

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PLAN EXCEPCIONAL DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS  
ESTUDIANTES NO GRADUADOS  
MEMORIA LABORAL

Plan de mejoramiento para el Departamento de gestión del talento humano en la Empresa CARMAR LTDA.

Para optar el Grado de Licenciatura en Administración de Empresas

**POSTULANTE:** SAMIRA SHEDEYCA ALIAGA FLORES

**TUTORA:** M<sup>s</sup>C. LAURA HELENA ARRAYA PAREJA

LA PAZ, JUNIO 2022

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de memoria laboral está dedicado a mis padres Jenny Antonia Flores Narvaez y Ramiro Juan Aliaga Zapata, quienes lograron formarme con valores, educación, y sobre todo como persona.

Principalmente a Dios quien me guio para poder lograr cada uno de mis objetivos.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios y para aquellas personas que compartieron sus conocimientos y consejos conmigo, especialmente agradecimiento a la Msc. Arraya Pareja Laura Helena, por su asesoría, y apoyo constante en hacer una buena memoria laboral.

Finalmente quiero agradecer a la empresa Carmar Ltda... Ltda, por permitirme hacer mi memoria Laboral, de manera adecuada, con algunas recomendaciones de la encargada del plan excepcional de titulación para antiguos estudiantes que me permitió dar más sustento a mi investigación.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La memoria laboral tiene por objetivo mejorar la problemática de la acumulación de vacaciones anuales de los trabajadores en la empresa Carmar Ltda., ya que muchos de ellos desconocen los beneficios que trae el mismo, poniendo en riesgo su salud, físico, mental y la producción de la empresa.

Ante la problemática se vio como solución la realización del “PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA CARMAR LTDA..” de esta manera poder fortalecer un ambiente laboral estable, donde no sea afectado el trabajador con un desgaste físico, ni la empresa con sanciones por incumplimiento a la norma de la ley general del trabajo.

La administración del Talento Humano se ha convertido en un requisito indispensable para sobrevivir en un mercado altamente competitivo. Por consiguiente, toda empresa que desee permanecer en el mercado debe dar garantía de la calidad y capital humano que ofrecen como medio estratégico para alcanzar sus metas.

La descripción en la utilización de las vacaciones a los trabajadores, juega un rol importante porque de esta manera, se podrá evitar la susceptibilidad de creer que al dar uso del mismo la empresa los reemplazará en su puesto laboral o al no salir de vacaciones estos tendrán que ser remunerados económicamente por la empresa.

Por lo tanto, se llega a la conclusión que las vacaciones permiten a los trabajadores oportunidades de descanso y recreación, una buena planificación eficaz de vacaciones anuales para los trabajadores, evitará contratiempos y permitirán ordenar de mejor manera el ambiente laboral dentro de la empresa.

## INDICE

<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. METODOLOGIA UTILIZADA .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.1. Método por observación. ....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.2. Método descriptivo.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.2.1. SECTOR DE ESTUDIO .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1.2.2. Recursos Humanos en CARMAR LTDA... Ltda. ....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.2.3. COMO SON LAS VACACIONES EN CARMAR LTDA... .....</b>	<b>4</b>
<b>1.1.2.4. FILOSOFÍA DE CARMAR LTDA. ....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.2.5. IMPLICACIONES PRÁCTICAS.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1.2.6. LOS BENEFICIOS DE LAS VACACIONES .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.3. Reducción de estrés. ....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.4. Estado anímico. ....</b>	<b>6</b>
<b>1.1.5. Mejora de la calidad del sueño.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.7. Beneficios para la sociedad.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.8. Benéficos Económicos .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPITULO II.....</b>	<b>9</b>
<b>2. GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.1. Reporte de Vacaciones.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.2. Reporte de atrasos.....</b>	<b>9</b>

2.1.3.	Horas Extras.....	9
2.1.4.	Boletas de salida. ....	10
2.1.5.	Pago a la Caja Nacional de Salud. ....	10
2.1.6.	Pago a las AFP'S (Previsión - Fututo).....	10
2.6.1. 1.	Subsidio Pre-Natal y Lactancia SEDEM. ....	10
2.1.7.	La Autoridad de Supervisión de la Seguridad Social de Corto Plazo (ASUSS). ....	11
2.1.8.	Declaración De La Planilla Ante El Ministerio De Trabajo. ....	11
2.1.9.	Formulario 110.....	11
2.1.10.	Bono de Producción. ....	11
2.1.11.	Planilla de sueldos y salarios. ....	12
2.1.12.	Inducción Al Nuevo Personal.....	12
2.1.13.	Filiación a la Caja Nacional de salud AVC-04. ....	12
2.1.14.	Examen pre ocupacional a la caja Nacional de Salud y AFP'S. ....	12
2.1.15.	Baja de Asegurado AVC-07 a la CNS. ....	13
2.1.16.	Solicitud de Reembolsos a la CNS por Enfermedad o Maternidad. ...	13
2.1.17.	Apoyar en procesos de reclutamiento. ....	13
2.1.18.	Asiste durante procesos de contratación.....	13
2.1.19.	Elaborar informes. ....	14
2.1.20.	Elaboración de Memorandums.....	14
2.2.	<b>ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCION DEL PROBLEMA</b> .....	14
2.2.1.	<b>Planteamiento del Problema.</b> ....	14

2.2.2.	Afecta la salud .....	15
2.2.3.	La mente.....	15
2.2.4.	La vida social .....	15
2.2.5.	Inseguridad de si mismos.....	15
2.2.6.	Uso de herramientas obsoletas .....	16
2.2.7.	Formulación del problema .....	16
2.3.	<b>OBJETIVOS</b> .....	16
2.3.1.	<b>OBJETIVO GENERAL.</b> .....	16
2.3.2.	<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b> .....	16
2.4.	<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL EN RELACIÓN CON LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.</b> .....	17
<b>CAPITULO III</b> .....		18
3.	<b>ALCANCES EN LA SOLUCION DEL PROBLEMA</b> .....	18
3.1.	<b>MARCO TEORICO</b> .....	18
3.1.1.	Gestión del talento humano.....	18
3.1.2.	El contexto de la administración de recursos humanos.....	19
3.1.3.	Importancia de la administración del talento humano.....	22
3.2.	<b>PRESTACIONES</b> .....	22
3.2.1.	Que son las prestaciones .....	22
3.3.	<b>ORIGEN DE LAS PRESTACIONES SOCIALES</b> .....	23
3.3.1.	Tipos de prestaciones sociales .....	24
3.3.1.1.	Respecto a su exigencia. ....	25

3.3.1.2. Las prestaciones por obligatoriedad legal: .....	25
3.3.1.3. Prestaciones espontáneas .....	19
3.3.1.4. Una tipología diferente de las prestaciones.....	19
<b>3.4. DISEÑO DEL PLAN DE PRESTACIONES.....</b>	<b>19</b>
3.4.1. El principio del rendimiento de la inversión .....	20
3.4.2. El principio de la responsabilidad compartida .....	20
<b>3.5. LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW .</b>	<b>21</b>
3.5.1. Necesidades básicas y/o fisiológicas .....	22
3.5.2. Necesidades sociales. ....	22
3.5.3. Necesidades de estima. ....	22
3.5.4. Necesidades de autorrealización. ....	23
3.5.5.1. Vacaciones .....	23
<b>3.6. DEFINICIÓN DE LAS VACACIONES.....</b>	<b>24</b>
3.6.1. Protección de las vacaciones.....	26
3.6.2. Descanso remunerado.....	27
3.6.3. El descanso diario.....	27
<b>3.7. DESCANSO SEMANAL .....</b>	<b>28</b>
3.7.1. Concepto.....	28
3.7.2. Descanso semanal obligatorio .....	29
3.7.2.1. Remuneración por el día del descanso semanal obligatorio .....	29
3.7.2.2. Descanso en días feriados.....	30
3.7.2.3. Días feriados.....	31



3.7.2.4. Vacaciones anuales .....	31
3.8. LA HISTORIA DE CAMAR LTDA. ....	32
3.8.1. Misión de CARMAR LTDA.....	35
3.8.2. Visión de CARMAR LTDA.....	35
3.9. DESCRIPCION DE LA SOLUCION AL PROBLEMA- DESARROLLO DE LA SOLUCION Y RESULTADOS LOGRADOS.....	36
3.9.1. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	36
3.9.2. PASO 1.....	36
3.9.3. PASO 2.....	36
3.9.4. PASO 3.....	37
3.9.5. PASO 4.....	38
3.9.5.1. LUGAR DE LAS CHARLAS.....	39
3.9.6. PASÓ 5.....	39
3.9.7. PASO 6.....	42
3.9.8. PASO 7.....	43
IV. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES .....	45
4.1 CONCLUSION .....	45
4.2. RECOMENDACIONES .....	46
BIBLIOGRAFIA.....	47
ANEXOS .....	18

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. ....	35
Figura 2 .....	36
Figura 3 .....	37
Figura 4 .....	37
Figura 5 .....	42
Figura 6 .....	43

# CAPÍTULO I

## ANTECEDENTES

## **CAPÍTULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN**

La presente Memoria Laboral, pretende dar a conocer toda la experiencia profesional, llevada a cabo en el ejercicio del cargo como asistente de recursos humanos. El objetivo es realizar una valoración del área de Recursos Humanos en la empresa Carmar Ltda. con el fin de plantear una propuesta, que ayuden a reforzar el eficiente crecimiento del talento humano de la empresa.

Evidentemente hay personas que no salen de vacaciones, porque aún no han ganado esos días libres acorde a la norma. Sin embargo, muchos dejan a un lado los beneficios que por derecho le corresponde a cada trabajador. No tomar vacaciones, además trae riesgos tanto para la empresa (pérdidas económicas, mal ambiente laboral, etc), como para el trabajador (salud física y mental). Además, dado el enorme esfuerzo que muchos de los trabajadores realizan durante sus jornadas laborales, es realmente necesario tomar vacaciones. En ese sentido, la empresa, ve a las vacaciones no solo como un beneficio sino como una necesidad, tanto para el empleado como para el empleador.

Tomar unos días de descanso es recomendable para la salud de los trabajadores. Sin embargo, existen algunas dudas que se deben resolver, como por ejemplo, si el empleado está obligado a salir de vacaciones. La ley general del trabajo indica que durante la vigencia y mientras dure la relación laboral está completamente prohibido la compensación de vacaciones en dinero, salvo en el caso de terminación del contrato de trabajo. Si bien existen normas que respaldan las vacaciones de los trabajadores, no son solicitadas.

Para la presente memoria laboral se tomó en cuenta la postura de Idalberto Chiaventato (2009), quien enfoca las prestaciones sobre las vacaciones, él sugiere que la real

satisfacción del hombre en su trabajo proviene del hecho de enriquecer el puesto de trabajo, para que de esta manera pueda desarrollar una mayor responsabilidad y experimente a su vez un crecimiento mental y psicológico. También se tomó en cuenta la teoría de la pirámide de necesidades de Maslow(1943), las cuales dan un enfoque diferente de la motivación del bienestar físico, mental y social de trabajadores de salud, al igual que la eficiencia que logrará si están bien combinadas estas variables.

En el capítulo I se encuentra el sector de estudio, implicaciones prácticas y se concluye con la relevancia social.

El capítulo II aborda el planteamiento del Problema, los objetivos específicos que fueron el puente para poder alcanzar el objetivo general y concluye con la formulación de la propuesta a la empresa Carmar Ltda...

El marco teórico se encuentra en el capítulo III donde se aborda la teoría que respalda la propuesta planteada y comprende el sentido de esta memoria.

