

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROPUESTA PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE
PERSONAL EN LA DISTRIBUIDORA DE
PRODUCTOS COCA-COLA DE LA CIUDAD DE
CHICLAYO**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Bach. FRANKLIN IVÁN PÉREZ AGUINAGA

Chiclayo, 07 de Noviembre de 2013

**PROPUESTA PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE
PERSONAL EN LA DISTRIBUIDORA DE
PRODUCTOS COCA-COLA DE LA CIUDAD DE
CHICLAYO**

POR:

Bach. PÉREZ AGUINAGA FRANKLIN IVÁN

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Eduardo Amoros Rodriguez.

Presidente de Jurado

Lic. Valeria Llontop Hernandez.

Secretaria de Jurado

Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova.

Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2013

DEDICATORIA

A MIS PADRES

Ruperto y Ángela, que son el motor y motivo de mi constante superación Profesional y personal, ejemplo de trabajo y sacrificio, quienes con su apoyo incondicional incentivaron mi espíritu batallador, haciendo posible la realización de este trabajo.

A MI HERMANO

Percy, ejemplo de lucha y perseverancia a seguir, quien es mi aliciente constante en superarme cada día, permitiéndome mirar nuevos horizontes.

AGRADECIMIENTO

Hago extensivo el más profundo agradecimiento, a todas las personas que en forma desinteresada colaboraron en el desarrollo del presente trabajo, de manera especial:

Al Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova por sus valiosos aportes en este trabajo.

Al personal de la distribuidora, quienes con sus aportes contribuyeron a la recolección de datos y a la realización de este trabajo, en particular:

Al Sr. Mario Chumacero, Jhonatan Linares, Sr. Silva, vendedores y personal de reparto.

ÍNDICE

Pág.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

1. Introducción	15
1.1. Situación problemática	15
1.2. Formulación del problema	16
1.3. Objetivos	16
1.4. Hipótesis	17
1.5. Justificación e importancia del problema	17

CAPÍTULO II

2. Marco de referencia	19
2.1. Antecedentes	19
2.2. Bases teórico-científicas	21
2.3. Definición de términos básicos	22
2.3.1. Rotación de personal	22
2.3.1.1. Tipos de rotación de personal	23
2.3.1.2. Determinación de las causas de rotación de personal	26
2.3.1.3. Índice de rotación de personal	27
2.3.2. Clima organizacional	28
2.3.3. Motivación	28
2.3.4. Reclutamiento y selección de personal	29
2.3.5. Evaluación de desempeño	29

CAPÍTULO III

3. Materiales y métodos	31
-------------------------	----

3.1. Tipo de estudio	31
3.1.1. De acuerdo al fin que se persigue	31
3.1.2. De acuerdo al enfoque de investigación	31
3.1.3. Área y línea de investigación	31
3.2. Población, muestra y muestreo	32
3.3. Métodos técnicas e instrumentos de recolección de datos	32
3.4. Operacionalización de variables	33
3.5. Plan de procesamiento para análisis de datos	33
CAPÍTULO IV	
4. Resultados y discusión	35
CAPÍTULO V	
5. Propuesta	46
CONCLUSIONES	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
ANEXOS	

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Gráfico N° 01	Colaboradores de Backus con sus respectivos EPP	37
Gráfico N° 02	Mi horario de trabajo es respetado	37
Gráfico N° 03	Satisfacción del sueldo	38
Gráfico N° 04	Mi sueldo está acorde a la labor que realizo	39
Gráfico N° 05	Cuáles serían los motivos por los cuales Ud. renunciaría la distribuidora	40
Gráfico N° 06	Sexo de los trabajadores	52
Gráfico N° 07	Forma de trabajo	52
Gráfico N° 08	Mi sueldo es depositado puntalmente	53
Gráfico N° 09	Mi sueldo está por encima del mercado laboral	54
Gráfico N° 10	Mi sueldo es proporcional al de mis compañeros	55
Gráfico N° 11	Puedo coordinar mis vacaciones con la empresa	55
Gráfico N° 12	Asignación familiar	56
Gráfico N° 13	Comisiones	57
Gráfico N° 14	Viáticos	57
Gráfico N° 15	Las instalaciones son adecuadas	58
Gráfico N° 16	Los equipos que utilizo son adecuados	59
Gráfico N° 17	La cantidad de trabajo que tengo es bueno	59
Gráfico N° 18	Estoy contento con mi horario de trabajo	60
Gráfico N° 19	Mi horario me permite realizar otras labores	61
Gráfico N° 20	Mi horario es flexible	61
Gráfico N° 21	Cuento con el apoyo de mis compañeros	62
Gráfico N° 22	Cuento con el respaldo de mi supervisor	63
Gráfico N° 23	Tengo compañeros talentosos de quienes puedo aprender	64
Gráfico N° 24	Existen personas con experiencia en este rubro	64
Gráfico N° 25	Tengo claras las indicaciones de mi trabajo	65
Gráfico N° 26	Los clientes se quejan de mi labor que realizo	66
Gráfico N° 27	Recibo capacitaciones	67
Gráfico N° 28	La comunicación que tengo con la empresa es fluida	67
Gráfico N° 29	La empresa tiene una comunicación adecuada conmigo	68

