. Se debe tener presente que el proceso de control debe efectuarse en el momento adecuado para señalar las desviaciones necesarias en tiempo real y permitir emprender las acciones correctivas. Cuanto más información real y en tiempo preciso posea la administración, podrá actuar con mayor rapidez y facilidad ante las probables variaciones o desviaciones.
- c) El proceso de control debe mantener una relación costo / beneficio. El control no puede costar más que el elemento controlado, sino que debe ofrecer un beneficio mayor que el costo para que valga la pena ejercerlo. Los procesos de control incluyen los siguientes costos:
- Sistemas de monitoreo y procesamiento
  - Personal para operar el sistema
  - Tiempo del personal de línea para suministrar los datos al personal de control.
- d) El control debe ser preciso. Los procesos de control son indicadores de progreso y son la base para las acciones correctivas. En ocasiones, las medidas no son precisas, pero el control no puede posibilitar errores de interpretación de los resultados ni favorecer medidas correctivas distorsionadas. El control debe ser objetivo, claro y preciso
- e) El control debe ser aceptado. Sin lugar a dudas que las medidas de control no tendrían ningún sentido si las personas que serán controladas no reconocen este proceso como algo para beneficio propio y de la misma empresa. Por lo tanto, es importante que las personas acepten el control y comprendan los objetivos del proceso; que sientan que el control es necesario y que debe ejercerse. Si el control no es aceptado, prevalecerá en las personas controladas un sentimiento de explotación y arbitrariedad.

#### **2.2.6. Medios de control**

Las empresas cuentan con diversos medios de control para asegurar que las personas y las situaciones permanezcan dentro de los estándares deseados. Estos medios de control son:

- a) Jerarquía de autoridad. La estructura organizacional preestablece los niveles jerárquicos para asignar autoridad y exigir obediencia para las jefaturas, Es la manera más común de controlar a las personas. La jerarquía representa un tipo de control personal de los subordinados.

- b) Reglas y procedimientos.** Toda organización establece reglas y las normas que rigen el comportamiento de las personas dentro de la organización.
- c) Establecimiento de objetivos.** Los objetivos, son las metas que sirven para guiar la acción de los empleados. Hasta cierto punto, constituyen medios de control, aunque ésta no sea su finalidad principal.
- d) Sistemas de información verticales.** La información es vital para el entendimiento tanto dentro como fuera de la organización. Esta información puede ser en sentido ascendente como descendente. La información descendente lleva órdenes, mandatos, decisiones, aclaraciones y orientaciones para los subordinados. Por su parte, la información ascendente lleva noticias de eventos, resultados, aclaraciones y retroalimentación, que indican a los canales superiores que las tareas se realizaron. La información descendente se utiliza para controlar el desempeño de los subordinados, en tanto que la ascendente suministra retroalimentación a los niveles más elevados. En ambos sentidos, los sistemas de información vertical constituyen medios de control, aún cuando esta no sea su función principal.
- e) Relaciones laterales.** Se refiere a la comunicación entre pares, es decir, entre personas y cargos que se encuentran en igual nivel jerárquico dentro de la empresa. Aunque sirven para integrar y lograr coordinación entre los trabajadores, las relaciones laterales son medios de control que permiten que los pares se sincronicen mejor y reduzcan posibles discrepancias.
- f) Organizaciones matriciales.** La estructura matricial es un intento de dinamizar la vieja organización funcional y departamentalizada hacia un grado más elevado de organización por productos o servicios. En la organización matricial, cada órgano o cargo está sujeto a doble obediencia: al gerente de la función y al gerente de producto o servicio. Aunque esta doble subordinación origina conflictos, su estructura matricial permite innovación, cambio y, sobre todo, adaptación rápida a las exigencias ambientales.

Del análisis de estos medios de control se puede concluir que las empresas cuentan con diversas formas para poder guiar el comportamiento de sus trabajadores para lograr la concreción de sus objetivos. De aquí nace el problema que mientras más controles se establezcan menos autonomía y menos libertad tendrán los trabajadores para actuar. La experiencia dice, que mientras más rígidos y severos sean los controles, la reacción natural

de las personas es rebelarse contra ellos, o por lo menos, no aceptarlos y rechazarlos. Es importante diseñar formas de control constructivas que conduzcan a las personas, de manera sana y libre, hacia los objetivos organizacionales propuestos, y permitan que ellos también puedan alcanzar sus objetivos individuales y satisfacer sus expectativas personales.

La finalidad del control es asegurar que los resultados de las operaciones se ajusten, en la medida de lo posible, a los objetivos establecidos. “El control es algo universal: las actividades humanas, consciente o inconscientemente, siempre han hecho uso del control. La esencia del control está en determinar si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se parte del principio de que estos resultados fueron previstos y son conocidos”

Pero no basta tan solo con medir el cumplimiento de los empleados de acuerdo a las normas establecidas y con eso quedarnos satisfechos. También es necesario evaluar el real aporte que la estrategia implantada por los directivos y la administración de recursos humanos ha llevado a cabo para mejorar los procesos en la organización. De ahí la necesidad de gestionar estos controles y gestionar el recurso humano. Como hemos visto el control se basa en la comparación de los resultados obtenidos con los estándares, por lo tanto para medir gestión es necesario crear modelos con indicadores de control que permitan analizar el real aporte de recursos humanos.

### **2.2.7. Aplicación en recursos humanos**

Los procesos de la administración de recursos humanos requieren de un control efectivo que permita rápidamente tomar las acciones necesarias para la corrección de las desviaciones en los resultados obtenidos respecto a lo planeado, cabe mencionar que dentro de un ambiente tan complejo como el recurso humano, podemos encontrar variables del control que no se habían previsto en un inicio y no puedan ser controladas al tratarse de factores externos.

Como parte del presente trabajo se busca identificar el impacto de las variables de ausentismo y rotación de personal con las ventas de las tiendas de Lima de Saga Falabella

e identificar aspectos a los cuales se deberán avocar esfuerzos que permitan mejorar los ingresos.

#### **2.2.7.1. Orientación hacia los resultados**

Una organización busca mejorar los resultados por medio de actividades, tareas y procesos con participación fundamental de las personas. Lo importante es ver el valor instrumental de cada uno de estos conceptos. Es decir, como mejorarlos para conseguir los resultados positivos en términos de costo, tiempo, cantidad, calidad o valores humanos.

Una forma de mantenerse centrado en los resultados es hacer un análisis funcional de cada una de las principales funciones de la Unidad de Recursos Humanos. La medición empieza con la convicción de que se puede y debe ser evaluado el trabajo tanto en términos cualitativos como cuantitativos. Sin algún tipo de revisión objetiva es muy difícil mejorar la actuación. Pero sin embargo, la medida más importante es lo que el empleado dice acerca de su trabajo.

La figura 1 muestra un análisis funcional del proceso de evaluación de resultados de un equipo de la empresa. En esta figura se puede observar con claridad las distintas actividades que forman parte de esta función, al medir algunos de ellos se puede analizar cuán eficiente es el personal contratado, pero la variable que supone si fue realmente eficiente su contratación, serán los resultados obtenidos.

**FIGURA 1. Análisis funcional de proceso de evaluación de resultados**

Análisis de desempeño: la función de la evaluación de resultados		
Función	Evaluación de Resultados	
Actividades	Satisfacción del cliente	Resultados de operaciones
Tareas/procesos	Cantidad de clientes atendidos	Medición de ventas
	Cantidad de reclamos	Cálculo de merma
	Resolución de incidentes	Volumen de devoluciones
	Consolidación de sugerencias	
<u>Impacto sobre producción y beneficio</u>		
Resultados	Incentivos por satisfacción	Premios por ventas
	Ascensos, promociones	Ascensos, promociones
	Modificación de estándares de atención	Análisis de cadena de valor

Fuente: Adaptado de Chiavenato 2011.

## **2.2.8. Normativa laboral de recursos humanos sobre el descanso vacacional**

La normativa laboral vigente del personal bajo el régimen privado es amplia, el presente trabajo tiene por objetivo revisar lo correspondiente al descanso vacacional, para ello nos basaremos en los siguientes antecedentes normativos internacionales y nacionales:

### **2.2.9. Antecedentes normativos internacionales:**

Convenio OIT N° 52 (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° 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».

### **2.2.10. Antecedentes normativos nacionales:**

Constitución de 1993 (Artículo 25)

D. Leg. N° 713 (08.11.91) : Ley de Descansos Remunerados

D. S. N° 012-92-TR (03.12.93) : 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

### **2.2.11. Concepto de vacaciones:**

En referencia al Artículo 10 del Decreto Legislativo N° 713 debemos entender por Vacaciones, el derecho irrenunciable que tiene el trabajador, luego de cumplir con ciertos requisitos, a suspender de manera imperfecta la prestación de sus servicios durante un cierto número de días al año, sin pérdida de la remuneración habitual y sin que desaparezca el vínculo laboral, a fin de restaurar sus fuerzas y entregarse a sus ocupaciones personales o a la distracción.

### **2.2.12. Principales requisitos:**

- Cumplir una jornada ordinaria mínima de 04 horas.
- Contar con un año continuo de labor (Artículo 10° de la Ley de descansos remunerados).
- Haber cumplido con un determinado número de días efectivos de labor durante dicha actividad.

### **2.2.13. Determinación del año continuo de labor y días efectivos:**

Para la determinación de su cumplimiento, existen algunas consideraciones a tomar en cuenta para el cómputo de denominado año continuo de labor; así, de ello:

- El trabajador debe cumplir un año completo de servicios.
- Se computa desde la fecha de ingreso al servicio del empleador.
- O 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.

Del mismo modo, para el cumplimiento del número efectivo de días como requisito del descanso anual, en base al número de días en que consista su jornada de trabajo en la semana, por lo que tenemos:

- Tratándose de trabajadores cuya jornada ordinaria es de seis días a la semana, haber realizado labor efectiva por lo menos doscientos sesenta días en dicho período.
- Tratándose de trabajadores cuya jornada ordinaria sea de cinco días a la semana, haber realizado labor efectiva por lo menos doscientos diez días en dicho período.
- En los casos en que el plan de trabajo se desarrolle en sólo cuatro o tres días a la semana o sufra paralizaciones temporales autorizadas por la Autoridad Administrativa de Trabajo, los trabajadores tendrán derecho al goce vacacional, siempre que sus faltas injustificadas no excedan de diez en dicho período.