Por último, se encuentran las Conclusiones y Recomendaciones donde se introdujo los juicios emitidos de toda la Memoria.

## **1.1. METODOLOGIA UTILIZADA**

Para la realización del presente trabajo se utilizaron los siguientes métodos:

### **1.1.1. Método por observación.**

En función a la situación actual, la observación consiste en saber seleccionar aquello que queremos analizar. Se suele decir que "Saber observar es saber seleccionar" la recopilación de hechos acerca de un problema. (Pieron,1986).

- Prestamos atención al entorno que nos rodea, en el cual encontramos problemáticas dentro la empresa Carmar Ltda...
- Observamos a los trabajadores desmotivados, estresados y de mal humor en las actividades que se realizaban dentro de la empresa.
- Estudiamos a los trabajadores con detenimiento, donde se observó que la mayoría no solicitaba vacaciones.

### **1.1.2. Método descriptivo.**

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema (Prieto.1986).

A través de este método se describe y explica la problemática de acumulo de las vacaciones anuales, que generan una baja productividad y trae riesgos de salud física y mental para los trabajadores.

Así como tenemos derechos como ciudadanos, también los tenemos como trabajadores. Las vacaciones son un derecho desde el momento que el empleado cumple un año en la empresa.

#### **1.1.2.1. SECTOR DE ESTUDIO**

El sector de estudio que se analizará para la siguiente memoria laboral es Carmar Ltda... Esta empresa es una filial de FAMESA EXPLOSIVOS, dedicada a la fabricación y comercialización de explosivos, accesorios y agentes de voladura. CARMAR LTDA Y FAMESA EXPLOSIVOS están destinadas a cubrir las necesidades de los sectores minería, construcción civil, prospección petrolera y gasífera. La empresa cuenta con presencia operativa y comercial en los 5 continentes. “Carmar Ltda, cuenta con 34 años

de experiencia en la venta dentro de territorio boliviano de insumos para la minería como explosivos y accesorios, reactivos químicos y equipos de protección personal”. (Carmar Ltda,2016).

Carmar Ltda, también realiza procesos de producción, que se realizan bajo controles de seguridad y calidad a nivel mundial. Es así que realiza seguimiento a los clientes, con el más seguro de los planes de asesoramiento técnico, respondiendo a las exigentes especificaciones técnicas de las distintas modalidades en las operaciones mineras (Carmar Ltda,2016).

Carmar tiene la capacidad de suministrar productos explosivos e insumos de voladura con las características y especificaciones puntuales, que cada proyecto requiere. El compromiso es capacitar y asesorar a nuestros clientes, en tareas relacionadas con el manejo productivo, eficiente y seguro de los explosivos (Carmar Ltda,2016).

#### **1.1.2.2. Recursos Humanos en CARMAR LTDA... Ltda.**

Los Recursos humanos en Carmar Ltda, son uno de los pilares que sustentan las funciones y objetivos de la empresa. En este contexto, es necesario conocer qué características de los seres humanos son capaces de influenciar a la empresa y viceversa, y por ello merecen ser tomadas en cuenta dentro de la empresa. En este sentido, la administración de Recursos Humanos, significa conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. (Carmar Ltda,2016).

#### **1.1.2.3. COMO SON LAS VACACIONES EN CARMAR LTDA...**

En Carmar Ltda., el manejo de las vacaciones se da cuando los trabajadores necesitan sacar vacaciones. Ellos deben solicitar la vacación mediante una boleta de salida,

posteriormente cuando terminan las vacaciones se debe imprimir su planilla para las respectivas firmas.

#### **1.1.2.4. FILOSOFÍA DE CARMAR LTDA.**

La filosofía de Carmar Ltda, es ofrecer soluciones innovadoras a los clientes y estar presentes en todas las etapas de producción, comercialización, distribución de explosivos y asesoría técnica para proveer un servicio integral seguro y eficiente. Con un capital humano integrado por investigadores, ingenieros y personal técnico, trabajamos día a día con este propósito, contando siempre con la premisa de valor y respeto por la tierra y su gente. (Carmar,2016).

#### **1.1.2.5. IMPLICACIONES PRÁCTICAS**

Duración el tiempo que se realizó las diferentes funciones dentro de Carmar se observaron muchas irregularidades, como el mal manejo administrativo de la empresa, no contar con toda la documentación de los trabajadores y de la empresa. Así como también no llevar un control correcto de la documentación y de las vacaciones trae molestia en los trabajadores de Carmar lo que genera en los trabajadores insatisfacción.

Asimismo, la falta de control de un inventario de cualquier índole puede generar retrasos hasta sanciones grandes para la empresa. También genera poca rentabilidad, un mal ambiente laboral, así como las vacaciones, impacta en grandes pérdidas para la empresa. Esto implica un riesgo en que los trabajadores no den el 100% de sí, lo que arriesga a que se cierre la empresa con el paso del tiempo.

Por otra parte, se han observado muchos problemas en la empresa, como el robo de los empleados. Una de las modalidades más comunes es el “robo hormiga”, que consiste en la sustracción de tan sólo centavos. De esta manera, es muy difícil darse cuenta de la desaparición del monto económico. Con el paso del tiempo, y sin un debido control de



los inventarios a detalle se convierten en pérdidas cuantiosas. Este tipo de problemas que existen en la empresa motivó a mi persona a realizar la memoria laboral, en el área de recursos humanos.

#### **1.1.2.6. LOS BENEFICIOS DE LAS VACACIONES**

- La memoria laboral traerá beneficios para el área de recursos humanos de la empresa Carmar Ltda...
- Las vacaciones o descanso laboral son importantes para el cuerpo. Un tiempo de descanso permite realizar actividades fuera de la rutina que por lo general exige un mayor rendimiento físico y mental. Este periodo de descanso da la oportunidad de renovar nuestra creatividad y energía cuando se regresa a la oficina (Helpsi, Capital Humano,2021). Los beneficios son los siguientes:

#### **1.1.3. Reducción de estrés.**

Durante los días de descanso se produce una desconexión de las presiones laborales y las tareas a realizar. Las responsabilidades se reducen y el cuerpo y mente de los trabajadores puede recomponer el estado de salud al estar alejados de las principales fuentes de estrés. (Helpsi, 2021)

#### **1.1.4. Estado anímico.**

Uno de los principales beneficios de las vacaciones es la mejora del estado emocional de los trabajadores. La desconexión permite retomar vínculos sociales con amigos y familiares, también suponen una oportunidad para establecer más relaciones y vivir nuevas experiencias. (Helpsi, 2021).

### **1.1.5. Mejora de la calidad del sueño.**

Las dos últimas consecuencias también favorecen la mejora del sueño. Los españoles duermen una media de poco más de siete horas al día y los expertos recomiendan un mínimo de ocho. La reducción del estrés y el aumento del bienestar, entre otros factores, ayuda a la conciliación de un sueño de mayor calidad. (Helpsi, 2021).

### **1.1.6. Relevancia Social**

La relevancia Social es muy importante para los trabajadores, ya que son beneficios para diferentes sectores como ser la empresa Carmar Ltda., la sociedad y el sector económico.

### **1.1.7. Beneficios para la empresa Carmar Ltda.**

El estado de ánimo y la salud de los trabajadores afectará mucho a la empresa, ya que gestionar adecuadamente el control de las vacaciones repercute en los resultados económicos de la empresa, como ser:

- Buen ambiente laboral
- Logro de metas
- Buen desempeño de los trabajadores.
- Crecimiento económico
- Clima Laboral

### **1.1.7. Beneficios para la sociedad**

El descanso de los trabajadores es fundamental, para que no disminuya su productividad y no caigan en situaciones de estrés, aumente su creatividad y estén en unas condiciones óptimas para desempeñar su actividad social.

### **1.1.8. Benéficos Económicos**

Se estima que el tiempo ideal de descanso para que el trabajador desconecte y vuelva cargado de energía son 10 días corridos, así logra que recarguen energías al 100% para el beneficio de la empresa.

- Logro de metas.
- Logro económico
- Puestos de trabajo
- Crecimiento laboral
- Crecimiento Empresario.

# CAPITULO II

## GENERALIDADES

## **CAPITULO II**

### **2. GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL**

#### **2.1. Generalidades de la actividad profesional**

Carmar Ltda., cuenta con 34 años de experiencia en la venta dentro de territorio boliviano de insumos para la minería como explosivos y accesorios, reactivos químicos y equipos de protección personal. Mi persona está comprometida con la empresa desde hace 4 años realizando diferentes funciones como encargada de recursos humanos. Las funciones principales son:

##### **2.1.1. Reporte de Vacaciones.**

A fin de mes se realiza la revisión de todas las boletas de salida por vacación de cada trabajador de las 4 sucursales en las que se encuentra Carmar Ltda.. (La Paz, El Alto, Potosí y Tupiza). Las planillas se llenan manualmente y la planilla de vacaciones debe ser firmada.

##### **2.1.2. Reporte de atrasos.**

Cada fin de mes se realiza el reporte de atrasos con el sistema del biométrico de las 4 sucursales (La Paz, El Alto, Potosí y Tupiza). Posteriormente se debe realizar el cuadro de descuentos para la aprobación con la gerencia general.

##### **2.1.3. Horas Extras.**

A fin de mes se envían las boletas de horas extras por los jefes de cada área. Estas boletas son enviadas a gerencia para su aprobación y posteriormente para el respectivo

pago en planilla.

#### **2.1.4. Boletas de salida.**

Los trabajadores dentro la empresa deben realizar boletas de salida para diferentes situaciones como ser: vacaciones, permiso, baja médica y comisiones. Revisar cada fin de mes las boletas de todos los trabajadores de las 4 sucursales (La Paz, El Alto, Potosí y Tupiza) para subsanar cualquier ausencia justificada.

#### **2.1.5. Pago a la Caja Nacional de Salud.**

El pago a la caja nacional de salud, se realiza con cálculo del monto total ganado de la planilla actual. Posteriormente solicitar por correo la transferencia de pago de las 4 sucursales (La Paz, El Alto, Potosí y Tupiza) al área de contabilidad.

#### **2.1.6. Pago a las AFP'S (Previsión - Fututo).**

Llenar los formularios de los trabajadores para el pago de los aportes a las AFPs Previsión- Futuro, según donde corresponda los trabajadores las 4 sucursales (La Paz, El Alto, Potosí y Tupiza ). Una vez llenado el formulario pasar al área de contabilidad para el respectivo pago.

#### **2.6.1. 1. Subsidio Pre-Natal y Lactancia SEDEM.**

Generar la planilla en el sistema prenatal y lactancia SISUB para solicitar el pago de todos los trabajadores que les corresponda el subsidio. Presentar para la facturación el pago y la planilla generada. Pasar a los trabajadores la boleta de cobro del subsidio. Entregar la factura original y una planilla a contabilidad.

### **2.1.7. La Autoridad de Supervisión de la Seguridad Social de Corto Plazo (ASUSS).**

Enviar la factura y la planilla escaneada del pago de subsidio SEDEM el cual dispone en su artículo.

Una vez realizado el pago del subsidio y efectuada la facturación, entregar la planilla de asignaciones familiares, a la ASUSS en soporte físico y digital protegido, e introducir los datos en el programa autorizado por el SEDEM, hasta el décimo día de cada mes, quedando la ASUSS facultada a realizar la verificación de la información en el sistema proporcionado por el SEDEM.

### **2.1.8. Declaración De La Planilla Ante El Ministerio De Trabajo.**

Declara la planilla en el sistema del ministerio de trabajo OVT de las 4 sucursales (La Paz, El Alto, Potosí y Tupiza) con los datos de cada trabajador ingresando los montos ganados y los descuentos. Realizar el depósito de bs. 45 a la cuenta del ministerio de trabajo en el Banco Unión..