Gráfico N° 30	Confío plenamente en la empresa	69
Gráfico N° 31	La empresa confía en mi como persona y profesional	69
Gráfico N° 32	La empresa me apoya económicamente ante un imprevisto	70
Gráfico N° 33	La empresa realiza campañas de concientización de servir al cliente	71
Gráfico N° 34	De qué manera Ud. se enteró que existía un puesto de trabajo en la distribuidora	72
Gráfico N° 35	Información que le pidió antes de ingresar a trabajar	73
Gráfico N° 36	Se le realizó algún tipo de examen antes de ingresar a trabajar	74
Gráfico N° 37	La distribuidora le dio a conocer el perfil y descripción del puesto de trabajo	74
Gráfico N° 38	Motivos por el cual la empresa interrumpiría el vínculo laboral con los trabajadores	75
Gráfico N° 39	Motivos extrínsecos	76
Gráfico N° 40	Motivos intrínsecos	77
Gráfico N° 41	Motivos trascendentales	77
Gráfico N° 42	Trabajadores de la distribuidora ingresando a laborar	81
Gráfico N° 43	Trabajadores de la distribuidora desarrollando la encuesta	81
Gráfico N° 44	Camiones repartidores dentro de las instalaciones preparándose previo control antes de partir	82
Gráfico N° 45	Camiones repartidores saliendo de las instalaciones, para realizar entrega de pedidos	82

RESUMEN

La rotación de personal es un factor de desvinculación laboral de trabajadores, según Chávez (2010) nos dice que la rotación de personal es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización. La cantidad de personas que ingresan y se desvinculan de la empresa.

La distribuidora de productos Coca-Cola presenta este problema con un índice del 30%, índice muy alto que afecta a la empresa.

Los objetivos que se plantean en el presente trabajo es, establecer la causas que provocan la rotación de personal, identificar los elementos que inciden en la decisión de retiro de los colaboradores y desarrollar una propuesta que permita fidelizar a los trabajadores y permanezcan un periodo de tiempo razonable.

El instrumento más adecuado para la recopilación de datos fue a través de encuestas y entrevistas informales que se realizó a los trabajadores de la distribuidora quienes proporcionaron una excelente información y en base a ellos se pudo analizar y plasmar las ideas, problemas y sugerencias, contribuyendo en la realización del presente trabajo de investigación.

En cuanto a los resultados lo que se logró obtener como datos principales del estudio de investigación, fueron, el desacuerdo que existe por parte de los trabajadores al no respetarse su horario de trabajo, la satisfacción del sueldo, la coherencia que existe del sueldo que percibe con respecto a la labor que realiza y los principales motivos por el cual los trabajadores dejarían de laborar en la distribuidora de productos Coca-Cola.

La rotación de personal que presenta la distribuidora de productos Coca-Cola, se debe a múltiples factores como desmotivación, mala remuneración, baja calidad de vida de los trabajadores, ausencia de implementos de trabajo, todos estos factores perjudican en la fluctuación de personal, en la cual obtiene un elevado índice de rotación.

Los elementos que comúnmente inciden en la salida y/o renuncia del personal de la distribuidora son, un salario bajo, en la cual esto provoca que los empleados estén desmotivados, otro elemento por el cual inciden es la escasa calidad de trabajo, por lo tanto los trabajadores piensan en irse a trabajar en otro lugar.

Finalmente se realizó una propuesta que consta de cinco factores para poder implementarlos y contribuir en la reducción del índice de rotación de personal, cambiar la forma de pago, reducir en forma periódica las reuniones de trabajo, respetar los horarios de trabajo y en consecuencia el pago de las horas extras, eliminar la cuota cero y realizar la implementación de uniformes para mejorar la imagen de la empresa.