Se consideran días efectivos de trabajo los siguientes:

- La jornada ordinaria mínima de 4 horas.
- La jornada cumplida en día de descanso, cualquiera que sea el número de horas laborado.
- Las horas de sobretiempo en número de 4 o más en un día.
- 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.
- El descanso previo y posterior al parto.
- Las faltas o inasistencias autorizadas por ley, convenio individual o colectivo, o decisión del empleador.
- El periodo vacacional correspondiente al año anterior.
- Los días de huelga, salvo que haya sido declarada improcedente o ilegal.

#### **2.2.14. Duración del descanso vacacional:**

Según el artículo 10 de la Decreto Legislativo N° 713, la duración del descanso vacacional es de 30 días continuos; sin embargo, se permite fraccionar su goce según el artículo 18 de esta misma norma. 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.

- **Fraccionamiento:** A solicitud escrita del trabajador, el empleador podrá autorizar el goce vacacional en periodos que no podrán ser inferiores a 7 días naturales (Artículo 17° del Decreto Legislativo N° 713).
- **Acumulación:** El trabajador puede convenir por escrito con su empleador (sin necesidad de poner el acuerdo en conocimiento de la AAT o de que éste sea aprobado por dicha autoridad) en acumular hasta 2 descansos consecutivos, siempre que después de un año de servicios continuos disfrute por lo menos de un descanso de 7 días naturales, los

cuales son deducibles del total de días de descanso vacacional acumulados (Artículo 18° del Decreto Legislativo N° 713).

- En el caso de trabajadores contratados en el extranjero, éstos podrán convenir por escrito la acumulación de periodos vacacionales por 2 o más años.
- 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° del Decreto Legislativo N° 713).
- Es Nulo todo acuerdo que implique el abandono del derecho a vacaciones pagadas o la renuncia a las mismas (Artículo 4° del Convenio OIT N° 52)

#### **2.2.15. Oportunidad de descanso:**

La oportunidad de tomar el descanso vacacional debe tener en cuenta los siguientes criterios principales para su ejecución:

- 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.
- El descanso vacacional no podrá ser otorgado cuando el trabajador esté incapacitado por enfermedad o accidente, salvo que sobrevenga una vez iniciado el mismo.
- La madre gestante 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 vencido 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.

#### **2.2.16. Remuneración vacacional:**

La remuneración vacacional es aquel concepto de pago de la planilla que se le otorga al trabajador que ejecutó en dicho periodo su goce de días de descanso vacacional físico.

Según el DL N° 713 “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.; por ello debemos remitirnos a lo que debemos de entender 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 de siempre que sea de su libre disposición. Concepto que tiene que ser complementado con los establecido en los artículo 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. Contrario sensu, y por exclusión, 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 establecidas expresamente por la Ley (Artículo 19 y 20 del N° D.S. 01-97-TR)

Sin embargo, siendo ésta 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:

- 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.

#### **2.2.17. 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.

#### **2.2.18. 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»:

- Una remuneración por el trabajo realizado;
- Una remuneración por el descanso vacacional adquirido y no gozado;

- Una indemnización equivalente a una remuneración por no haber disfrutado del descanso la cual no está sujeta a pago de retención de ninguna aportación, contribución o tributo.

El artículo 24° del Reglamento, ha establecido que la indemnización no comprende a la Bonificación por Tiempo de Servicios.

- El monto de las remuneraciones indicadas será el que se encuentre percibiendo el trabajador en la oportunidad en que se efectúe el pago.
- La indemnización vacacional por falta de descanso vacacional no alcanza a los gerentes o representantes de la empresa que hayan decidido no hacer uso del descanso vacacional.

#### **2.2.19. 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.

#### **2.2.20. Vacaciones simples y truncas:**

Las vacaciones simples o vencidas 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).

Por otro lado, las vacaciones truncas Son aquellas 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 record trunco será compensado a razón de tantos dozavos y treintavos de la remuneraciones como meses y días computables hubiera laborado.

#### **2.2.21. Provisión de vacaciones:**

La remuneración vacacional puede ser provisionada contablemente al igual que otros beneficios sociales como la gratificación de Julio y Diciembre, o los depósitos de C.T.S. Existe una cuenta contable de gasto llamada 6215 Vacaciones a la cual se puede cargar un importe proporcional mensual por dozavos de la remuneración de 30 días que el trabajador obtiene al año de laborado cumpliendo los requisitos anteriormente expuestos.

El gasto mensual proporcional cargado por dozavos se abona contra la cuenta de balance 4115 de Vacaciones por pagar, de tal forma que al momento de ejecutar el concepto de pago de remuneración vacacional en la planilla, se derive dicho concepto contra la cuenta de balance de vacaciones.

La mecánica expuesta tiene el efecto de considerar a las vacaciones como un gasto mensual de cargas sociales de los trabajadores, teniendo un efecto de ahorro en el mes que se ejecutan las vacaciones, debido a que en dicho mes no se paga el concepto de sueldo básico, sino el de remuneración vacacional.

Por ello, la importancia de ejecutar las vacaciones de días simples provisionados por la empresa; representa un ahorro en gasto de remuneraciones y una ejecución de la provisión de la cuenta de balance. De otro modo si el colaborador se retira de la empresa, se descarga toda la provisión en su liquidación, pero al ser reemplazo al mes siguiente por otra persona, la empresa continúa pagando sueldo base de manera ininterrumpida para esa posición, no reflejándose el ahorro que se espera por la ejecución del descanso vacacional.

### **2.3. Definición de términos**

- Capital humano: Valor económico del conocimiento, las habilidades y capacidades de los empleados (Snell y Bohlander, 2013).
- Excelencia: Resultados superiores en el logro de objetivos y metas organizacionales (Sanchez, 2014).
- Gestión: Acciones orientadas al manejo de recursos para el logro de objetivos (Alles, 2008).
- Productividad: Relación algebraica entre los resultados de un proceso y los factores que han intervenido en el proceso (Sanchez, 2014).
- Aprovisionamiento: Suministro de recursos materiales, humanos, financieros, entre otros; para la organización (Chiavenato, 2011).
- Provisión: es un pasivo en el que existe incertidumbre acerca de su cuantía o vencimiento. (NIC 37- 10, 2014)
- Retail: Sector de la economía, que engloba a todos los tipos de comercio involucrados en la comercialización masiva de productos y/o servicios uniformes, a una cantidad elevada de clientes (Duran, 2008).

## **III. METODOLOGÍA**

### **3.1. Lugar**

Los lugares de realización comprenden las oficinas centrales de Saga Falabella en el distrito de San Isidro, departamento de Lima.

### **3.2 Tipo de investigación**

Según HERNANDEZ (2006); la presente es una Investigación Descriptiva-Comparativa-Explicativa, ya que tiene como propósito describir situaciones y eventos, dar un panorama lo más preciso posible del fenómeno al que se hace referencia y explicar las posibles relaciones entre las variables existentes.

### **3.3 Diseño de investigación**

El diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de las hipótesis formuladas. El diseño de la investigación a seguir en el estudio será de tipo no experimental longitudinal, que incluye a las investigaciones descriptivas.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de colecta de datos**

- Análisis documental.
- Registros obtenidos en base a la aplicación del diseño del nuevo programa de vacaciones y datos históricos del antiguo programa de vacaciones.

## • Descripción de programas de ejecución de vacaciones y plantillas de programación

Durante el periodo analizado se utilizaron dos plantillas de ejecución de vacaciones, la primera indicada en la Tabla 1 muestra de manera simple el listado de personas por área, con los días pendientes (útiles para ejecutivos y calendario para empleados), y los aniversarios correspondientes al año en curso.

El programa de dicha plantilla consistía en enviar a inicios de año al Jefe o Gerente de área correspondiente para que coordine con su equipo la programación de la ejecución de las vacaciones pendientes y las de aniversario durante el año.

Luego, el Jefe o Gerente de área devuelve la plantilla para que el área de Administración De Personal genere los memorandum de vacaciones en las fechas cercanas a la ejecución de las vacaciones y sea firmado por el trabajador y su Jefe o Gerente, quedando constancia documentada del consentimiento de ambas partes.

El uso de esta primera plantilla en los periodos de julio 2013 a junio 2015 podía presentar en varias áreas que las vacaciones programadas luego del mes de Junio podían ser pospuestas o reprogramadas debido a factores que surgían durante el año como cambios de miembros del equipo, nuevos proyectos, entre otros.

La segunda plantilla utilizada para la programación de la ejecución de vacaciones, como se puede apreciar en la Tabla 2, conlleva varios cambios significativos. El programa nuevo con esta plantilla, en primer lugar, se enviaba en forma mensual a las gerencias para lograr un mayor compromiso y evitar que se pospongan las vacaciones. **Cabe mencionar que todos los Gerentes que recibían este reporte tienen la indicación de que los trabajadores no pueden superar los 30 días de vacaciones vencidas.**

Así mismo, se resaltaron columnas que indicaban la programación sólo de los próximos tres meses, de esta manera el horizonte de tiempo para programar la ejecución era más cercano, por último se indicaba con más claridad en qué mes el trabajador cumplía aniversario y cómo quedaría su nuevo saldo al cabo de tres meses con las vacaciones programadas y el posible aniversario por cumplir.

Debido a que este cuadro se actualizaba de manera mensual, los Jefes y Gerentes de área tendrían la oportunidad de disponer de ésta información para llevar un mejor control del mismo.

De igual forma que el uso de la plantilla anterior, luego de programarse las vacaciones, se confirmaba al área de Administración De Personal y se generaba el memorandum de vacaciones que era firmado por el trabajador y su Jefe o Gerente de área para dejar constancia de la conformidad de ambas partes. Por parte de recursos humanos existe un responsable del control de este procedimiento encargado del envío del reporte así como de la generación de los memorándum y su contabilización en la planilla mensual.