### **2.1.9. Formulario 110.**

Revisar los formularios entregados por los trabajadores de las 4 sucursales (La Paz, El Alto, Potosí y Tupiza) que no tengan ningún error en el formulario. Una vez revisada pasará al área de Tributaria, para el respectivo cálculo de RC-IVA.

### **2.1.10. Bono de Producción.**

Solicitar al jefe del área comercial los montos logrados en el mes, para el pago de los bonos, enviarán la meta lograda con el respectivo cálculo a pagar a cada trabajador de

las 4 sucursales (La Paz, El Alto, Potosí y Tupiza). Solicitar el respectivo pago al área de contabilidad.

#### **2.1.11. Planilla de sueldos y salarios.**

Realizar la planilla mensual con todos los descuentos, horas extras, descuento de RC-IVA, bonos producción, atrasos, descuento AFPs y bono de nacido vivo del bebe. Solicitar a la gerencia la aprobación para que el área correspondiente realice el pago a las cuentas de los trabajadores.

#### **2.1.12. Inducción Al Nuevo Personal**

Cuando ingrese personal nuevo a la empresa se debe realizar la inducción, mostrándole la oficina, la cocina, presentarle a todo el personal, brindarle material de escritorio. Solicitarle su documentación completa, para el respectivo armado de su carpeta.

#### **2.1.13. Filiación a la Caja Nacional de salud AVC-04.**

Se debe solicitar toda la documentación para la afiliación de los nuevos trabajadores. Se realiza su afiliación a la CNS en 5 días hábiles según normativa, con la presentación del contrato bisado por el ministerio de trabajo.

#### **2.1.14. Examen pre ocupacional a la caja Nacional de Salud y AFP'S.**

Llenar el formulario dependiendo a la AFP que corresponda el trabajador nuevo. Programar a medicina del trabajo la cita médica. Informar lo programado al personal y realizar el seguimiento hasta la revisión médica y la devolución del formulario pre-



ocupacional llenado por el médico. Presentar al ministerio de trabajo, INSO y a la AFP que corresponda.

#### **2.1.15. Baja de Asegurado AVC-07 a la CNS.**

Después de que se haya retirado el trabajador, forzoso o voluntario, se debe realizar el llenado del formulario AVC 07 con los datos del trabajador y el motivo de su retiro. Realizar la baja en 30 días calendario.

#### **2.1.16. Solicitud de Reembolsos a la CNS por Enfermedad o Maternidad.**

Si las bajas médicas son por Covid- 19, se debe solicitar primero la baja con el resultado positivo de cualquier laboratorio autorizado por sedes. Posteriormente solicitar el certificado de baja médica por enfermedad a la CNS. El reembolso se debe solicitar hasta el último día en el que se presentó la baja. Recoger el reembolso hasta en 20 días hábiles.

#### **2.1.17. Apoyar en procesos de reclutamiento.**

Brindar apoyo en diferentes etapas del proceso de reclutamiento. Si bien no soy la persona que realiza la entrevista, me encargo de otras actividades que permitan que el proceso se lleve a cabo. Contactar a los postulantes seleccionados, redactar los perfiles de plazas a contratar.

#### **2.1.18. Asiste durante procesos de contratación.**

Apoyar a lo largo del proceso de contratación, principalmente en actividades de carácter administrativo. Llevar el registro de todos los postulantes, organizar las

rondas de entrevistas, consolidar las actas de selección de personal.

#### **2.1.19. Elaborar informes.**

Elaborar diversos informes solicitados por gerencia, como el consolidado de hojas de tiempo del personal, actas de procesos de selección. El listado del material de escritorio faltante, se debe solicitar tres veces al año, así como también el informe del estado de los celulares de los trabajadores de las 4 sucursales (La Paz, El Alto, Potosí, y Tupiza).

#### **2.1.20. Elaboración de Memorandums**

La Gerencia General solicita todos los memorándums a recursos humanos para la redacción, posteriormente se debe enviar a gerencia para su revisión y entrega a quien corresponda.

### **2.2. ACTIVIDAD PROFESIONAL PARA LA SOLUCION DEL PROBLEMA**

#### **2.2.1. Planteamiento del Problema.**

Se identificó que en la empresa Carmar Ltda, requiere de manera urgente un plan de mejoramiento en el área de Gestión de Talento Humano, por la problemática que estaba pasando la empresa a causa de vacaciones acumuladas.

Por otra parte, la empresa Carmar Ltda, no exige a los trabajadores que saquen sus vacaciones acumuladas en una fecha específica. y esto causa un desorden en la planificación mensual y anual. Además que las tareas no son reasignadas adecuadamente.

No obstante, no tomar vacaciones puede traer consecuencias a niveles graves para los trabajadores, pero también puede afectar el ámbito social del mismo.

A continuación detallamos los problemas que afecta el acumulo de vacaciones en los trabajadores y en la empresa Carmar Ltda, son:

### **2.2.2. Afecta la salud**

Carmar Ltda, observó que acorde al nivel de estrés de los trabajadores se incrementaron los permisos por bajas a causa de enfermedad, también aumentaban los riesgos de obtener cualquier tipo de enfermedad. Las defensas no son las mismas cuando se acumulan largos periodos de trabajo sin descanso. Esto se evidenció cuando pasamos por covid-19, varios de los trabajadores adquirieron el virus y perdimos a muchos de ellos durante la pandemia.

### **2.2.3. La mente**

Se prestó atención cuando el cerebro se acostumbra a lo rutinario, que en muchos de los trabajadores sucede, la motivación personal y laboral baja considerablemente. Por eso las vacaciones son necesarias para concentrarse en nuevas emociones, lugares y personas.

### **2.2.4. La vida social**

No tomar vacaciones potencia la ansiedad y el malestar del trabajador, por lo que los compañeros de equipo de trabajo en Carmar Ltda, observaron que no está dispuesto al 100%. Alterando de esta forma el entorno laboral y la productividad de los demás trabajadores.

### **2.2.5. Inseguridad de si mismos**

Otro de los grandes temores de los trabajadores dentro de Carmar Ltda, es pensar que si se toman unos días de vacaciones, dejará mucho trabajo pendiente y, peor aún, que ningún compañero puede realizar como él estas labores. También piensan que si salen de

vacaciones perderán su fuente de trabajo.

#### **2.2.6. Uso de herramientas obsoletas**

El uso de papel para realizar el control de las vacaciones, es una práctica antigua. Esta era utilizada cuando no existían herramientas que automatizan y simplifican el proceso. (ver Anexo 1,2 y 5). Sin embargo, esta herramienta se sigue utilizando hasta la actualidad dentro de la empresa.

- ✓ BAJA PRODUCTIVIDAD
- ✓ PERDIDA ECONOMICA PARA LA EMPRESA
- ✓ SANCIONES POR MIN DE TRABAJO

#### **2.2.7. Formulación del problema**

¿De qué manera evitar la acumulación de vacaciones anuales en los trabajadores de la empresa Carmar?

### **2.3. OBJETIVOS**

#### **2.3.1. OBJETIVO GENERAL.**

Programar de manera adecuada las vacaciones anuales de los trabajadores con un plan de mejoramiento de la empresa Carmar Ltda.

#### **2.3.2. OBJETIVO ESPECÍFICO**

1. Determinación de gestiones anuales vencidas sin haber gozado de vacaciones para el personal para el área operativa.
2. Determinación de gestiones anuales vencidas sin haber gozado de vacaciones para el personal para el área administrativa.

3. Programar la concesión de vacaciones por orden prioridad ambas áreas.
4. Priorizar la dotación de vacaciones para los trabajadores que tenga más días acumulados.
5. Diseñar y planificar un plan de mejoramiento de programación de las vacaciones.

#### **2.4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE LA ACTIVIDAD PROFESIONAL EN RELACIÓN CON LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA.**

Trabajando en la empresa Carmar Ltda, en el área de recursos humanos se notó muchas dificultades, una de ellas fue el acumulo de las vacaciones anuales de los trabajadores, llevando a la empresa a un riesgo, según la normativa de la ley general del trabajo.

Ante esta dificultad se realizó un plan de mejora con la programación de planillas de vacaciones de los trabajadores, con la ayuda del programa Excel. Consiste en realizar una planificación, donde el trabajador programe a principios de año sus vacaciones. Así como también la entrega del calendario digitar, donde el trabajador podrá observar las fechas programadas de sus vacaciones y los días de acumulo de sus vacaciones.

Esta propuesta lleva a la empresa a un ambiente laboral saludable compatible, los trabajadores al tomar sus vacaciones llegan motivados y con propuestas para el crecimiento de la empresa.

# **CAPITULO III**

## **MARCO TEORICO**

## **CAPITULO III**

### **3. ALCANCES EN LA SOLUCION DEL PROBLEMA**

#### **3.1. MARCO TEORICO**

El estudio está enfocado al mejoramiento del área de recurso humano de la empresa Carmar Ltda., para realizarlo se tendrán que tomar en cuenta ciertos referentes citados a continuación.

##### **3.1.1. Gestión del talento humano**

Idalberto Chiavenato (2008) En este contexto, recursos humanos (RH) es una de las áreas de las empresas que tiene más cambios. Son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área cambió. Muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos (ARH) por gestión del talento humano, administración de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano, administración de capital intelectual y hasta administración con las personas. (p.40).

Por otra parte según Chiavenato (2008), estos distintos nombres representan un nuevo espacio y otra configuración del campo. Tan sólo para facilitar la exposición, aquí se conserva el nombre tradicional de RH. En esta primera parte, se abordan los cambios que ocurren en las organizaciones con éxito y en sus áreas de RH. (p.41).

Idalberto Chiavenato (2008) define a la Gestión de talento humano como: “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño” (p.10).

Así también diferentes autores como Vázquez (2008), afirmó “que la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes, mandatos y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa” (p.11).

Mora (2012) Resalta que la:

“La gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, es impulsar la excelencia de las competencias de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial”. (p.12).

### **3.1.2. El contexto de la administración de recursos humanos.**

El contexto de la administración de recursos humanos (RH) lo conforman las personas y las organizaciones. Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ellas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal. Separar la existencia de las personas de su trabajo es muy difícil, por no decir casi imposible, dada la importancia o el efecto que éste tiene para ellas.(Chiaventato,2009.p.42).

Luz M. Vallejos define a “La gestión del talento humano busca el desarrollo e involucramiento del capital humano, elevando las competencias de cada persona que trabaja en la empresa; la gestión del talento humano permite la comunicación entre los trabajadores y la organización involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad y motivación de cada trabajador que se constituye en el capital más importante de la empresa, su gente” (p.16).



## **Objetivos de la administración del talento humano**

Luz M. Vallejos Chavez (2016) describe los objetivos de la administración del talento humano deben contribuir a la eficacia de la organización; estos son:

- 1.- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión..-**Se refiere al cumplimiento de los mismos.
- 2.- Proporcionar competitividad a la organización.** – Es decir, saber crear, desarrollar y aplicar habilidades y competencias del personal; ser productivos.
- 3.- Proporcionar a la organización personas idóneas y motivadas.** - Recluta y selecciona al personal más idóneo para retener-lo y mantenerlo motivado.
- 4.- Incrementar la satisfacción en el trabajo.-** Las personas satis-fecha son más productivas, pero las personas insatisfechas se desvinculan de la empresa, se ausentan con frecuencia, lo que provoca un índice de infelicidad. En cambio, los trabajadores internos felices constituyen el éxito de la empresa.
- 5.- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.-** Para desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo son importantes los siguientes aspectos: el estilo de administración, la libertad, la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la familiaridad, la seguridad en el empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas agradables. Es convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo para retener a los talentos.
- 6.- Administrar y generar cambios.** - Es adaptarse a los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Los cambios traen nuevos

enfoques que son flexibles y ágiles, mismos que proponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones a los problemas actuales y tendencias del mercado.