ABSTRACT

Staff turnover is a factor of termination of employment of workers, according to Chavez (2010) tells us that staff turnover is job abandonment by an individual to an organization. The amount of people entering and leaving the company.

The distributor of Coca-Cola has this problem with a rate of 30%, very high rate affecting the company.

The objectives proposed in this paper is to establish the causes of staff turnover, identify the elements that influence the decision to withdraw partners and develop a proposal to retain workers and remain a period of time reasonable.

The best instrument for data collection was through surveys and informal interviews held workers distributor who provided excellent information and based on them were unable to analyze and translate the ideas, problems and suggestions, contributing conduct this research.

As for what was achieved results obtained as main data of the research study were, the disagreement on the part of workers to not respect your work schedule, salary satisfaction, there is consistency of salary received with respect to the work done and the main reasons why workers would no longer work in the distributor of Coca-Cola.

Staff turnover having the distributor of Coca-Cola, is due to multiple factors such as motivation, low pay, low quality of life of workers, lack of working tools, all these factors are detrimental in staff turnover in which gets a high turnover rate.

The elements that commonly affect the output and / or waiver of the distribution staff are low paid, in which it causes employees are unmotivated, another element by which influence is the poor quality of work, therefore workers think of going to work elsewhere.

Finally there was a proposal consisting of five factors to implement and contribute to reducing the rate of staff turnover, change the method of payment, periodically reducing working meetings, respect the hours of work

and paid accordingly of overtime, eliminate zero quota and manage the implementation of uniforms to improve the image of the company.

INTRODUCCIÓN

El capital más valioso que poseen las empresas son las personas, el cual hay que saber impulsar, por ello, para cualquier organización, es un desafío percibir que tanto está motivado o satisfecho su personal, para una buena estabilidad laboral.

Cuando surgen obstáculos e inconvenientes en la estabilidad laboral, que pueda afectar el desempeño de los trabajadores de una organización, por los cuales estos se desvinculan de la empresa, habrá que determinar las causas que dan origen a una excesiva rotación de personal.

Es el caso de la distribuidora de productos Coca-Cola, que presenta problemas de excesiva rotación de personal, con un índice del 30%, índice que afecta la productividad de la empresa y el desempeño de los trabajadores. Cuando existe una excesiva rotación de personal, existen múltiples factores que intervienen en la desvinculación del personal con la organización, esto puede deberse a la deficiente gestión del recurso humano, trayendo además como consecuencia la insatisfacción laboral.

Este problema puede empezar en el reclutamiento y selección de personal, pasando por el tipo de planificación, coordinación y de comunicación que se tenga.

Con el presente trabajo pretendemos determinar las causas que dan origen a una excesiva rotación de personal de la distribuidora de productos Coca-Cola, además será de vital importancia, para los directivos de la distribuidora, porque ellos serán quienes se beneficiarán con el presente trabajo de investigación y dependerá de ellos si toman las medidas correctivas del caso.

Finalmente se propone desarrollar una propuesta que permita fidelizar a los colaboradores y así permanezcan en un período de tiempo razonable dentro de la organización.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática:

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral de una organización, afectan el desempeño de la misma, razón por la cual hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

Los problemas que en la actualidad preocupan a la distribuidora de productos Coca-Cola, según la entrevista realizada al dueño es que existe desorden en la rutina del trabajo diario que se realiza, trayendo como consecuencia la excesiva rotación de personal, término que se utiliza para definir la fluctuación de personal entre la organización y su ambiente, con respecto a los ingresos y salidas de los recursos humanos con que cuenta la empresa.

Además el dueño mencionó otro problema que presenta la distribuidora, no cuenta con un área de reclutamiento y selección de personal, un área esencial para atraer y escoger al personal idóneo y/o adecuado para el puesto de trabajo.

También a esto se suma la desmotivación que existe por parte del personal de ventas, reparto y choferes de las ciudades de Chiclayo, Olmos, Cajamarca, Piura, Sullana y Chulucanas, donde opera la distribuidora, como dice el adagio, el trabajo dignifica al hombre, esta aseveración es totalmente cierta ya que realizando una labor podemos desarrollar nuestro intelecto y nuestras habilidades tanto físicas como mentales, pero es necesario que el trabajo que se realice en la empresa lo hagan de manera eficiente y eficaz, de tal manera que generen productividad para la empresa.