**TABLA 1. Programa anual de ejecución de vacaciones**



**ROL DE VACACIONES FINANZAS  
AÑO 2017  
(DÍAS UTILES)**

CODIGO	NOMBRE	FECHA DE ANIVERSARIO	DÍAS PENDIENTES 2015	DÍAS PENDIENTES 2016	Días de Vacaciones por acumular 2017	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1931062	RIVERA ROMERO MIRIAHAN LILIANA	11.05.15	0	6	A partir de mayo 22												
10309912	VALDIZAN AYALA MARTIN LEONARDO	17.11.15	0	5	A partir de noviembre 22												
10302172	SACA AGUILAR FABIAN NICOLAS	17.08.15	0	22	A partir de agosto 22												
1902592	VEGAS QUINTANA JOSE RICARDO	11.02.97	0	19	A partir de febrero 22												
10253581	DE LOS RIOS WAKEHAM JUAN MANUE	01.10.14	0	18	A partir de octubre 22												
10346211	SANDOVAL LLANOS ENRIQUE RICARD	01.07.16	0	0	A partir de julio 22												

Fuente. Administración De Personal – Saga Falabella

**TABLA 2. Nuevo programa de ejecución de vacaciones**

STATUS DE SALDOS DE VACACIONES A Feb-17					PROGRAMADO PARA EJECUTARSE			ADICIONAL POR ANIVERSARIO (MAR-MAY)		SALDO A FIN DE MAYO	
GERENCIA	CODIGO	NOMBRE COMPLETO	INGRESO	SALDO AL 28 FEB-17	MAR	ABR	MAY	ADICIONALES POR ANIVERSARIO	MES DE ANIVERSARIO	SALDO A FIN DE MAYO	
Negocio / Producto	9914987	SCHIAFFINO SALAZAR Giovanna	12/06/2006	30	-	-	-			30	EJECUTIVO
Negocio / Producto	10273423	MIRANDA HANCO Gino Efrain	19/01/2015	30	-	-	-			30	EJECUTIVO
Negocio / Producto	9883323	CHAVEZ CABELLO CAMPBELL Talia	24/01/2005	30	-	-	-			30	EJECUTIVO
Negocio / Producto	9889601	MAVILA OJEDA Valeria	01/02/2012	29	-	-	-			29	EJECUTIVO
Negocio / Producto	10047918	CATANZARO FOPPIANO Dania Maria Jose	10/10/2011	29	-	-	-			29	EJECUTIVO
Negocio / Producto	1841154	GASTAÑEDA APARICIO Carla Elizabeth	06/01/2014	28	-	-	-			28	EMPLEADO
Negocio / Producto	9905738	RIOS NORIEGA Arturo Noe	02/01/2006	28	-	-	-			28	EMPLEADO
Negocio / Producto	1835958	FERRER COLMENARES Jose Luis	27/03/1995	27	6	-	-	30	MAR	51	EJECUTIVO
Negocio / Producto	10010585	CORTEGANA ÑAÑEZ Maria Lourdes	02/04/2009	27	8	-	-	30	ABR	49	EJECUTIVO
Negocio / Producto	1913573	PRETTO BENAVIDES Maritza Liliana	02/06/1997	27	-	-	-			27	EJECUTIVO
Negocio / Producto	10200715	SCARPONI RAMIREZ Fiorela Silvia	14/08/2013	26	-	-	-			26	EJECUTIVO
Negocio / Producto	10160323	ROBLES DEL CARPIO Paula Fiorella	13/09/2012	25	7	-	-			18	EMPLEADO
Negocio / Producto	10228047	EGUREN LOUREIRO Maria Jose Marina	01/08/2014	24	-	-	-			24	EJECUTIVO
Negocio / Producto	9922584	JASAU TORRES Veronica Estela	25/09/2006	23	-	-	-			23	EJECUTIVO
Negocio / Producto	10091643	PANIZO VINATEA Jorge Ricardo	28/03/2011	22	-	-	-	30	MAR	52	EJECUTIVO
Negocio / Producto	10103802	RAYGADA FRANK Lisette Denise	20/06/2011	22	-	-	-			22	EJECUTIVO
Negocio / Producto	9987090	BENAVIDES AROSEMENA Magali	01/10/2008	22	7	-	-			15	EJECUTIVO
Negocio / Producto	10244499	UGARTECHE RAMIREZ GASTON Santiago F	16/06/2014	22	7	7	-			8	EJECUTIVO
Negocio / Producto	10311033	GIAMPIETRI PEREYRA Alessia Giannina	01/12/2015	21	-	-	-			21	EMPLEADO
Negocio / Producto	10296101	MAZUELOS FORTUNIC Natalia Paola	19/06/2015	21	-	-	-			21	EJECUTIVO
Negocio / Producto	10245025	CHU RAPIZZA Grimaldina Amelia	01/07/2014	21	-	-	-			21	EJECUTIVO
Negocio / Producto	10090397	BERRIOS SALVADOR Yoel Francisco	01/03/2011	19	5	-	-	30	MAR	44	EJECUTIVO
Negocio / Producto	10255172	FORTUNIC HITCHCOCK Antonella	10/11/2014	18	-	-	-			18	EJECUTIVO
Negocio / Producto	10127538	NICOLINI ARAMBURU Ursula	01/02/2012	18	-	-	-			18	EJECUTIVO
Negocio / Producto	10260529	HAAKER IRAZOLA Maria Del Carmen	18/11/2014	17	-	-	-			17	EJECUTIVO
Negocio / Producto	1971019	MARQUEZ SARIC Ivette Geraldine	14/11/2014	16	-	-	-			16	EMPLEADO
Negocio / Producto	10149250	LABARTHE CARLIN Miguel Angel	18/06/2012	16	-	8	-			8	EJECUTIVO
Negocio / Producto	10248011	LUNA VICTORIA VIALE Janice	06/08/2014	15	-	-	-			15	EJECUTIVO

Fuente: Administración De Personal – Saga Falabella

### **3.5. Población y muestra**

La población de esta investigación está compuesta por la dotación de personal de las Oficinas Centrales de Saga Falabella. Esta población comprende la planilla ejecutiva y planilla de empleados durante los últimos cuatro años, distribuidas de la siguiente forma:

Planilla ejecutiva:

- Población a Junio del 2014: 136 personas
- Población a Junio del 2015: 146 personas
- Población a Junio del 2016: 155 personas
- Población a Junio del 2017: 158 personas

Planilla de empleados:

- Población a Junio del 2014: 375 personas
- Población a Junio del 2015: 403 personas
- Población a Junio del 2016: 409 personas
- Población a Junio del 2017: 437 personas

### **3.6. Procedimiento de análisis de datos**

- Primero, se analizará la estructura organizacional de la empresa para determinar las fuentes adecuadas de información.
- Se recabarán los datos históricos sobre las diferentes problemáticas revisadas.
- Analizar los datos obtenidos mediante bases de datos digitales.
- Brindar una aproximación del nivel de remuneración vacacional según los objetivos propuestos.
- Revisar el diseño del nuevo programa de vacaciones en comparación al anterior.
- Obtener registros de la ejecución del nuevo programa de vacaciones.
- Analizar los datos obtenidos con el nuevo programa.
- Brindar una aproximación del nivel de remuneración vacacional con el nuevo programa según los objetivos propuestos.
- Realizar las comparaciones entre ambas situaciones según los objetivos propuestos.

## **IV. RESULTADOS**

### **4.1. Resultados**

El presente estudio de la remuneración vacacional de oficinas centrales se dio revisando la metodología inicial utilizada para la programación de la ejecución de las vacaciones, luego se tomaron datos mensuales de esta ejecución desde julio del 2013 a junio del 2015. Posteriormente se revisó la segunda metodología de programación de ejecución de vacaciones y se obtuvieron registros por dos años más desde julio del 2015 a junio del 2017.

El levantamiento de información mensual por parte del investigador fue principalmente con información documental, obtenida de los sistemas de Recursos Humanos utilizados en los últimos 4 años.

#### **4.1.1. Sistemas de Información de Recursos Humanos**

Los sistemas de obtención de información de las vacaciones ejecutadas fueron del Sistema Administrativo de Recursos Humanos, en adelante SARH, en los periodos de Julio 2013 a Diciembre del 2015 y el Sistema de Personal y Remuneraciones, en adelante SPR implementado desde Enero del 2016 en una red regional de varios países de Falabella hasta la fecha.

En ambos sistemas la información básica del personal sólo se puede generar en el mismo mes de ejecución debido a que los reportes arrojan información actualizada según el día que se generen.

#### **4.1.2. Resumen de Vacaciones ejecutadas por planilla ejecutiva**

De la toma de información se obtuvieron los siguientes cuadros resumen general por la planilla de ejecutivos:

**TABLA 3. Resumen de remuneración vacacional expresada en soles de la planilla ejecutiva**

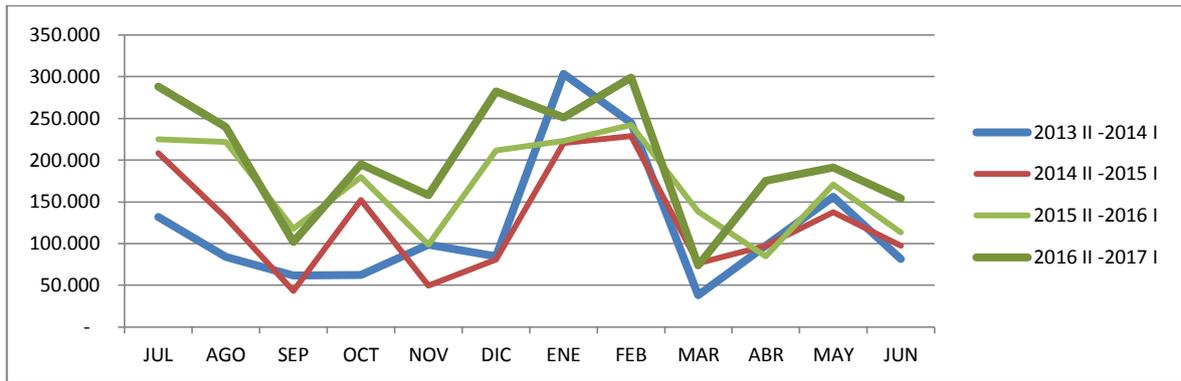
MES	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
ENE		303,461	220,417	223,018	251,220
FEB		244,441	229,084	242,044	298,813
MAR		38,404	76,299	138,279	73,526
ABR		97,725	97,648	84,523	175,153
MAY		155,816	137,305	170,776	191,008
JUN		81,768	97,355	113,384	154,361
JUL	131,803	208,674	225,156	288,332	
AGO	83,870	131,374	221,501	239,572	
SEP	61,927	43,098	117,769	101,833	
OCT	62,360	152,456	179,483	194,732	
NOV	98,432	49,374	98,853	158,142	
DIC	84,541	80,912	211,303	282,565	

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 3 podemos apreciar el resumen de la remuneración vacacional **expresada en soles** de la planilla ejecutiva en los periodos analizados, se resalta de color amarillo los periodos en los cuales se utilizó la nueva plantilla de programación para la ejecución de vacaciones. El resultado fue una mayor ejecución de la remuneración vacacional de manera significativa en los primeros meses de uso de la nueva plantilla, siendo estos meses en los cuales normalmente se posponían vacaciones usando la plantilla anterior.