- 7.- **Mantener políticas éticas y de transparencia.** - Rendición de cuentas que muestre la transparencia, que sea justa, confiable y ética.
- 8.- **Sinergia.** - Es trabajar todos para un mismo fin, un mismo objetivo, sean estos de la organización o personales. Es decir, buscamos relaciones ganar-ganar; a esto se conoce como cultura corporativa o estilo de administración.
- 9.- **Diseñar el trabajo individual y en equipo.** - El diseño de trabajo individual y grupal debe ser significativo, agradable y motivador, ofreciendo excelentes condiciones de trabajo, mejorando las condiciones de vida dentro de la organización.

El convenio colectivo confiere al Derecho Laboral una dinámica que permite hacer de la ley en sentido formal sólo un piso, un punto de partida, el mínimo de derechos y garantías de que es acreedor el trabajador frente a su patrono, en tanto que la plenitud de esos derechos y garantías no vendrá dada por la ley sino por la convención sobre el cual se construye la relación individual de trabajo.

El convenio colectivo confiere al Derecho Laboral una dinámica que permite hacer de la ley en sentido formal sólo un piso, un punto de partida, el mínimo de derechos y garantías de que es acreedor el trabajador frente a su patrono, en tanto que la plenitud de esos derechos y garantías no vendrá dada por la ley sino por la convención sobre el cual se construye la relación individual de trabajo.

La convención colectiva y su fuente generatriz: la negociación colectiva,

constituyen fenómenos de indudable importancia jurídica y social, pero también, por cierto, económica. En esta ponencia remarcaremos precisamente este vector. Pero antes de ello es necesario definir algunos conceptos, enmarcar teóricamente.

10- **Recompensar a los talentos.** - Es importante recompensar el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores y recompensar, estimular su actuación dentro de la empresa.

11.- **Evaluar su desempeño.** - La evaluación permite mejorar continuamente aspectos del capital humano y capital intelectual de las personas en la organización. (p.19)

### **3.1.3. Importancia de la administración del talento humano.**

Nos indica Luz M. Vallejos que “Aun cuando los activos financieros y el equipamiento de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados tienen su importancia considerable, el talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización; la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente, es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en la relación organización-empleados.(p,22)

## **3.2. PRESTACIONES**

### **3.2.1. Que son las prestaciones**

Según Chiavenato (2003). Las prestaciones son pagos económicos indirectos que se ofrecen a los trabajadores e incluyen la salud y la seguridad, las vacaciones, las

pensiones, las becas para educación, los descuentos en productos de la compañía, etcétera.(p,344)

Así como también Chiaventado (2003) Define a las “Las prestaciones sociales son facilidades, comodidades, beneficios y servicios sociales que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Constituyen la llamada remuneración indirecta, concedida como condición del empleo a todos los trabajadores, sin importar el puesto que ocupen, junto con la llamada remuneración directa, que representa el salario específico para el puesto ocupado, en función de la evaluación del puesto o del desempeño del ocupante. (p.344)

### **3.3. ORIGEN DE LAS PRESTACIONES SOCIALES**

Según Idalberto Chiaventado (2003). La historia de las prestaciones y la seguridad social es reciente y se relaciona con la gradual concienciación de la responsabilidad social de la empresa. El origen y el crecimiento de los planes de prestaciones y de seguridad social se deben a los factores siguientes:

1. Actitudes y expectativas de las personas en cuanto a las prestaciones sociales.
2. Demandas de los sindicatos.
3. Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.
4. Competencia entre las organizaciones en la lucha por atraer y retener a personas talentosas.
5. Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado a razón de la competencia de los precios de productos o servicios.
6. Impuestos y contribuciones gravadas a las empresas, las cuales procuran encontrar y explorar medios lícitos para aplicar deducciones a sus obligaciones tributarias. (p.345).

Asimismo Edilberto Chiavenato (2003) nos indica que en muchas organizaciones, los planes de seguridad y prestaciones sociales al principio se inclinaban hacia un planteamiento paternalista y limitado, que se justificaba debido a la preocupación por retener a la mano de obra y por disminuir la rotación de personal.

Esta preocupación era mucho mayor en las organizaciones que desarrollaban sus actividades en condiciones rudas y adversas; en ellas, la definición de incentivos económicos y extraeconómicos resultaba necesaria para retener al personal, pero después se extendió a todas las organizaciones en general.

Actualmente, las prestaciones y la seguridad social, además de su aspecto competitivo en el mercado de trabajo, constituyen actividades que tienen el propósito de preservar las condiciones físicas y mentales de sus empleados. Además de la salud, los principales objetivos de estos planes son las actitudes de los empleados. (p.347).

La responsabilidad social de las organizaciones En realidad, las prestaciones y la seguridad social que ofrecen las organizaciones demuestran su grado de responsabilidad social; es decir, la manera en que buscan compensar el esfuerzo de las personas mediante una serie de actividades de apoyo y sostén que garanticen su calidad de vida, (p.347).

### **3.3.1. Tipos de prestaciones sociales**

Según Idalberto Chiavenato (2009) los planes de prestaciones y de seguridad social tienen por objeto ayudar al empleado en tres campos de su vida:

1. En el ejercicio del puesto (como gratificaciones, seguro de vida, premios de producción, etcétera).

2. Fuera del puesto, pero dentro de la empresa (ocio, cafetería, transporte, etcétera).
3. Fuera de la empresa, o sea, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, entre otros).

Los planes de prestaciones y de seguridad social se pueden clasificar de acuerdo con su exigencia, naturaleza y objetivos.

#### **3.3.1.1. Respecto a su exigencia.**

Los planes se pueden clasificar por obligatoriedad legal o espontáneos, lo cual depende de la posibilidad de exigirlos:

#### **3.3.1.2. Las prestaciones por obligatoriedad legal:**

Según Idalberto Chiavenato (2009) son aquellas que el empleador debe otorgar a sus trabajadores por disposición de las leyes laborales, de seguridad social o por un acuerdo colectivo entre sindicatos, por ejemplo:

- |                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| a) Aguinaldo.             | f) Prima vacacional.     |
| b) Vacaciones.            | g) Ayuda por maternidad. |
| d) Prima de antigüedad.   | h) Horas extras.         |
| e) Ayuda para enfermedad. | j) Etcétera.             |

Algunas de estas prestaciones son pagadas por la empresa, mientras que otras son pagadas por las instituciones encargadas de la seguridad social. (p.346)

### **3.3.1.3. Prestaciones espontáneas**

También Idalberto Chiavenato (2009) indica que son las otorgadas por la generosidad de las empresas, dado que no son exigidas por ley ni por negociación colectiva. También se conocen como prestaciones adicionales a las de ley (en inglés los llamados fringe benefits) e incluyen:

- |                                   |                              |
|-----------------------------------|------------------------------|
| a) Vales de despensa.             | prestada median-te convenio. |
| d) Transporte.                    | g) Ayuda para jubilación.    |
| e) Préstamos.                     | h) Entre otros, (p.346)      |
| f) Asistencia médico-hospitalaria |                              |

### **3.4. Respecto a su naturaleza**

Los planes se pueden clasificar como económicos o extra-económicos, por ejemplo:

#### **3.4.1. Prestaciones económicas:**

Chiavenato (2009) indica que son las entregadas en forma de dinero, por medio del cheque de pago, y son las que generan las obligaciones de seguridad social que se derivan de ellas:

- |                              |  |
|------------------------------|--|
| a) Prima vacacional.         | g) Complemento de salario en caso de ausencias prolongadas por enfermedad. |
| b) Vacaciones.               | h) Reembolso o pago de medicinas y medicamentos)                           |
| d) Ayuda para la jubilación. |  |
| e) Aguinaldo.                |  |
| f) Planes de crédito.        |  |

### **3.3.1.4. Una tipología diferente de las prestaciones**

Gary Dessler (2000) estudia el asunto y presenta la siguiente tipología de prestaciones:

#### **1. Pago de tiempo no trabajado:**

Incluye pagos complementarios, como vacaciones y días no trabajados (feriados o separaciones prolongadas por enfermedad), seguro de desempleo.

#### **2. Prestaciones relacionadas con seguros:**

- Seguro de vida de grupo
- Planes de atención médico-hospitalaria gratuita o subsidiada
- Atención médico-hospitalaria a accidentados o a sus dependientes
- Seguro médico-hospitalario para enfermedades prolongadas y casos de gravidez.
- Programas internos de salud y bienestar

#### **3. Prestaciones relacionadas con la jubilación:**

- Planes de seguridad social
- Planes de pensión o de complemento de jubilación

#### **4. Prestaciones de servicios para los empleados:**

- Planes de asistencia al trabajador
- Cooperativas de crédito y financiamiento
- Seguridad social y orientación
- Clubes o agrupaciones gremiales
- Comedores, inclusive programas de dietas y orientación alimentaria



- Servicios relacionados con el trabajo, como guarderías, comedores, cafeterías, transporte subsidiado, asistencia a los personas de la tercera edad, becas educativas, etcétera. (Chiavenato, 3<sup>ra</sup> Edición, p.504).

#### **5. Prestaciones flexibles:**

- Consiste en un programa de cobertura básica, que conlleva varias prestaciones. El programa básico es fijo y representa la protección que no se puede cambiar, mientras que las demás prestaciones son flexibles y operacionales, dependientes de la necesidad que cada persona tenga de utilizarlas. Si la persona no utiliza las prestaciones flexibles, éstas se acumularán en su cuenta personal y las podrá utilizar en situaciones de contingencia. La cantidad de prestaciones flexibles puede variar de un año a otro. (Chiavenato, 2009, p.504).

#### **3.4. DISEÑO DEL PLAN DE PRESTACIONES**

Según Idalberto Chiavenato (2009), cada organización ofrece un plan de prestaciones que diseña con base en criterios propios y específicos. Y además en la mayoría de las organizaciones la definición de la política de prestaciones es unilateral, dado que las demandas y exigencias de los trabajadores casi siempre se ubican en el terreno de los salarios. “La tendencia apunta hacia una evolución en dirección a la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. Por tanto, las organizaciones se deben preparar para atender esa demanda futura”. (p. 350)

### **3.4.1. Criterios del diseño**

También nos indica Idalberto Chiaventato (2009) que el diseño de un plan de prestaciones sociales debe tomar en cuenta dos criterios importantes: el principio del rendimiento de la inversión y el principio de la responsabilidad compartida.

#### **3.4.1. El principio del rendimiento de la inversión**

Subraya que toda prestación se debe conceder a los trabajadores siempre y cuando produzca algún rendimiento o beneficio para la organización. Este rendimiento se evalúa en términos de que aumente la productividad, eleve la moral, mejore la calidad, retenga a los talentos o cualquier otro indicador. En una economía de libre mercado, la organización también se debe beneficiar de las prestaciones que ofrece al personal. (p.350)

Esto significa que cualquier prestación debe producir alguna aportación a la organización a efecto de compensarla o reducirla con un rendimiento.

#### **3.4.2. El principio de la responsabilidad compartida**

También subraya que el costo de las prestaciones sociales se debe dividir entre la organización y los trabajadores beneficiados. O, por lo menos, la concesión de una prestación debe estar fundada en la solidaridad de las partes involucradas. La responsabilidad compartida es característica de las personas que cooperan entre sí para promover un propósito de interés común (p.350). Algunos paquetes de prestaciones los paga totalmente la organización, como la seguridad social, el pago de horas no laboradas, etc.