Las competencias son muy importantes a la hora de seleccionar al personal adecuado al puesto de trabajo, ya que las características de personalidad y la conducta del mismo se verán reflejadas en su comportamiento, que generara un desempeño exitoso. De otro lado el talento del personal es importante en esta tarea dentro de la organización, demostrando que fluyan sus capacidades, su prudencia y su ingenio.

1.2 Formulación del problema:

¿Será viable la propuesta de reducción de rotación de personal en la Distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo?

1.3 Objetivos:

Objetivo general

- Elaborar una propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola en la ciudad de Chiclayo.

Objetivos específicos

- Establecer las causas que provocan la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola.
- Identificar los elementos que inciden en la decisión de retiro de los colaboradores de la distribuidora
- Desarrollar una propuesta que permita fidelizar a los colaboradores y así permanezcan en un período de tiempo razonable dentro de la organización.

1.4 Hipótesis.

Al realizar la siguiente propuesta se comprobará la viabilidad para reducir el índice de rotación de personal de la distribuidora de productos Coca-Cola. La propuesta consta de 5 factores a implementarlos a la empresa, permitiendo reducir de este modo el índice de 30% que afecta a la distribuidora.

1.5 Justificación e importancia del problema

En la actualidad existen factores desconcertantes para la empresa, diversos problemas e incertidumbres, que la empresa no sabe, no puede o no quiere resolver, razón por la cual el presente trabajo de investigación, tiene la utilidad de resolver uno de los principales problemas como lo es la rotación de personal, problema que aqueja a la distribuidora de productos Coca-Cola.

Este trabajo de investigación será una fuente relevante tanto para el investigador, permitiendo de este modo desarrollar sus capacidades y habilidades de resolución de problemas, frente a un problema real, además será de vital importancia, para los directivos de la distribuidora, porque ellos serán quienes se beneficiarán con el presente trabajo de investigación y dependerá de ellos si toman las medidas correctivas del caso.

Por último quiero reconocer la excelente disposición del dueño en querer ser asesorado, asimismo quiero agradecerle por la confianza depositada en nosotros al decidir que seamos los que apliquemos esta investigación.

CAPÍTULO II
MARCO DE REFERENCIA

CAPÍTULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes

Espinoza (2013) concluye que las principales causas que determinan el retiro de personal de una empresa de Retail de Arequipa en las áreas de Ventas y Operaciones son las oportunidades laborales con incrementos remunerativos, otras causas, problemas de índole personal y desarrollo profesional.

Paredes (2011) La principal causa interna que provoca la rotación de personal, así como el principal elemento que incide en la decisión de retiro coinciden; es decir, el personal se retira por las condiciones salariales que la empresa ofrece además de encontrar en el mercado mejores ofertas salariales para trabajos en condiciones similares.

Jaspe y Santana (2007) nos dice que un buen sistema de compensación luego de ser alcanzado por el empleador se traduce a un nivel medio de importancia para el trabajador, ya que siente que esta pagado de una manera equitativa siempre y cuando existan aumentos progresivos de sueldo. Mientras que las condiciones del ambiente de trabajo nunca dejan de restar importancia como factor de retención, el trabajador siempre espera mejoras continuas en esta área que facilite el logro de sus objetivos.

Según Rincón (2006) las investigaciones realizadas demuestran que la rotación de personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral puesto que en todos los ámbitos de la vida humana interviene la motivación como mecanismo para lograr objetivos y alcanzar metas, además las personas tienen necesidades que requieren más que dinero para satisfacerlas.

Celada (2007) determinó que las compañías que utilizan la gestión por competencias en el reclutamiento de visitadores médicos, tienen índices de rotación menores que los de aquellas que no la utilizan. Los laboratorios farmacéuticos que al contratar visitadores médicos utilizan un departamento de recursos humanos profesional y bien instaurado, y que usan la gestión por competencias tienen un menor índice de rotación.

Asimismo, Navarro (2008) concluye que en las empresas de transporte público de pasajeros existe una rotación negativa entre la satisfacción de los operadores y la rotación ya que entre más satisfechos se encuentren menor será el interés de abandonar la organización.

López (2004) menciona que la mayoría de las empresas que se preocupan por los empleados para efecto de que estén satisfechos dentro de la organización, saben que tendrán colaboradores más productivos, lo que implicará que se adhieran a los objetivos institucionales.