En la Tabla 4 se puede observar la variación de esta tendencia en los cuatro años analizados. Los periodos “2015II – 2016I” y “2016II -2017I” superan a los dos primeros periodos en la mayoría de meses del año, con lo cual podemos apreciar que el nivel de ahorro generado por la remuneración vacacional se ha incrementado considerablemente.

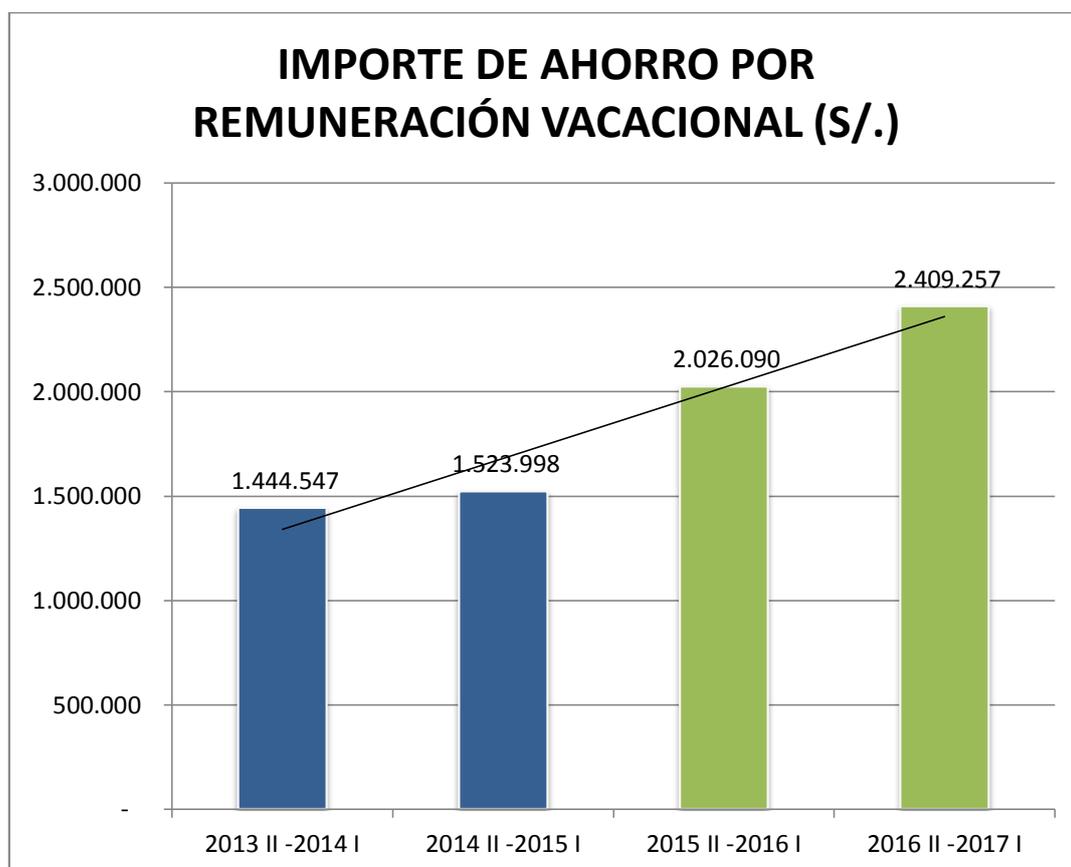
**TABLA 4. Tendencia por periodos de remuneración vacacional planilla ejecutiva**



Fuente: Elaboración propia.

Así mismo los totales anuales de Jul a Jun respectivamente aumentaron de manera significativa siendo 1,444,547 soles de Jul-13 a Jun-14; 1,523,998 soles de Jul-14 a Jun-15; 2,026,090 soles de Jul-15 a Jun-16 y 2,409,257 soles de Jul-16 a Jun-17. El tercer y cuarto periodo que utilizó la nueva plantilla representó un crecimiento de más de 30 por ciento de ejecución respecto al segundo periodo que utilizaba la plantilla anterior. La Tabla 5 muestra el comparativo de totales por periodo analizado, la diferencia entre el tercer periodo, donde se utilizó el nuevo programa de ejecución de vacaciones, en relación al segundo periodo, que se encontraba bajo el programa anterior, es de 502,092 soles más de ahorro de aporte al gasto de remuneraciones en general; el cuarto periodo representó incluso 383,167 soles más de ahorro, como aporte a las remuneraciones, sobre el tercer periodo.

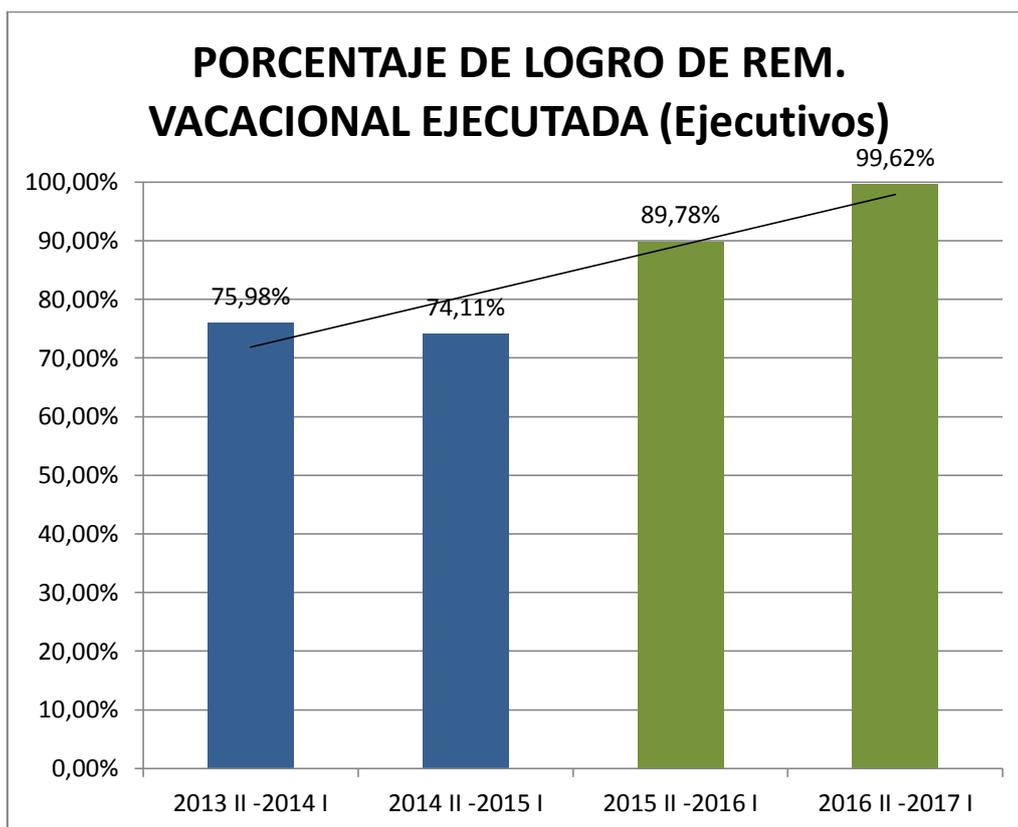
**TABLA 5. Importe por periodo de ahorro por remuneración vacacional planilla ejecutiva**



Fuente: Elaboración propia.

Analizando las bases históricas, al igual que en la mayoría de empresas, el número de personas que integran las oficinas centrales de Saga Falabella ha crecido en los últimos años, lo cual puede explicar también el por qué aumenta la remuneración vacacional. Por ello, se presenta la siguiente tabla donde se indica el porcentaje de logro de las remuneraciones vacacionales de la planilla ejecutiva respecto al total de sueldos base de la población de ejecutivos de oficinas centrales.

**TABLA 6. Porcentaje de logro de remuneración vacacional en planilla ejecutiva**



Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 6 muestra el porcentaje de logro de ejecución de la remuneración vacacional en relación a los sueldos base teóricos de los ejecutivos de oficinas centrales. Nuevamente podemos ver que existe un incremento del porcentaje a partir del tercer periodo, con ello se confirma que el crecimiento de la ejecución de la remuneración vacacional no se debe al aumento de sueldos o nuevos ingresos; en todo caso, se debe en mayor grado al efecto del nuevo programa de vacaciones en el nivel de ejecución de las mismas y en menor grado a otros factores como un nivel estable de rotación o ciclos recurrentes de trabajo.

La escala de logro del 100 por ciento representaría que todos los ejecutivos en promedio gozaron de sus 30 días de vacaciones durante el periodo analizado. Es decir, que uno de los doce meses fue pagado como remuneración vacacional que equivale al 8.33 por ciento (uno sobre doce) de los sueldos base pagados en el año. Bajo esta perspectiva, los porcentajes anuales correspondientes a los cuatro periodos revisados fueron de 6.33 por ciento, 6.17 por ciento, 7.48 por ciento y 8.30 por ciento del primer al cuarto periodo respectivamente. La base de sueldos es aquella que tenían las personas en cada periodo

respectivamente. Esto significa que el tercer y cuarto periodo analizado son aquellos que se acercan más a esta meta según podemos apreciar en la tabla anterior con porcentajes de 89.78 por ciento y 99.62 por ciento respectivamente. Una de las principales causas por las que se pudo llegar a porcentajes tan elevados es la menor rotación que tiene el personal ejecutivo y ciertos factores menores como vacaciones luego de descanso de maternidad y algún adelanto de vacaciones.