Otros son divididos a prorrata, es decir, son pagos que realiza la organización y el empleado en distintas proporciones que varían, como alimentos, transporte, ayuda para educación, etc. Unos más son pagos realizados enteramente por los

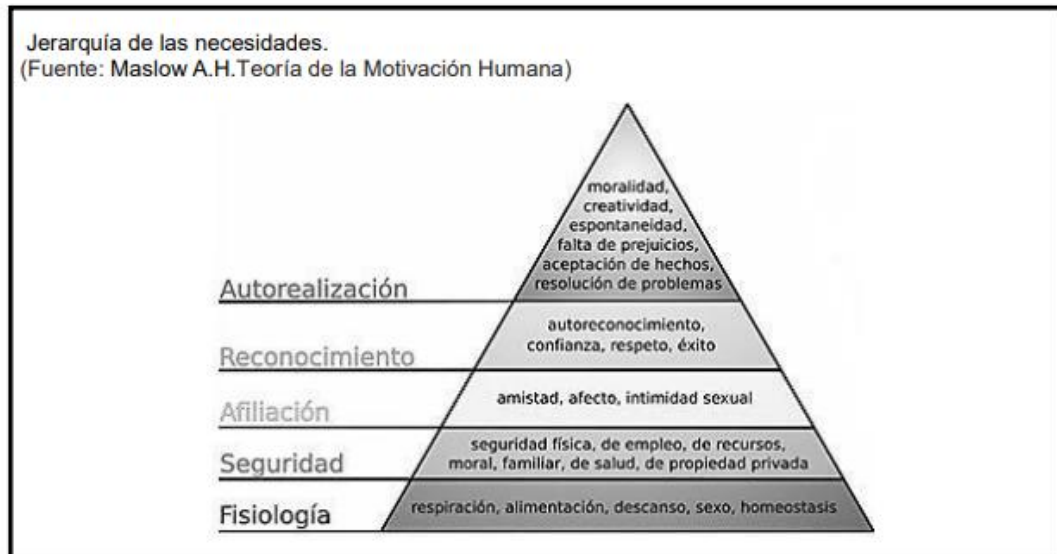
trabajadores, como seguro de vida de grupo cooperativa de consumo o convenio con supermercados. (Chiavenato,2009.p.350).

### **3.5. LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW**

Según Abraham Maslow (1943), propone la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, la cual es hasta ahora una de las más ampliamente conocidas en ámbitos organizacionales; en esta teoría las necesidades son el punto inicial de la motivación humana, para esto es necesario tener en cuenta y revisar dos líneas de investigación, primero el desarrollo del concepto de la homeostasis y segundo el hallazgo de que los apetitos (elección preferencial entre alimentos), son un indicador eficiente de las necesidades y falencias en el cuerpo. (GESTIOPOLIS, 2001).

Así Abraham Maslow (1943) identifica las necesidades, pero enseguida explica la relación entre las mismas y la motivación humana. Maslow nos presenta cinco tipos de necesidades las cuales son: fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización. (Gestiopolis, 2001).

## JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES



Fuente: Maslow A.H.T. Teoría de la Motivación Humana

### 3.5.1. Necesidades básicas y/o fisiológicas

Consiste en beber agua para hidratarse, respirar, alimentarse, dormir y descansar, evitar el dolor, mantener la temperatura corporal y eliminar desechos corporales. (Gestiopolis, 2001).

### 3.5.2. Necesidades sociales.

Posteriormente, formar vínculos de amistad, pareja, laborales y familiares, también serán determinantes en la teoría de Maslow. Los grupos de pertenencia y la propia identidad, son también elementos que se encuadran en esta sección. (Gestiopolis, 2001)

### 3.5.3. Necesidades de estima.

Estima o autoestima (alta o baja) son los siguientes elementos a conformarse una vez existen los lazos sociales. La estima es considerada nada más ni nada menos, que la

imagen que tenemos de nosotros mismos, o vulgarmente hablando, “el amor propio”. (Gestiopolis, 2001).

#### **3.5.4. Necesidades de autorrealización.**

Por último y en la cima de la pirámide, la autorrealización o también conocido como encontrar un “sentido” a la vida, será el elemento final en la conformación de un individuo. La creatividad, los objetivos y metas trascendentales más allá de la persona, así como sus creencias y aspiraciones, se encuentran aquí. (Gestiopolis, 2001).

#### **3.5.5. Normativa de las vacaciones en Bolivia**

La vacación anual no puede ser acumulada y será ejercida cada año conforme al rol de turnos que formule la parte empleadora.

Según el decreto supremo Nro 224 23 de agosto de 1943. La vacación no es compensable en dinero.

##### **3.5.5.1. Vacaciones**

Las vacaciones son muy importantes para el trabajador de toda empresa, es por eso que están normadas por ley, para el cumplimiento de la misma.

Según el decreto supremo NO 224 “La vacación anual no será compensable en dinero, salvo el caso de determinación del contrato de trabajo. No podrá ser acumulada, salvo acuerdo mutuo por escrito y será ejercida conforme al rol de turnos que formule el patrono” (Ley general del trabajo, 1943).

También indica el decreto supremo Nro 224 “Las ausencias injustificadas del trabajador podrán ser imputadas por el patrono al período de vacación anual pagada cuando totalizan más de doce días durante el año” (ley general de trabajo,1943).

### **3.6. DEFINICIÓN DE LAS VACACIONES**

Las vacaciones laborales son el derecho que tiene todo trabajador dependiente que ha prestado sus servicios durante un año, de disfrutar de un tiempo de descanso que debe ser remunerado y pagado por el empleador.

Por su parte Silva ( s/f) manifiesta al respecto que “Las vacaciones, término proveniente del latín vacare (cesar) constituyen una suspensión de la prestación del trabajador amparada por la ley, proporcionándole a aquél un período de descanso anual remunerado” (p. 657)

Anacleto (2012) manifiesta en lo siguiente “Decidimos que las vacaciones son el derecho que tiene el trabajador a disfrutar (15) días calendario de descanso físico por cada año completo de servicio y percibiendo su remuneración habitual” (p. 452)

En el mismo sentido (Silva, S. s/f. p. 657), en su artículo Vacaciones: derecho de los trabajadores contratados a tiempo parcial manifiesta que:

la OIT manifiesta que se entiende por vacaciones a los trabajadores part time “un número previamente determinado de jornadas consecutivas, fuera de los días festivos, días de enfermedad y convalecencia, durante los cuales, cada año, llenando el trabajador ciertas condiciones de servicio, interrumpe su trabajo y continúa percibiendo su remuneración”.(Silva, S. s/f. p. 657),

Finalmente las vacaciones son definidas por la Doctrina Boliviana como “aquel derecho de los trabajadores, adquirido una vez cumplidos determinados requisitos, consiste en suspender la prestación de sus servicios durante cierto número de días del año” siendo una suspensión imperfecta de la elación laboral que sirven que tienen como fin que el trabajador descanse de sus jornadas laborales o se dedique a la diversión o al ocio, todo ello bajo su voluntad. (Ley general del trabajo,1943)

### **¿A partir de cuánto tiempo de trabajo se puede solicitar vacaciones?**

Después del primer año de antigüedad ininterrumpida en base a la escala y régimen vacacional vigente en el país. Asimismo, durante el tiempo que dure las vacaciones, los trabajadores percibirán el ciento por ciento de sus sueldos y salarios. De 1 a 5 años de trabajo 15 días hábiles. De 5 años a 10 años de trabajo, 20 días hábiles. De 10 años adelante de trabajo, 30 días hábiles. (Artículo 44 L.G.T., Artículo 1 D.S. N° 17288 de 18 de marzo de 1980)

### **¿Se puede compensar económicamente las vacaciones?**

Durante la vigencia y mientras dure la relación laboral está completamente prohibido la compensación de vacaciones en dinero, salvo en el caso de terminación del contrato de trabajo. (Artículo 33 D.R. de LGT.)

### **¿En qué consiste la vacación fraccionada?**

Es el Derecho a recibir el pago de vacaciones por duodécimas, a las y los trabajadores que, luego del primer año de antigüedad, no cumplan un nuevo año de servicios. (Artículo 44 L.G.T., Artículo 1 D.S. N° 12058 de 24 de diciembre de 1974).

### **¿Cómo se calcula el pago de las vacaciones fraccionadas?**

En base al promedio salarial indemnizable de los tres últimos sueldos conforme a la escala de antigüedad. (D.S. N° 17288 de 18 de marzo de 1980).

La vacación laboral considerada como el tiempo concedido por ley para el cese del trabajo, derecho adquirido regulado por los Arts. 44 de la Ley General del Trabajo, Art. 1 del D.S. 17288 de 18 de marzo de 1.980, Art. único del Decreto Supremo N° 12058 de 24 de diciembre de 1.974 y finalmente Art. único del Decreto Supremo N° 12059 de fecha 24 de diciembre del mismo año que respectivamente señalan:

- Art. 44 de la L.G.T.- Se establece para empleados y obreros en general, sean particulares o del Estado, la siguiente escala de vacaciones:

- De 1 año a 5 años de trabajo..... 15 días hábiles
- De 5 años a 10 años de trabajo..... 20 días hábiles
- De 10 años delante de trabajo..... 30 días hábiles

Durante el tiempo que duren las vacaciones, los empleados y trabajadores percibirán el cien por cien de sus sueldos y salarios.

- Artículo único del D.S: N° 12058 de 24 de Diciembre de 1.974.- Después del primer año de antigüedad ininterrumpida, los trabajadores que sean retirados forzosamente o que se acojan al retiro voluntario antes de cumplir un nuevo año de servicios, tendrán derecho a percibir la compensación de la vacación en dinero por duodécimas, en proporción a los meses trabajados dentro del último periodo. (Ley general del trabajo,1974)

### **3.6.1. Protección de las vacaciones**

“El descanso vacacional se fundamenta en la necesidad que el trabajador disfrute de un período prudencial de holganza, a fin de restaurar las energías consumidas en el proceso productivo, lo cual no se logra plenamente con el descanso semanal” (Silva, S. s/f. p. 659).

En el mismo sentido “el otorgamiento de vacaciones podría poner en peligro la salud física y síquica del trabajador. Además, no solo se trata de las energías del 45 organismo; más que el reposo físico, su efecto estriba en la tranquilidad espiritual” (Silva, S. s/f. p. 659) siendo que trabajador recupera el esfuerzo trabajado, también le proporciona poder reunirse con su familia y no solo en las horas libres, hay que resaltar que es un beneficio que tiene que ser remunerado las vacaciones.



Finalmente la doctrina señala “que las vacaciones anuales están perdiendo el carácter de ser un período de mera recuperación de fuerzas físicas o psíquicas “(Silva, S. s/f. p. 659), siendo lo que se trata mediante las vacaciones es otorgar al trabajador un incentivo económico por su trabajo producido y así poder pasar tiempo con su familia retribuyendo su trabajo.

“Es importante señalar que el descanso vacacional no redunda sólo a favor del trabajador sino también del propio empleador, esto justifica que el empleador remunere al trabajador sin que realice la labor debida” (Silva, Ss/f. p. 659).