#### 4.1.3. Resumen de Vacaciones ejecutadas por planilla empleados

De la toma de información se obtuvieron los siguientes cuadros resumen general por la planilla de empleados:

**TABLA 7. Resumen de remuneración vacacional expresada en soles de la planilla empleados**

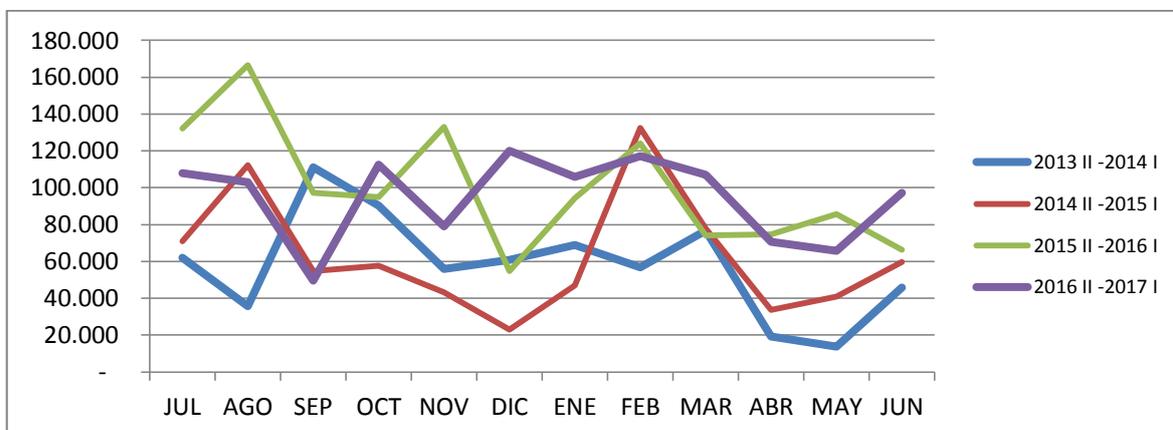
MES	AÑO				
	2013	2014	2015	2016	2017
ENE		69,017	47,129	94,279	105,979
FEB		56,940	132,578	124,208	117,209
MAR		76,800	77,782	74,165	107,022
ABR		19,137	33,772	74,751	70,727
MAY		13,892	40,836	85,640	65,871
JUN		45,889	59,594	66,392	97,247
JUL	62,058	70,867	132,225	107,876	
AGO	35,722	112,160	166,522	102,988	
SEP	111,221	54,773	97,112	49,580	
OCT	90,435	57,703	94,884	112,484	
NOV	55,928	43,103	133,023	78,956	
DIC	60,752	23,025	54,760	120,186	

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 7, el resumen de las vacaciones ejecutadas expresadas en soles en la planilla de empleados presenta de igual forma un crecimiento significativo de la remuneración vacacional al iniciarse el uso de la segunda plantilla, teniendo un crecimiento aún mayor de los periodos tercero y cuarto respecto al segundo periodo.

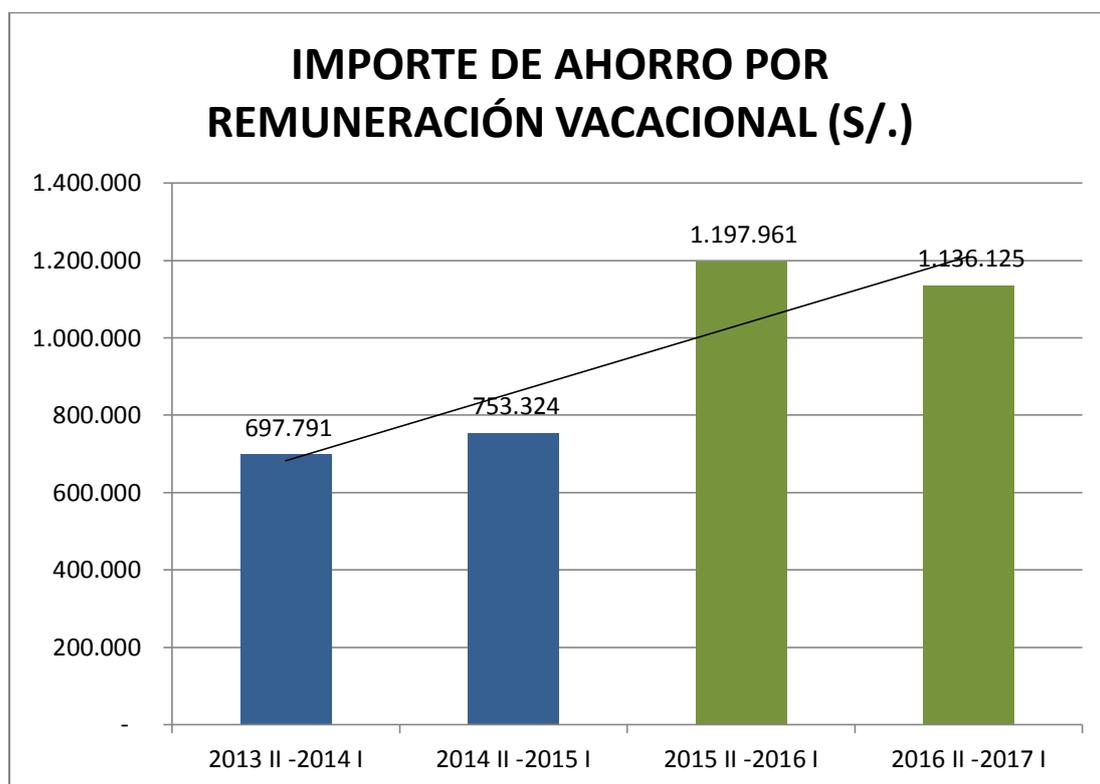
La siguiente tabla grafica esta tendencia, donde el crecimiento del cuarto periodo con respecto al primero se verifica en once de los doce meses de dichos periodos:

**TABLA 8. Tendencia por periodos de remuneración vacacional planilla empleados**



En este caso los totales anuales fueron de 697,791 soles de Jul-13 a Jun-14; 753,324 soles de Jul-14 a Jun-15; 1,197,961 soles de Jul-15 a Jun-16 y 1,136,125 soles de Jul-16 a Jun-17. A diferencia de la planilla ejecutiva el tercer periodo tuvo un crecimiento mayor, esto se debe principalmente a que los empleados pueden suplir sus funciones entre los miembros de equipo con mayor facilidad que el Gerente de Área, el cual por motivos de proyectos o funciones requiere más tiempo para planificar la ejecución de su periodo vacacional. La siguiente tabla muestra el total anual por periodo analizado:

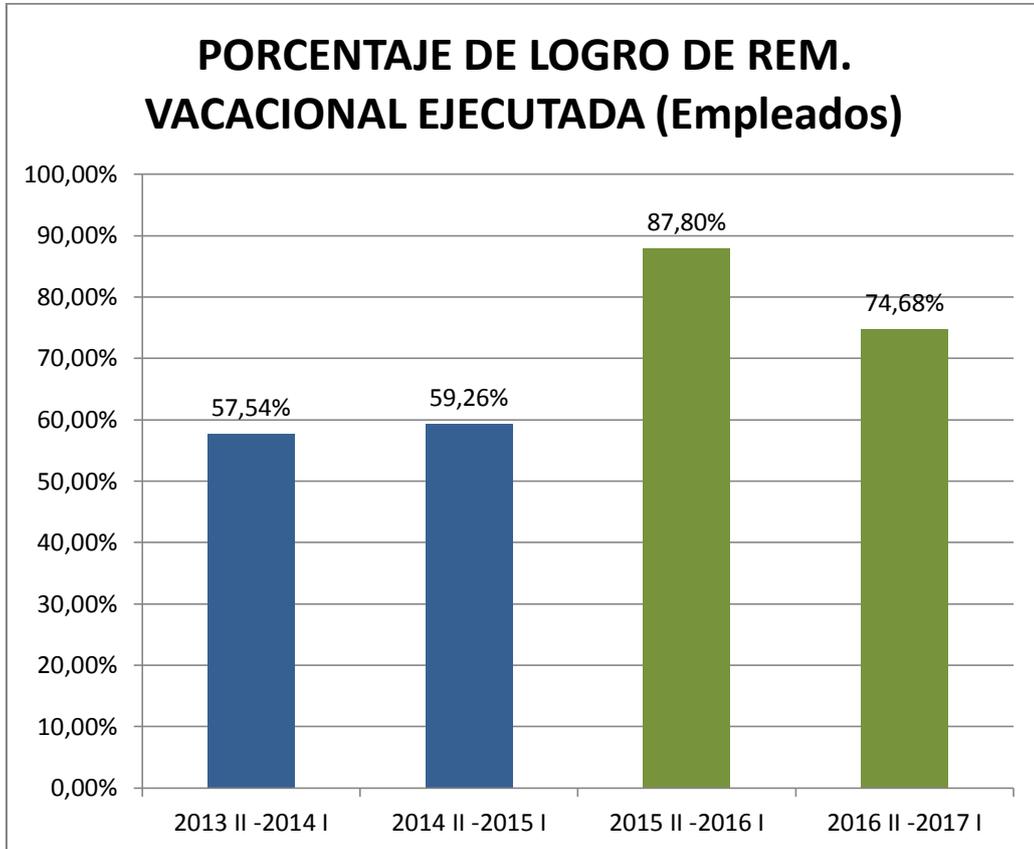
**TABLA 9. Importe por periodo de ahorro por remuneración vacacional planilla empleados**



El periodo 2015II – 2016I representa un mayor ahorro para la cuenta de remuneraciones en general de 444,637 soles respecto al periodo 2014II – 2015I, siendo un aumento considerable para esta planilla, esto se debió principalmente a que era una cantidad considerable de empleados en este punto de cambio de programa de ejecución que tenían vacaciones acumuladas por tomar, incluso se optó por adelantar vacaciones a algunas personas que estaban muy próximos a cumplir aniversario. En cambio el periodo 2016II – 2017I con respecto al periodo 2014II – 2015I aportó un ahorro de 382,802 soles. Este periodo se vio afectado por rotación de personal que tenía vacaciones vencidas y no se tuvo efecto a favor por adelanto de vacaciones y a diferencia del periodo precedente no se adelantaron vacaciones porque el control se había establecido satisfactoriamente y no fue necesaria esta flexibilidad.

La planilla de empleados presenta un comportamiento similar respecto al análisis que se realizó en la Tabla 6:

**TABLA 10. Porcentaje de logro de remuneración vacacional en planilla de empleados**



Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 10 muestra el porcentaje de logro de ejecución de la remuneración vacacional en relación a los sueldos base teóricos de los ejecutivos de oficinas centrales. Al igual que la planilla ejecutiva, podemos ver que existe un incremento del porcentaje a partir del tercer periodo, la diferencia del menor logro en general respecto a la planilla ejecutiva se da porque los empleados presentan una mayor rotación de personal de colaboradores con una antigüedad menor a dos años y por ende una menor ejecución de vacaciones, puesto que durante el segundo año recién se pueden gozar los treinta días de vacaciones. En cambio un ejecutivo se contrata para un horizonte mínimo de tiempo de mediano plazo a largo plazo desde el punto de vista de plan estratégico de la empresa.

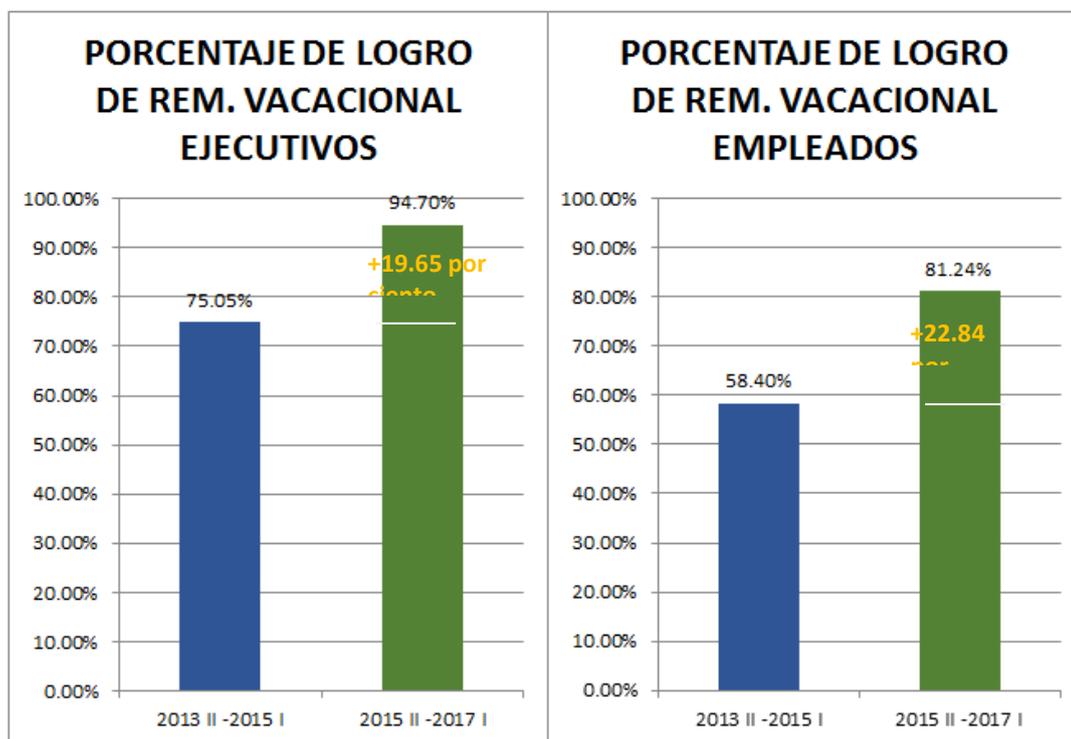
La escala de logro del 100 por ciento representaría que todos los empleados en promedio gozaron de sus 30 días de vacaciones durante el periodo analizado. Es decir, que uno de los doce meses fue pagado como remuneración vacacional que equivale al 8.33 por ciento (uno sobre doce) de los sueldos base pagados en el año. Bajo esta perspectiva los porcentajes anuales correspondientes a los cuatro periodos revisados fueron de 4.79 por ciento, 4.94 por ciento, 7.31 por ciento y 6.22 por ciento para los periodos del primero al cuarto respectivamente. Cabe señalar que si bien el ahorro es mayor en la planilla de ejecutivos, el crecimiento fue mayor en el caso de empleados a nivel porcentual.

A nivel de logro los porcentajes del tercer y cuarto periodo fueron de 87.80 por ciento y 74.68 por ciento respectivamente, siendo un crecimiento de 46.18 por ciento del tercer periodo respecto al segundo, que tenía el esquema anterior de control y un crecimiento de 26.02 por ciento del cuarto periodo respecto del segundo también. Los porcentajes de variación en este caso son mayores debido a que la coordinación de vacaciones para los empleados es más rápida de definir porque los miembros del equipo se pueden suplir sin entre ellos sin comprometer la continuidad del área.

#### **4.1.4. Comparación global de ambos programas de ejecución de vacaciones**

A continuación realizamos comparaciones directas entre programas de vacaciones, en la Tabla 11 se muestra para ambas planillas el logro promedio anual del antiguo programa a la izquierda y al lado derecho el nuevo programa.

**TABLA 11. Comparación porcentual de programas de vacaciones**

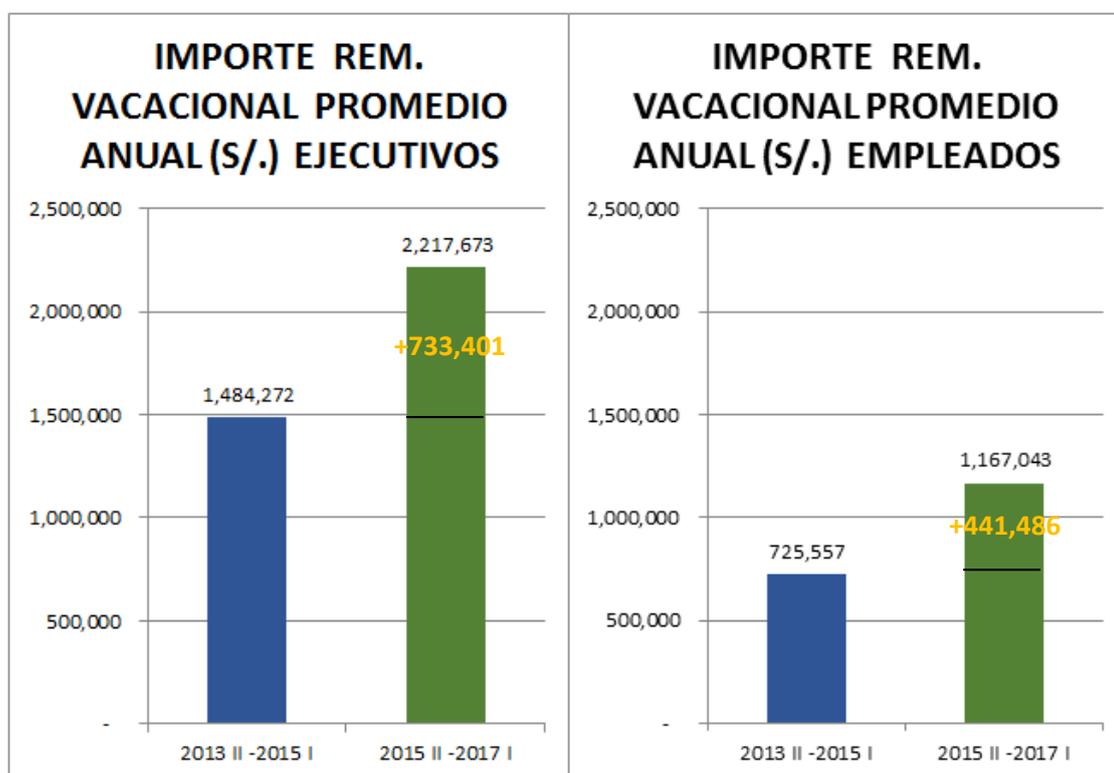


Fuente: Elaboración propia.

En este caso los ejecutivos tuvieron un aumento de 19.65 por ciento de ejecución de vacaciones con el nuevo programa en promedio anual, demostrando la efectividad del nuevo control, mostrando además que el logro es superior a 90 por ciento en promedio. Por otro lado, los empleados tuvieron un incremento de 22.84 por ciento en el logro de ejecución de vacaciones, siendo mayor que los ejecutivos, debido a que el nivel del anterior programa era en promedio inferior, ahora el logro supera el 80 por ciento, viéndose afectado por otras variables como la rotación mencionados anteriormente en su análisis individual.

Luego, los importes totales de la remuneración vacacional de ambos programas como promedio anual nos mostraron lo siguiente en la Tabla 12:

**TABLA 12. Comparación de remuneración vacacional promedio de programas de vacaciones**



Fuente: Elaboración propia.

Encontramos que en promedio se incrementó en 733,401 soles la remuneración vacacional en la planilla de ejecutivos con el nuevo programa de vacaciones, y en la planilla de empleados fue por 441,486 soles en promedio anual. Siendo estos importes altamente significativos, debido a que el medio de control resultó efectivo, para obtener un excelente resultado en los estados financieros de remuneraciones.

Los efectos de ambos programas se centralizan principalmente en la cuenta de gasto de vacaciones, debido a que el concepto de pago “remuneración vacacional”, si bien es cierto genera ausentismo en el centro de labores, no perjudica o genera impacto en las demás cuentas de remuneraciones de cargas sociales como aporte patronal, compensación por tiempo de servicios o impuestos a retener al trabajador, puesto que el “sueldo base” y la remuneración vacacional están afectos a los mismos conceptos.