“En general, razones de orden fisiológico, psicológico, social y familiar han llevado al establecimiento de este instituto, cuyo otorgamiento forma un interés recíproco del patrón y del trabajador” (Silva, S. s/f. p. 659)

### **3.6.2. Descanso remunerado**

Anacleto (2012) manifiesta al respecto que “El trabajador se encuentra fuera del ámbito laboral dedicado tanto al reposo y a su recuperación sicofísica como al derecho a su tiempo libre, en especial el dedicado a la atención de su familia, y de otras actividades” (p. 459)

### **3.6.3. El descanso diario**

“Es el tiempo que necesita el trabajador para su recuperación sicofísica en cada día de trabajo, tanto dentro de la jornada como en el fin de una jornada y el comienzo de la siguiente.” (Anacleto, 2012, p. 459)

Según el Artículo 39 de la ley general del trabajo nos dice que “aquel derecho de los trabajadores, adquirido una vez cumplidos determinados requisitos, consiste en suspender la prestación de sus servicios durante cierto número de días del año” (Ley general del trabajo, 1943)

A su vez, los descansos diarios son de dos tipos:

Primer tipo “Las pausas intercaladas en la jornada laboral para distintas aplicaciones tales como el desayuno, la merienda, el almuerzo o la cena, o en su defecto un refrigerio” (Anacleto, 2012, p. 460).

Segundo tipo “El descanso diario entre jornadas, en el tiempo que se extiende entre el final de una jornada de trabajo y el comienzo de la otra” (Anacleto, 2012, p. 460).

### **3.7. DESCANSO SEMANAL**

#### **3.7.1. Concepto**

“El descanso semanal es el derecho que tiene el trabajador de no laborar un día a la semana durante la jornada de trabajo, de acuerdo a Ley o Convenio” (Anacleto, 2012, p. 460), cualquier sea el día en que descansa el trabajador tiene que ser remunerado por ese día.

El descanso semanal, es una de las primeras reivindicaciones laborales logradas en que incorporó el descanso dominical. Actualmente es el lapso que en principio se entiende desde las 8 horas del sábado hasta las 6 horas del domingo. es una prohibición relativa ya que reconoce acepciones legales y convencionales, con derecho a un descanso compensatorio los descansos semanales se encuentran los feriados y días no laborables. Las vacaciones anuales, reguladas comprenden un período de tiempo variable de acuerdo a la antigüedad en el empleo, por haber prestado servicios, como mínimo, la mitad de los días hábiles anuales

### **3.7.2. Descanso semanal obligatorio**

En el mismo sentido todo trabajador “tiene derecho como mínimo a 24 horas consecutivas de descanso cada semana, el cual será otorgado, preferentemente el día domingo.” (Anacleto, 2012, p. 460)

Bajo la misma línea, el referido autor del párrafo precedente acuña que el “Los trabajadores que laboran en su día de descanso sin sustituirlo por otro día en la misma semana, tienen derecho al pago de una sobretasa del 100% sobre su remuneración ordinaria.” (Anacleto, 2012, p. 460)

Consecuentemente para determinando el día “en que los trabajadores disfrutarán del descanso sustitutorio en forma individual o colectiva (artículo 22 Decreto Legislativo N° 713°).” (Anacleto, 2012, p. 460)

Finalmente los trabajadores que laboren “en su día de descanso sin sustituirlo por otro día en la misma semana, tendrán derecho al pago de la retribución correspondiente a la labor efectuada más una (artículo 3 D.L. N° 713)” (Anacleto, 2012, p. 461) 47

#### **3.7.2.1. Remuneración por el día del descanso semanal obligatorio**

“La remuneración por el día de descanso obligatorio de los trabajadores remunerados semanalmente es equivalente a la de una jornada ordinaria y se abonará en forma directamente proporcional al número de días efectivamente trabajados en dicho periodo.” (Anacleto, 2012, p. 461)

Si por necesidades de la empresa el trabajador debe concurrir a laborar el día de su descanso semanal obligatorio, se genera a su favor el derecho de gozar de un descanso que sustituya el día de su descanso semanal obligatorio que no gozó o, alternativamente, a recibir un pago diferenciado.

De acuerdo a lo establecido en el Dec. Leg. N° 713, de 07.11.91, Normas sobre Descansos Remunerados, el trabajador tiene derecho como mínimo a 24 horas consecutivas de descanso en cada semana, el que se otorgará preferentemente en día domingo.

Cuando los requerimientos de la producción lo hagan indispensable, el empleador podrá establecer regímenes alternativos o acumulativos de jornadas de trabajo y descansos respetando la debida proporción, o designar como día de descanso uno distinto al domingo, determinando el día en que los trabajadores disfrutarán del descanso sustitutorio en forma individual o colectiva.

El monto del Descanso Semanal Obligatorio para los trabajadores remunerados semanalmente es equivalente al de una jornada ordinaria y se abonará en forma directamente proporcional al número de días efectivamente trabajados en dicho período. Para los remunerados en forma quincenal o mensual, se ha considerado que lo percibido integra la remuneración por el DSO, por ello para calcular el haber diario, lo percibido se divide entre quince o treinta días según corresponda.

### **3.7.2.2. Descanso en días feriados**

“Los trabajadores tienen derecho a un descanso remunerado en los días feriados señalados por Ley, percibiendo en dicha oportunidad una remuneración ordinaria correspondiente a un día de trabajo” (Anacleto, 2012, p. 461)

Los trabajadores tienen derecho al descanso remunerado. Ello también aplicará durante los días no laborables que se determinen por dispositivo legal específico.

Los trabajadores tienen derecho a percibir por el día feriado la remuneración ordinaria correspondiente a un día de trabajo.

El empleador no puede obligar a un trabajador a laborar, debido que la prestación de servicios en días feriados es voluntaria.

El trabajo efectuado puede ser compensado con el otorgamiento de periodos equivalentes de descanso. El trabajo efectuado sin descanso sustitutorio dará lugar al pago de la retribución correspondiente, con una sobretasa de 100%.

### **3.7.2.3. Días feriados**

“Conforme al artículo 6 del D.L. N° 713, los días feriados son los siguientes:” (Anacleto, 2012, p. 461)

- Año Nuevo (1 de enero)
- Jueves santo y viernes santo (movibles)
- Día del Trabajo (1 de mayo)
- Fiestas Patrias (16 de julio)
- Independencia de Bolivia (6 de agosto)
- Todos los Santos (2 de noviembre)
- Inmaculada Concepción (8 de diciembre)
- Navidad del Señor (25 de diciembre)

### **3.7.2.4. Vacaciones anuales**

Anacleto (2012) refiere lo siguiente “es un periodo de descanso continuo y remunerado, otorgado anualmente por el empleador al trabajador, con el fin de contribuir a la recuperación sicofísica del trabajador y de que comparta un

Lapso razonable, en forma ininterrumpida con su familia” (p. 462).

Finalmente las vacaciones es un derecho “que tiene el trabajador a disfrutar de treinta (30) días calendario de descanso físico por cada año completo de servicios y percibiendo su remuneración habitual” (Anacleto, 2012, p. 462).

### **3.8. LA HISTORIA DE CAMAR Ltda.**

La empresa “CARMAR cuenta con 34 años de experiencia en la venta dentro de territorio boliviano de insumos para la minería como explosivos y accesorios, reactivos químicos y equipos de protección personal”.(Carmar,2016).

Así también “Nuestros procesos productivos se realizan bajo controles de seguridad y calidad de nivel mundial, y acompañamos a nuestros clientes, con el más completo plan de asesoramiento técnico, respondiendo a las exigentes especificaciones técnicas de las distintas modalidades en las operaciones mineras”. (Carmar.2016)

CARMAR tiene la capacidad de suministrar los productos explosivos e insumos de voladura con las características y especificaciones puntuales, que cada proyecto requiere. Nuestro compromiso es capacitar y asesorar a nuestros clientes, en las tareas relacionadas con el manejo productivo, eficiente y seguro de los explosivos”. (Carmar,2016)

En el año 1953 “FAMESA, fue fundada como fábrica de mechas S.A e inicia la fabricación del producto mechas de seguridad”, ya en el año 1962 “FAMESA crea su propio diseño de máquinas trenzadora de mecha de seguridad y obtiene una mayor productividad”.(Carmar. 2016).

Durante el año 1964 “Dentro de su proceso de expansión, FAMESA adquiere un terreno de 100 ha en el distrito de Puente Piedra”. Y para el año de 1968 “Famesa patenta en los EEUU su diseño propio de la máquina trenzadora de mecha de seguridad”. (Carmar.2016).

Para el año de 1969 “Famesa traslada sus plantas de producción y oficinas administrativas al distrito de Puente Piedra”. Y en 1973 “FAMESA inicia su producción de cebo iniciador Booster HPD para operaciones superficiales y obras civiles!”.(Carmar.2016)

En FAMESA en 1975 “inicia la fabricación de su línea de accesorios y explosivos para prospección sísmica fulminantes eléctricos sismográficos y cargas dirigidas”. Para los años 1975-1978 “FAMESA complementa su línea de accesorios de voladura con la producción de mecha rápida, conectores y fulminante eléctrico de retardo”. (Carmar.2016).

Durante 1978 “Famesa desarrolla el fulminante antiestético no eléctrico de micro retardo para minería subterránea y obras civiles, lanzando al mercado su producto FANEL”. Y en 1978-1980 Cumplimiento con su programa de crecimiento FAMESA adquiere terreno de 1.200 ha en el distrito de chancay para la fabricación de su línea de altos explosivos, hasta 1990 FAMESA inicia la producción de ANFO preparado SUPERFAM para operaciones mineras y obras civiles. Ingresa al mercado boliviano, con la empresa tercerizada Carmar Ltda... (Carmar. 2016)

En los años de 1992-1996 “FAMESA desarrolla e inicia su producción de emulsiones encartuchadas lanzando el producto EMULNOR y la preparación de emulsiones a granel".Después en 1997 “FAMESA realiza la primera importación de Nitrato de Amonio de Sudáfrica, mediante un acuerdo de representación exclusiva para el Perú con SMX- Sasol Mining Explosivos”. (Carmar.2016).

En 1998 FAMESA decide comenzar con su proceso de internacionalización e inicia operaciones en su planta ubicada en Iquique (Chile), con la producción de Emulsión Matriz ANFO y ensamblaje de FANEL.

1998-1999 FAMESA inaugura su planta de producción de Emulsión Matriz en Salaverry

(Trujillo), para abastecer a las minas de tajo abierto de la zona norte.

2003 FAMESA obtiene la certificación ISO 9001 2000 para sus procesos de producción y comercialización en todas sus sedes incluyendo el servicio de voladura.

2004-2007 Famesa desarrolla y ensambla su primer camión fábrica para la preparación de ANFO y HANFO en operaciones de tajo abierto simultáneamente empieza a brindar el servicio integral de voladura para operaciones superficiales.

Carmar Ltda.. es parte de Famesa y se encarga de la distribución de los explosivos en el mercado boliviano. En el “2008 dentro de su permanente proceso de innovación FAMESA desarrolla su emulsión gasificable SAN G para operaciones de tajo abierto”, y el 2009 “FAMESA obtiene la certificación BASC para sus procesos de la cadena lógica para sus sedes de Puente Piedra y Chancay FAMESA inaugura su planta de producción de emulsiones encartuchadas en La Joya (Arequipa)”. (Carmar.2016).

Para el año 2012 CARMAR busca una ubicación estratégica para suministrar explosivos a las diferentes operaciones mineras.(Carmar. 2016). En el año 2014 “FAMESA añade a su oferta exportable el mercado africano con los países de Zimbabwe, Zambia, República del Congo y Tanzania obteniendo éxitos en sus operaciones y buen desempeño de sus productos”.(Carmar.2016)

El 2015 “CARMAR expande su capacidad productiva de Emulsión a granel en su planta de Chancay para abastecer a los clientes de minería superficial y subterránea”. (Carmar.2016)

Y el 2016- FAMESA, compra las acciones de la empresa “CARMAR” pasa a ser parte de la empresa Peruana. (Carmar. 2016) CARMAR LTDA... LTDA

Ante la trayectoria de Carmar Ltda... una empresa líder en el mercado boliviano hace 34 años. Se



Dedica a la comercialización de productos con el más alto estándares de calidad, seguridad y eficiencia destinados a cubrir las necesidades, en de la minería, construcción civil, plantas de flotación, concentradores de minerales y prosperarían sísmica. Somos representantes exclusivos en Bolivia de EXSA, FAMESA, RENASA Y MSA entre otros. (Carmar Ltda....2016).