Por otro lado, el personal tuvo impactos por la aplicación de los programas de vacaciones. Un primer impacto fue la descentralización de la autoridad, debido principalmente a la delegación de responsabilidad por los periodos de ausencia del personal ejecutivo mientras se encontraba de vacaciones. Lo cual fomenta la participación del personal empleado en la toma de decisiones.

Un segundo impacto positivo en el personal se presentó cuando el trabajo operativo tuvo que ser compartido entre los empleados que tomaban descanso vacacional de manera más continua, el trabajo operativo comenzó a estandarizarse dentro de las áreas para que sea entendible y ordenado para cualquier miembro del grupo, encontrando nuevas formas de simplificar procedimientos y reducir pasos en los procesos.

Luego, los grupos formados por integrantes de diferentes áreas para la ejecución de proyectos desarrollaron una mejor planificación de tareas y reuniones con proyecciones de tiempo mayores de planeación que consideren la ausencia de los miembros cuando ejecuten vacaciones, lo cual resulta en tiempos de ejecución más realistas y con menor incidencia de retrasos en las actividades de avance reduciendo los posibles denominados cuellos de botella que alguna área pudiera generar.

## **4.2. Discusión**

Los diversos procesos dentro de la gestión de recursos humanos influyen directamente en los resultados y logros organizacionales, según señalan diversos autores (Evans y Davis 2005; Boselie, Dietz y Boon, 2005) el rendimiento empresarial y la gestión de recursos humanos encierran una relación dinámica compleja que incluyen diversos factores internos y externos propios y diferentes en cada organización.

Los procesos básicos en la gestión de personas según Idalberto Chiavenato (2011) son la integración, organización, retención, desarrollo y control de las personas. El presente trabajo se centró fundamentalmente en el ámbito del control.

Según LOACHAMIN (2015), La implementación de un sistema de registro de vacaciones y la posibilidad de planificación son importantes para ambas partes de la empresa, tanto al

empleador como al trabajador; de los resultados obtenidos en el trabajo podemos constatar que tenemos la misma situación deseada debido a que beneficia a la empresa a nivel de gasto de remuneraciones y al trabajador por ejecutar el derecho irrenunciable de las vacaciones que le corresponden de acuerdo a norma legal.

Según SIERRA (2010), los programas de control que son aceptados por el personal favorecen su retención, de los resultados obtenidos en el presente trabajo apreciamos que se aplica la misma condición, puesto que el nivel de ejecución de vacaciones se mantiene elevado significa que el personal que se mantiene en la empresa tienen una antigüedad mayor a un año; además, observamos que inclusive controles administrativamente menores contribuyen a resultados altamente significativos.

Por otro lado, FUENTES (2010) menciona que los controles internos aceptados y mantenidos en el tiempo generan resultados más estables y GUTIERREZ (2009) indicaba que la automatización permite la elaboración factible del programa de vacaciones y contribuye en gran medida a este proceso la minimización de la participación de las partes para el registro. La investigación realizada concuerda con estas investigaciones, debido a que son 24 los periodos que resultaron en un resultado más favorable con la aplicación del nuevo programa de vacaciones.

Los resultados anteriormente expuestos, del mismo modo que cualquier cambio organizacional, estuvieron expuestos a diversos factores que pudieron influir en los mismos. Si nos referimos a la oportunidad por ejemplo, el mes en que se comunicó fue en Junio del 2015, un mes en el cual se encuentran la mayoría de Jefe o Gerentes están presentes en las oficinas. Si la comunicación hubiese sido en Julio o en Enero, cuando los Jefes o Gerentes toman vacaciones, hubiese sido difícil coordinar de manera inmediata su ejecución.

Otros factores son los intereses de otras áreas sobre el tema en estudio, en el caso del presente trabajo, al reflejarse una oportunidad de ahorro en remuneraciones, áreas como Control de Gestión hacen hincapié en la importancia de ejecutar a tiempo las remuneraciones vacacionales para mejorar el estado de resultados, los cuales contribuyen a la continuidad y compromiso del cambio.

La población del presente estudio está conformada principalmente por personal de oficinas, los cuales tienen un único horario y una carga laboral continua; a diferencia de las sucursales, las cuales tienen horarios de trabajo diferente y una estacionalidad de carga laboral marcada principalmente por festividades nacionales que hubiesen obtenido resultados diferentes.

Según la normativa laboral vigente descrita en el marco teórico bajo el cual se rige el sector privado del comercio en general, podemos discernir que sin un riguroso control de los derechos irrenunciables del trabajador la tendencia es el no cumplimiento de la misma, siendo de responsabilidad del empleador, en todo caso, por la autoridad que la norma legal le otorga de ejecutar su cumplimiento.

Debemos tener en consideración que cualquier cambio legal respecto al descanso anual remunerado puede afectar la metodología actual y sus resultados en un futuro cercano, siendo éstos resultados efectivos bajo la normatividad laboral peruana del sector privado.

En relación al contexto actual, se indica que el sector comercio contiene la mayor cantidad de incumplimiento de los derechos laborales y de informalidad del recurso humano, ante ello es necesario desarrollar herramientas de control que demuestre a la empresa que la correcta gestión de las vacaciones puede proporcionar ahorros significativos en los gastos de personal, siendo este control oportuno, preciso, aceptado y de relación costo-beneficio positiva para la empresa según indica I. Chiavenato.

La fiscalización en temas laborales por parte de entidades nacionales como la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral cada vez son más frecuentes y es importante que los trabajadores y jefes tengan conocimiento de las normas laborales para su correcto uso, la entidad indica que diariamente reciben trescientos a más casos de incumplimiento laboral que deriva en multas que afectan a la empresa, incluyendo en estos temas las vacaciones de personal, por ello es necesario involucrar a las partes responsables de la empresa.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

Los análisis sobre el cambio realizado para la ejecución de la remuneración vacacional a nivel de empleados y ejecutivos de oficinas centrales, permite obtener las siguientes conclusiones:

1. Como conclusión general, el nuevo esquema de programación para la ejecución de vacaciones en las oficinas centrales de Saga Falabella incrementó el ahorro en remuneraciones en 1,174,887 soles en promedio anual por ambas planillas respecto al programa anterior.
2. El logro del porcentaje de ejecución de remuneración vacacional con el programa anterior es de 75.05 por ciento en ejecutivos y 58.40 por ciento en empleados.
3. El porcentaje de logro de ejecución de remuneración vacacional en las oficinas centrales de Saga Falabella con el nuevo programa de vacaciones es de 94.70 por ciento en ejecutivos y 81.24 por ciento en empleados.
4. El nuevo programa de vacaciones representa un crecimiento de 19.65 por ciento en ejecutivos y 22.84 por ciento en empleados en promedio para la ejecución de remuneración vacacional de los periodos analizados.
5. El total de remuneración vacacional con el anterior programa de vacaciones en ejecutivos es de 1,484,272 soles en promedio anual y en empleados es de 725,557 soles en promedio anual.

6. El total global de remuneración vacacional con el nuevo programa de vacaciones en ejecutivos es de 2,217,673 soles en promedio anual y en empleados es de 1,167,043 soles en promedio anual
  
7. El ahorro obtenido por el nuevo programa de vacaciones respecto del anterior es de 732,991 soles en promedio anual para ejecutivos y 441,486 soles en promedio anual para empleados.

Cabe mencionar que los beneficios obtenidos en el impacto de personal fueron la delegación de responsabilidad, simplificación de procedimientos y desarrollo de planificación de actividades. Además que, el incremento de la remuneración vacacional por el nuevo programa no se vio influenciado por el incremento de personas o los aumentos de sueldos, según vimos en el análisis porcentual de representación del mismo.

## 5.2. Recomendaciones

Según los resultados logrados mediante el desarrollo del nuevo programa de vacaciones, se indican las siguientes recomendaciones:

1. Continuar con el nuevo programa de ejecución de vacaciones para ambas planillas y extenderlo a las demás unidades de negocio de los diferentes puntos de venta a nivel nacional.
2. Identificar los departamentos de las demás unidades que contengan el menor porcentaje de logro de ejecución de vacaciones para focalizar los esfuerzos.
3. Establecer un programa de metas de ejecución de vacaciones para cada unidad a fin de lograr continuidad de resultados y motivar su ejecución.
4. Dar una capacitación breve para Gerentes sobre la importancia de la remuneración vacacional en el estado de resultados con el objetivo de sensibilizarlos en este tema.
5. Relacionar las evaluaciones de 180° y 360° con la ejecución de vacaciones antes de tomar decisiones sobre rotación de personal.
6. Se recomienda evaluar la posibilidad de desarrollar un programar por intranet para agilizar la consulta y solicitud de vacaciones por parte del Jefe o Gerente o de su equipo para que esta información sea migrada directamente al sistema de recursos humanos como un siguiente paso de desarrollo.

## **VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALLES, M. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Segunda Edición, Segunda Reimpresión. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica. 171 p.

APPLEBY, R. (1971). Así se dirige una empresa moderna. Primera edición. Salamanca, España. Editorial Anaya. 317 p.

BOSELIE, P., DIETZ, G., & BOON, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. Human Resource Management Journal, New York, 15(3), 67-94 p.

CCL: Perú liderará crecimiento del sector comercio en América Latina al 2016. Gestión. Lima, Perú. Publicado el 18 de Febrero del 2015. Disponible en (<http://gestion.pe/economia/ccl-peru-liderara-crecimiento-sector-comercio-america-latina-al-2016-2123808>) . Accesado en: 06/30/2017.

CHIAVENATO, I. (2009). Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las organizaciones. Novena Edición. México, D.F. McGrawHill. 421 p..

CHIAVENATO, I. (2011). Teoría General de la Administración. Octava Edición. México, D.F. McGrawHill. 489 p.

DOLAN, S., SCHULER, R.S., VALLE, R. (1999). Gestión de Recursos Humanos. Primera Edición. Madrid, España. McGrawHill. 472 p.

DONALDSON, C. (2007). (ed). People risk focus rising. Human Resources Magazine, 131(26 June):1-9 p.

EVANS, W.R.; DAVIS, W.D. (2005): High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management*. New York: Oct 1. Vol. 31, 5 758 p.

FUENTES, H. (2010). Propuesta de un Sistema de Control Interno para la mediana empresa distribuida de Santa Ana. Tesis de Grado. Santa Ana, El Salvador: Universidad de El Salvador. El Salvador. 191 p.

GUTIERREZ, M (2009). Reingeniería de los procesos de vacaciones y permisos de una empresa de servicios eléctricos. Tesis de Maestría. México. Instituto Politécnico Nacional. 81 p.

HELLRIEGEL, D; JACKSON, S. y SLOCUM, J. (2006). Administración: Un enfoque basado en competencias. Novena edición. México, D.F. Publicado por Thomson Learning Editores. 561 p.

HYLAND, M.M., VERREAULT, D.A. (2003). Developing a strategic internal audit-human resource management relationship: a model and survey. *Managerial Auditing Journal*, 18(6/7):465-477 p.

INEI. 2016. Encuesta mensual del sector servicios. Informe Técnico. Edición N° 2. Disponible en (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-estadistico-del-sector-servicios-n-02-febrero-2017.pdf>) Accesado en 06/30/2017.

INEI. 2017. Producción Nacional. Informe técnico N° 5. Disponible en ([http://www1.inei.gob.pe/media/principales\\_indicadores/05-informe-tecnico-n05\\_produccion-nacional-mar2017.pdf](http://www1.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/05-informe-tecnico-n05-produccion-nacional-mar2017.pdf)) Accesado en 06/30/2017.

LOACHAMIN, K (2015). Desarrollo e implementación de un sistema de gestión y control de vacaciones, licencias y permisos para el personal administrativo y de servicio de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Central del Ecuador. Tesis de Titulación. Quito, Ecuador. Universidad Central del Ecuador. 249 p.

MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO. (2016). Compendio de Normas sobre legislación laboral del régimen privado. Quinta Edición. Disponible en ([http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/snil/compendios/160816\\_Compendio\\_Normas\\_2016.pdf](http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/snil/compendios/160816_Compendio_Normas_2016.pdf)) Accesado en 06/30/2017.

NEVADO PEÑA, D. (1999). Control de gestión social: la auditoría de los recursos humanos. Primera Edición. Cuenca, España. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha. 292p.

NIC 37 Norma Internacional de Contabilidad 37 (2014). Ministerio de Economía y Finanzas. Disponible en ([https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publ/con\\_nor\\_co/vigentes/nic/NIC\\_037\\_2014.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/con_nor_co/vigentes/nic/NIC_037_2014.pdf)) Accesado en 06/30/2017.

SNELL, BOHLANDER. (2013). Administración de Recursos Humanos. Dieciseisava edición. México, D.F. Editorial Cengage Learning. 792 p.

SIERRA, C. (2010). Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico. Tesis de Maestría. Valladolid: Universidad de Valladolid. 417 p.

REYES, A. (2005). Administración de personal 1: Relaciones humanas. Primera edición. México, D.F. Editorial Limusa. 248p.

## VII. ANEXOS

### 7.1. Matriz de consistencia:

	PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
GENERALES	¿Cuál es el impacto de la implementación del nuevo programa de vacaciones en los gastos de remuneraciones, en las oficinas centrales de Saga Falabella, Lima –Perú?	Evaluar el impacto de la implementación del nuevo programa de vacaciones en los gastos de remuneraciones, en las oficinas centrales de Saga Falabella, Lima –Perú.	El nuevo esquema de programación para la ejecución de vacaciones en las oficinas centrales de Saga Falabella incrementó de manera significativa el ahorro en remuneraciones respecto al programa anterior.	Continuar con el nuevo programa de ejecución de vacaciones para ambas planillas y extenderlo a las demás unidades de negocio de los diferentes puntos de venta.
ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es el porcentaje de logro de ejecución de remuneración vacacional de oficinas centrales de Saga Falabella, con el anterior programa de vacaciones?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estimar el porcentaje de logro de ejecución de remuneración vacacional de oficinas centrales de Saga Falabella, con el anterior programa de vacaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El logro del porcentaje de ejecución de remuneración vacacional con el programa anterior es de 75.05 por ciento en ejecutivos y 58.40 por ciento en empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar los departamentos de las demás unidades que contengan el menor porcentaje de logro de ejecución de vacaciones para focalizar los esfuerzos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es el porcentaje de logro de ejecución de remuneración vacacional de oficinas centrales de Saga Falabella, con la implementación del nuevo programa de vacaciones?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprobar el porcentaje de logro de ejecución de remuneración vacacional de oficinas centrales de Saga Falabella, con la intervención del nuevo programa de vacaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El porcentaje de logro de ejecución de remuneración vacacional en las oficinas centrales de Saga Falabella con el nuevo programa de vacaciones es de 94.70 por ciento en ejecutivos y 81.24 por ciento en empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir el logro de porcentaje de ejecución de vacaciones como meta anual en las áreas críticas para motivar su ejecución.</li> <li>Se recomienda evaluar la posibilidad de desarrollar un programar por intranet para agilizar la consulta y solicitud de vacaciones por parte del Jefe o Gerente o de su equipo para que esta información sea migrada directamente al sistema de recursos humanos como un siguiente paso de desarrollo.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la diferencia en el porcentaje de logro de ejecución de remuneración vacacional entre el programa de vacaciones anterior y nuevo programa vacacional implementado?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la diferencia en el porcentaje de logro de ejecución de remuneración vacacional entre el programa de vacaciones anterior y nuevo programa vacacional implementado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El nuevo programa de vacaciones representa un crecimiento de 19.65 por ciento en ejecutivos y 22.84 por ciento en empleados en promedio de los periodos analizados.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es el total global de remuneración vacacional de las planillas de empleados y ejecutivos en las oficinas centrales de Saga Falabella, con el anterior programa de vacaciones?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estimar el total global de remuneración vacacional de las planillas de empleados y ejecutivos en las oficinas centrales de Saga Falabella, con el anterior programa de vacaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El total de remuneración vacacional con el anterior programa de vacaciones en ejecutivos es de 1,484,272 soles en promedio anual y en empleados es de 725,557 soles en promedio anual.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es el total global de remuneración vacacional de las planillas de empleados y ejecutivos en las oficinas centrales de Saga Falabella, con la implementación del nuevo programa de vacaciones?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprobar el total global de remuneración vacacional de las planillas de empleados y ejecutivos en las oficinas centrales de Saga Falabella, con la intervención del nuevo programa de vacaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El total global de remuneración vacacional con el nuevo programa de vacaciones en ejecutivos es de 2,217,673 soles en promedio anual y en empleados es de 1,167,043 soles en promedio anual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar una capacitación breve para Gerentes sobre la importancia de la remuneración vacacional en el estado de resultados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la diferencia del total global de remuneraciones vacacionales de las planillas de empleados y ejecutivos en las oficinas centrales de Saga Falabella, considerando el programa de vacaciones anterior y nuevo programa vacacional implementado?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la diferencia del total global de remuneraciones vacacionales de las planillas de empleados y ejecutivos en las oficinas centrales de Saga Falabella, considerando el programa de vacaciones anterior y nuevo programa vacacional implementado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El ahorro obtenido por el nuevo programa de vacaciones respecto del anterior es de 732,991 soles en promedio anual para ejecutivos y 441,486 soles en promedio anual para empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relacionar las evaluaciones de 180° y 360° con la ejecución de vacaciones antes de tomar decisiones sobre rotación de personal.</li> </ul>

## 7.2. Dotación de planilla de empleados y ejecutivos:

### Dotación de planilla de ejecutivos

AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
2013							121	123	127	128	129	128
2014	129	134	133	134	134	136	133	137	139	141	144	142
2015	144	143	143	145	145	146	148	149	149	148	148	148
2016	151	152	153	157	158	155	157	156	155	156	156	154
2017	153	155	153	153	149	148						

### Dotación de planilla de empleados

AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
2013							391	389	368	366	368	366
2014	364	365	353	366	363	375	367	376	361	359	374	371
2015	379	384	388	397	402	403	408	404	401	405	399	400
2016	390	390	383	419	425	409	419	432	436	436	438	444
2017	442	444	440	441	442	437						

## 7.3. Dotación de personal que ejecutó vacaciones de planilla de empleados y ejecutivos:

### Personal ejecutivo que ejecutó vacaciones.

AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
2013							23	13	13	17	24	22
2014	44	36	10	18	21	19	26	20	9	30	13	16
2015	37	33	18	18	27	16	31	28	23	36	23	37
2016	41	38	27	21	32	20	46	39	23	38	35	46
2017	49	39	16	33	36	28						

Personal de empleados que ejecutó vacaciones.

AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
2013							33	19	60	51	37	27
2014	40	26	49	9	6	24	36	65	32	29	22	12
2015	21	60	36	16	21	26	59	71	45	47	60	25
2016	54	86	61	66	72	48	88	85	48	77	67	72
2017	70	77	89	55	63	75						

Porcentaje mensual de remuneración vacacional sobre remuneraciones de planilla ejecutiva

AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
2013							6.98%	4.37%	3.37%	3.36%	5.24%	4.51%
2014	16.07%	12.72%	2.01%	5.07%	8.00%	4.13%	10.73%	6.62%	2.14%	7.46%	2.38%	3.95%
2015	10.63%	11.10%	3.68%	4.62%	6.47%	4.57%	10.47%	10.06%	5.37%	8.20%	4.51%	9.63%
2016	9.89%	10.61%	6.03%	3.55%	7.14%	4.77%	12.03%	9.94%	4.25%	8.02%	6.48%	11.64%
2017	10.27%	12.10%	3.00%	7.12%	8.06%	6.60%						

Porcentaje mensual de remuneración vacacional sobre remuneraciones de planilla empleados

AÑO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
2013							4.97%	2.90%	9.39%	7.68%	4.63%	5.06%
2014	5.77%	4.77%	6.52%	1.55%	1.12%	3.61%	5.66%	8.87%	4.45%	4.74%	3.41%	1.85%
2015	3.71%	10.35%	6.05%	2.58%	3.08%	4.52%	9.96%	12.37%	7.14%	6.91%	9.72%	3.99%
2016	7.15%	9.43%	5.63%	5.22%	5.92%	4.75%	7.55%	6.88%	3.28%	7.38%	5.16%	7.73%
2017	6.86%	7.56%	6.96%	4.57%	4.33%	6.43%						