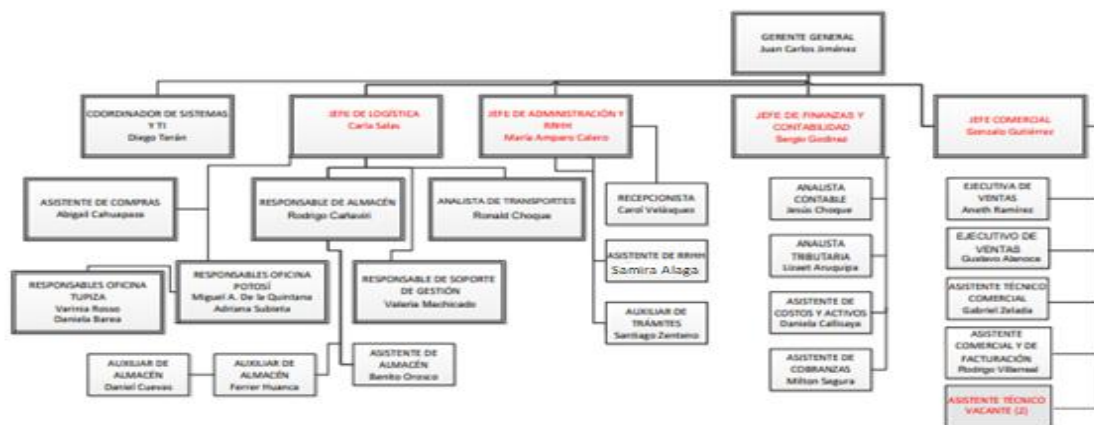
### 3.8.1. Misión de CARMAR LTDA.

“Proveer explosivos, accesorios de voladura y servicios seguros confiables i innovadores para satisfacer las altas exigencias de nuestros clientes, cumpliendo con las normas legales vigente de modo fiel y exacto”.(Carmar Ltda... 2016).

### 3.8.2. Visión de CARMAR LTDA.

“Liderar el desarrollo de soluciones en el mundo de los explosivos”. (Carmar Ltda...,2016).

**Figura 1. ORGANIGRAMA DE CARMAR LTDA... LTDA.**



Fuente: elaboración propia

### **3.9. DESCRIPCION DE LA SOLUCION AL PROBLEMA- DESARROLLO DE LA SOLUCION Y RESULTADOS LOGRADOS.**

#### **3.9.1. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.**

Implementar un plan de mejoramiento de programación en la asignación de vacaciones anuales para los trabajadores en la empresa Carmar Ltda... Mejorará el desempeño laboral favorable.

#### **3.9.2. PASO 1**

Determinar los días laborales. Esta elaboración se hará en primera instancia de manera semanal, luego mensual y finalmente anual. Esto permitirá contabilizar los días laborales, para realizar una adecuada planificación.

**Figura 2**

<b>Días Laborables</b>	
Lun	Si
Mar	Si
Mie	Si
Jue	Si
Vie	Si
Sab	No
Dom	No

Fuente elaboración propia

#### **3.9.3. PASO 2**

Determinar los días de feriado. Este paso debe ser determinado anualmente, pues en algunos casos los feriados coinciden con días no laborales en la empresa. Además cada año tiene una programación diferente de los días feriados. Además se encuentra sujeta a las determinaciones del ministerio de trabajo.

Determinar los días festivos, nos ayudará con la planilla de cada mes, marcando de diferente color los días festivos.

**Figura 3**

<b>Feriado</b>	<b>Fecha</b>
Año Nuevo	01 ene, 2022
Día del Estado Plurinacional de	22 ene, 2022
Carnaval	28 feb, 2022
Carnaval	01 mar, 2022
Viernes Santo	15 abr, 2022
Día Del Trabajador	02 may, 2022
Corpues Cristi	16 jun, 2022
Año Nuevo Aymara	21 jun, 2022
Fiestas Patrias	06 ago, 2022
Todos Santos	02 nov, 2022
Navidad	26 dic, 2022

Fuente elaboración propia

### 3.9.4. PASO 3

Descartar a los trabajadores de ingreso reciente a la empresa que no serán beneficiados de vacaciones según normativa.

Una de las características de los trabajadores de contrato reciente es que desconocen el manejo y funcionamiento de la empresa, por lo que les lleva un tiempo poder ambientarse al mismo, para poder desempeñar su rol de trabajo.

Las vacaciones son viables una vez que se cumple un año de trabajo, la norma señala que se otorgan vacaciones a los trabajadores que hubieran prestado sus servicios durante un año dentro la empresa.

**Figura 4**

<b>ID PERSONAL</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>APELLIDO</b>
1	MARCELO	FLORES
2	AGUSTIN	RAMIREZ
3	FERNANDO	PEREZ
4	JHON	CONDORI
5	CAMILO	QUISPE

Fuente, elaboración propia

### 3.9.5. PASO 4

“Charla motivacional” dirigido a los trabajadores de la empresa Carmar Ltda... sobre la importancia y beneficios que tiene la programación de las vacaciones anuales.

Descansar no es solo un derecho, sino una necesidad, tanto para el trabajador como para la empresa. No hacerlo puede conllevar graves problemas de salud, desde el punto de vista psicológico y físico. Sobre todo si se acumula un estrés de manera continuada en el tiempo.

Las “Charlas Motivacionales” se llevaron a cabo con la programación que se detalla en la tabla 1,

**TABLA 1**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>MES</b>	<b>TIEMPO</b>
Seminario de concientización sobre la salud físico mental	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerencia</li><li>• Area de gestion de talento humano</li></ul>	Noviembre 2021	Hora y media
Seminario de la Importancia de las vacaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerencia</li><li>• Area de gestion de talento humano</li></ul>	Diciembre 2021	Hora y media

Fuente, elaboración propia

### **3.9.5.1. LUGAR DE LAS CHARLAS**

Los seminarios se realizaron en la ciudad de La Paz, en las instalaciones de la empresa Carmar Ltda., ubicado en la avenida 20 de octubre y campos edificio torre azul, piso cuatro

### **3.9.6. PASÓ 5**

Programación de manera voluntaria de las vacaciones de trabajadores en la empresa Carmar Ltda...

De esta manera poder organizar de la mejor manera la planilla de vacaciones anuales.

- Con la utilización del programa excel, se realiza una planilla de control por mes, en el mismo se determinan los días laborales y automáticamente se pinta de color plomo los días no laborales, para no ser considerados en los días de vacaciones.
- Llenado de la planilla con los nombre completos de los trabajadores, la fecha de ingreso a la empresa, para el cálculo de días de vacaciones que les corresponde.
- Se da prioridad a los trabajadores más antiguos, ya que cuentan con más días de vacaciones acumulados según normativa.
- Solicitud de vacaciones a su inmediato superior para su aprobación de sus vacaciones en el programa en línea.
- Se da seguimiento a lo planificado por el área de recursos humanos, según figura 5.

### **Gestión de vacaciones con plantillas de Excel**

La gestión de Recursos Humanos con Excel nos facilitará las labores relacionadas con todos los aspectos relacionados con los trabajadores, incluidas las vacaciones. Estas son

solo algunas de las ventajas que tiene utilizar Excel para controlar las vacaciones de los empleados.

### **1. Facilita mucho las cosas**

Todos los responsables de administración y recursos humanos de empresas con varios trabajadores utilizan plantillas de control de ausencias y vacaciones en Excel debido a las oportunidades que nos ofrece y a su gran utilidad. Una de sus características es que se complementa a la perfección con el correo electrónico, gestionando directamente las ausencias y vacaciones a través del e-mail y de la plantilla de Excel.

### **2. Evitamos duplicidades en las vacaciones**

Según el tamaño de la empresa podrás permitir que haya o no varios trabajadores de vacaciones a la vez, pero una de las grandes ventajas de contar con plantillas de Excel para el control de los días libres es que nos aseguramos de que la ausencia de un trabajador no se solapa con las vacaciones del otro, o si lo hace es el mínimo posible. De esta forma puedes asegurarte de que siempre habrá un trabajador disponible para solucionar cualquier problema.

### **4. La productividad de la empresa no se verá afectada**

Otra de las razones por las que se recomienda el uso de plantillas de gestión de vacaciones y ausencias es que la productividad de las empresas no se resiente durante las vacaciones de los empleados. Precisamente esa posibilidad de evitar solapamientos o duplicidades en las vacaciones nos permite organizar con tiempo el calendario vacacional evitando que haya semanas sin ningún trabajador disponible.

## **5. Ahorra tiempo y gastos**

Esta es una ventaja que no encontrarás solo en las plantillas para gestionar las vacaciones y los días libres de tus trabajadores, es una norma general del uso de plantillas de Excel en el día a día de nuestra empresa. El hecho de tener la plantilla ya preparada hace que solo tengamos que poner los datos que nos interesan celdas de Excel en las , en este caso los de las vacaciones. También es mucho más barata una plantilla que puedes descargar y actualizar cuando lo necesites que un programa por el que tienes que pagar derechos, licencias, etc. y que además es más lento que las plantillas.

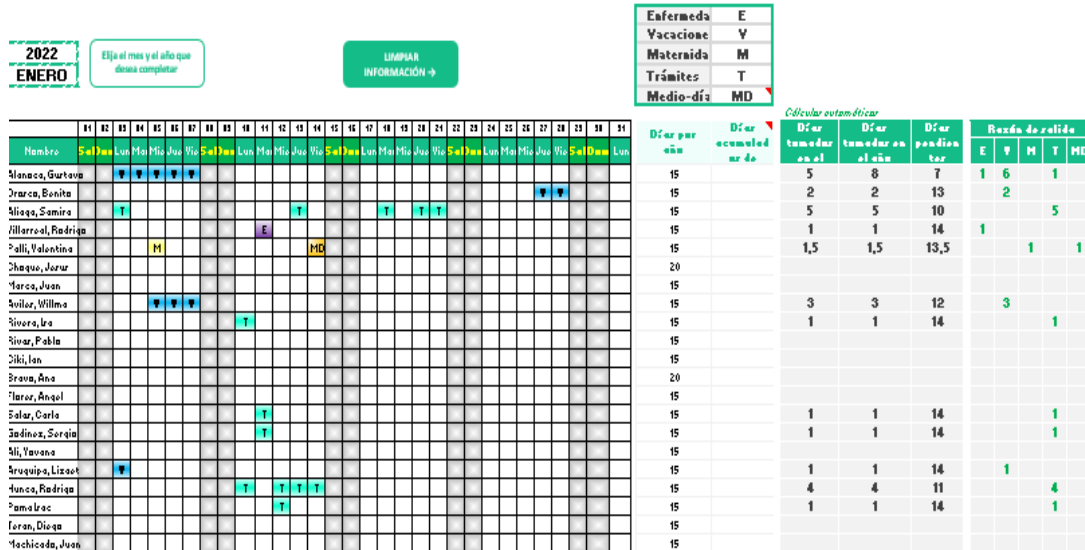
## **6. Mejora la comunicación con los trabajadores**

¿Cuántos días de vacaciones me quedan? ¿Puedo hacer vacaciones la última de julio y la primera de agosto? ¿Alguien hace el próximo puente? Son preguntas que acaban molestando al responsable de gestionar las vacaciones y días libres de los trabajadores de la empresa, y que se pueden solucionar con una plantilla de vacaciones en Excel que se puede compartir con los trabajadores, de forma que toda la plantilla sepa en todo momento cuántos días de vacaciones le quedan, qué días puede hacerlas o con qué compañero negociar un cambio de días para no perderse las fiestas de su pueblo.

## **7. Horas extra y días libres**

Muchas veces las horas extra trabajadas se convierten en días libres, ausencias que también se pueden incluir en la plantilla de Excel de vacaciones y ausencias. Esto nos devuelve a los puntos anteriores: el trabajador sabe en todo momento cuántos días le corresponden por las horas extra que ha trabajado y cuándo puede aprovechar esos días libres sin solaparse con las vacaciones o con las ausencias previstas de sus compañeros.

Figura 5



Elaboración propia

### 3.9.7. PASO 6

Entrega de calendarios digitales personalizados para cada trabajador en el que esté marcado los días de vacaciones programadas, de esta forma cada uno podrá llevar el control de sus vacaciones, sin la necesidad de solicitar el acumulo de sus vacaciones.

La utilización de los calendarios digitales juega un rol importante pues si se necesita marcar una cita importante como anotar un recordatorio rápido sobre alguna actividad importante la mayoría de las personas utilizan herramientas de programación como los calendarios para ayudar a simplificar sus vidas, organizarse y alcanzar sus objetivos.

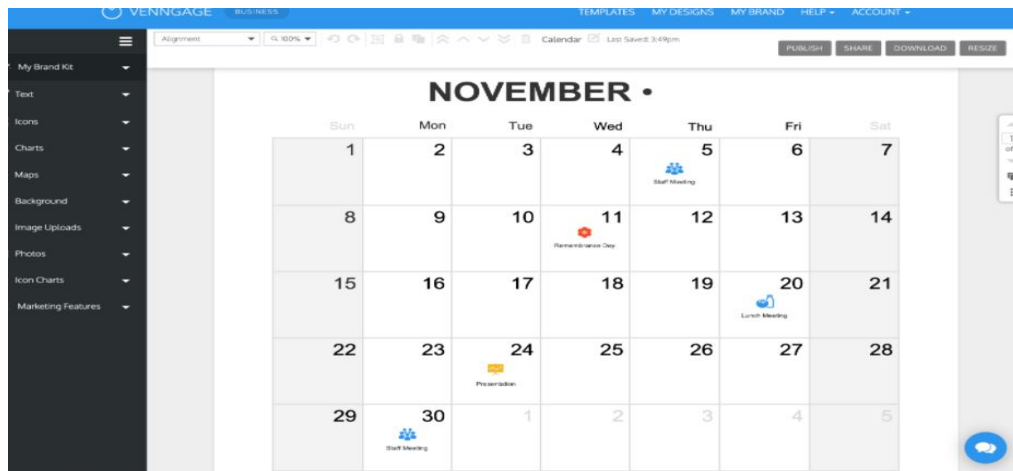
A la hora de pensar en un calendario, mucha gente sigue teniendo la imagen de esas viejas agendas de papel. Aunque son baratas y fáciles de encontrar, son muy anticuadas y poco prácticas.



Este tipo de calendarios sólo sirven para hacer un seguimiento de los horarios, las notas rápidas y las vacaciones. Con el tiempo, estos tipos de calendarios han sido sustituidos casi por completo por planificadores de agenda más funcionales, calendarios de pared de pizarra blanca y opciones de calendarios digitales.

Decidir qué opción de calendario o software es el adecuado para una empresa depende en gran medida del estilo de vida y sus necesidades de planificación. Siempre que se tenga una pantalla disponible, los calendarios digitales, de escritorio, de televisión y de teléfono totalmente personalizables están a unos pocos clics de distancia.

**Figura 6**



**Fuentes:** elaboración propia

### 3.9.8. PASO 7

Realizar el seguimiento oportuno de lo planificado con los trabajadores respecto a la programación de sus vacaciones, a través de la planilla de planificación en línea.

Cada fin de mes máximo hasta el 29, se debe llevar el control de que la planilla de vacaciones se haya modificado según la solicitud de las vacaciones.

La empresa puede ser considerada como un organismo vivo y, como tal, nace, crece, se desarrolla y desaparece. Como sistema social abierto, recibe una serie de influencias externas y, a su vez, influye sobre el entorno. Los cambios de todo tipo que ocurren en dicho entorno obligan a la empresa a adaptarse para progresar. "Si la empresa carece de la capacidad suficiente para adaptarse al entorno, no podrá desarrollar creación de riqueza y de servicio a la sociedad en la que se integra".

El cambio puede llevarse a cabo de muchas formas:

- Se puede cambiar reaccionando ante el entorno.
- Se puede preparar el cambio antes que las condiciones del entorno lo requieran realmente, para conseguir posiciones ventajosas antes de que el cambio suceda.
- Se puede crear y dirigir el cambio para convertirse en líderes de la nueva situación generada. "Es básico el sentido de anticipación al cambio". Es necesario, por tanto, situarse en la posición mental y en la práctica del cambio continuo, sin esperar la irrupción de lo nuevo. La dimensión empresarial, sea cual sea el sector, el tamaño, el tipo de organización, al ser un ente social abierto en un entorno cambiante, tiene que tener presente la realidad del cambio.

Hoy en día, las organizaciones no pueden entenderse como suma de elementos, sino como el conjunto y resultado de las interrelaciones de una serie de elementos que no pueden ser olvidados.

De la misma manera, los sistemas de dirección que en su tiempo fueron eficaces han dejado de ser válidos hoy en día. Hay que investigar y analizar nuevas formas que permitan resolver los problemas planteados en el complejo juego de fuerzas puestas en movimiento.

## **IV. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 CONCLUSION**

Por lo tanto se llega a la conclusión que la problemática por la que atraviesa la empresa **CARMAR LTDA...** del acumulo de vacaciones por parte de los trabajadores, se debe a que desconocen el verdadero significado de las vacación, el cual se refiere a la suspensión temporal de la acción laboral y el único objetivo es de reposar y darse un tiempo para sí mismo y sus necesidades. El descansar es tan necesario e importante, incluso hasta más que el alimento, ya que influye directamente sobre la salud integral de las personas.

Al no considerar salir de vacaciones los trabajadores pueden llegar a un nivel de estrés alto que es conocido, desde migrañas, insomnio y dolores estomacales, hasta problemas cardiovasculares. Incluso puede llegar a alterar el genoma humano. Es por eso que las vacaciones, al ser uno de los mejores antídotos contra el estrés, son fundamentales para mantener una buena salud física - mental y un buen desempeño laboral.

Los objetivos específicos, fueron el puente para poder lograr el objetivo general, diseñar y planificar de manera adecuada las vacaciones anuales de los trabajadores de la empresa, el mismo ayudo a que se llegara a un común acuerdo entre el empresario y el trabajador sobre los días de vacación que le corresponde a cada uno, conforme lo establecido, se les entrego el calendario digital para que cada uno pueda hacer el control de sus vacaciones, de esta manera la empresa no llega a tener contratiempos por parte de sus trabajadores.

## **4.2. RECOMENDACIONES**

Orientar al trabajador sobre sus derechos y obligaciones explicando la importancia de las vacaciones para su salud y rendimiento laboral

Muchos departamentos de RR. HH. temen el momento de organizar y tomar el control de las vacaciones de personal; da igual que la entidad sea grande o pequeña, en muchas ocasiones pierden demasiado tiempo en esta tarea y cualquier despiste puede provocar grandes pérdidas.

Para realizar un control de vacaciones adecuado es necesario establecer unas normas desde el principio. De esta manera los empleados conocerán las reglas del juego las vacaciones a las que tienen derecho según contrato y convenio y no se generará mal ambiente porque a un trabajador se le conceda unas vacaciones y a otros no.

El empresario debe ser flexible con todos los empleados y permitirles, en la medida de lo posible, conciliar sus vacaciones con la vida familiar.

El descanso vacacional se fundamenta en la necesidad que el trabajador disfrute de un período prudencial de holganza, a fin de restaurar las energías consumidas en el proceso productivo, lo cual no se logra plenamente con el descanso semanal. Además, no se trata sólo de reparar las energías del organismo; más que el reposo físico, su efecto estriba en la tranquilidad espiritual” siendo que el trabajador recupera el esfuerzo trabajado, y así poder generar más productividad dentro de la empresa

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Idalberto, C., “Gestión del Talento Humano”. Mexico: McGrawHill.2008.
- Idalberto,C., ”Gestión del Talento Humano”. 2da Edicion.Mexico:McGrawHill.2009.
- Gary Dessler, *Human Resource Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2000, p. 504.
- Vallejos Chavez, L.M.”Gestión del talento humano”, Ecuador,EC060155,2015.
- Victor, A.,G., “Manual de derecho del trabajo”. Lima-Perú. Editorial Grijley
- Vallejos,2012.
- López Carlos. (2001, julio 11). *La jerarquía de necesidades de Maslow*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/jerarquia-necesidades-maslow/>
- Helpsi. 2021. Capital Humano.
- Recuperado de <https://helpsi.mx/vacaciones-6-beneficios-para-la-empresa/>
- Ley General Del Trabajo, de 8 de diciembre 1942.
- <https://www.oas.org/dil/Migrants/Bolivia/Ley-general-del-trabajo-del-8-de-diciembre-de-1942/>
- Carmar,Copyright 2016 by Famesa
- <http://www.carmarltda.com/>
- MASLOW ABRAHAM H. (1987): *Motivation and Personality*. 3ª Edición.Harper y Row Publishers. New York.

- [https://www.MASLOW-ABRAHAM-H.-\(1987\)-Motivation-and-Personality--Edici-B3n.Harper-y-Row-Publishers.-New-York.&dq=MASLOW+ABRAHAMH.+\(1987\)%3A+Motivation+and+Personality/](https://www.MASLOW-ABRAHAM-H.-(1987)-Motivation-and-Personality--Edici-B3n.Harper-y-Row-Publishers.-New-York.&dq=MASLOW+ABRAHAMH.+(1987)%3A+Motivation+and+Personality/)

# **ANEXOS**











## ANEXO V

CARMAR LTDA

### RESUMEN DE VACACIONES

Al 30 de noviembre de 2018

Nº		NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FECHA DE ING SG PLANILLA	Fecha Cumplido Vacacion	AÑOS CUMP LIDO	Vacacion Pendiente al 30/11/2018
19	9258965 LP	Benito Orosco Arias	Responsable Almacen	1/4/2012	5/3/2018	6	39.00
20	2574375 LP	Ferrer Huanca Alejo	Cuidador Polvorin	1/1/2012	10/9/2018	9	62.50
24	6674709 PT	Sandra Choquerive Paco	Portero Potosi	1/3/2016	1/3/2018	2	25.00
29	8584727 PT	Miguel Vilca Caceres	Portero Tupiza	1/10/2016	26/10/2018	8	40.00

La Paz, 7 de diciembre de 2018

*- Art. 44 de la L.G.T.- Se establece para empleados y obreros en general, sean particulares o del Estado, la siguiente escala de vacaciones:*

*De 1 año a 5 años de trabajo..... 15 días hábiles*

*De 5 años a 10 años de trabajo..... 20 días hábiles*

*De 10 años adelante de trabajo..... 30 días hábiles*

*Durante el tiempo que duren las vacaciones, los empleados y trabajadores percibirán el cien por cien de sus sueldos y salarios.*