También concluye que existen factores que pueden usarse dentro de una organización para efecto de que los trabajadores tengan un ambiente organizacional aceptable en el que se desarrollen. Las empresas no los utilizan porque en general lo que les interesa de los trabajadores es que cumplan una función dentro de la empresa y no ser sociables con ellos o que se sientan satisfechos. Dichos factores son de una atención muy simple pero inmersos en sus propias actividades los directivos los olvidan, por ellos la importancia de una adecuada política de recursos humanos por el departamento de recursos humanos en donde se englobe actividades con ese fin.

Herrera (2008) concluye que la retención de personal no es un tema exclusivo del departamento de recursos humanos. Se trata en

realidad de un problema que afecta a toda la organización y, por esta razón, es importante que sea entendido como tal, ya que todos los directivos de la organización deben estar comprometidos en la solución.

2.2. Bases teórico-científicas.

AUTORES	Definiciones de Rotación de Personal
Chiavenato (2000)	Fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de ella.
Paredes (2011)	Renovación constante de personas en una empresa debido a las bajas (retiros) y altas (ingresos) que haya durante un período específico de tiempo.
Rincón (2006)	Fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.
Navarro (2008)	Cita a Mobley (1982) quien define la rotación de personal como la suspensión individual afiliado a una organización, que recibe una compensación monetaria o salario.

Chávez (2010)	Abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización. La cantidad de personas que ingresan y se desvinculan de la empresa.
----------------------	---

Fuente: Elaboración Propia

2.3. Definición de términos básicos.

2.3.1. La rotación de personal

Según Paredes (2011) consiste en la renovación constante de personas en una empresa debido a las bajas (retiros) y altas (ingresos) que haya durante un período específico de tiempo. Si el índice de rotación es muy bajo esto quiere decir que existe un estancamiento y envejecimiento del personal; si el índice de rotación es muy alto esto significa que hay muchas personas retirándose de la organización, lo cual puede perjudicar a la misma.

Asimismo este término según (Chiavenato 2000) se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

Así mismo como menciona, Paredes y Chiavenato, la distribuidora de productos Coca-Cola presenta fluctuaciones en su recurso humano, en otras palabras la desvinculación laboral que existe por parte del personal hacia la empresa,

esta desvinculación se presenta por múltiples razones o factores, estos factores pueden ser voluntarios como involuntarios, dependiendo de la posición en que se dé la desvinculación o rotación del recurso humano.

2.3.1.1. Tipos de rotación de personal

Según Herrera (2008) nos menciona los siguientes tipos de rotación de personal:

Baja inevitable.- Esto se refiere a la baja laboral por jubilación.

Baja necesaria.- Es cuando se debe dar de baja a un empleado por haber cometido un acto ilícito, puede ser fraude, robo, etc.

Baja por cuestiones personales.- En este caso el empleado decide ya no trabajar, ya sea por embarazo, cambio de residencia, sueldo o por algún motivo personal.

Baja por cuestiones laborales.- Cuando el trabajador no está cumpliendo con el perfil y competencias que se requieren en el puesto asignado.

También existen otras causas como son: por muerte, por incapacidad permanente, por enfermedad, por inestabilidad natural (trabajadores que no adquieren estabilidad en una organización, sino que constantemente están necesitando cambiar de una a otra).

Se destaca además la rotación potencial, que es cuando, el trabajador desea renunciar a la organización, pero muchas veces no se mueve porque no ha encontrado algo mejor que cubra sus expectativas. La rotación potencial se da por diferentes situaciones, debe medirse con encuestas, analizar cada caso y ver que puede arreglarse.

Sin embargo para Espinoza (2013) existen dos tipos de rotación de personal:

Rotación interna

Se define como el número de trabajadores que cambian de puesto, sin salir de la empresa, “La rotación interna ha demostrado ser una importante herramienta no solo de desarrollo para el personal, sino también se ha convertido en un elemento motivador eficaz frente a la rutina., entonces la rotación interna busca enfrentar a los trabajadores a situaciones totalmente nuevas, como incorporarse a los nuevos proyectos”, así tenemos:

Las Transferencias: Se entiende por ésta, el cambio estable a otro puesto, no supone mayor jerarquía, ni mayor remuneración.

Los Ascensos: Puede considerarse como el cambio de un trabajador a un puesto de mayor importancia y remuneración.

Las promociones: Se entiende por estas, el cambio de categoría, consecuentemente, un

incremento de la remuneración del trabajador, sin cambiar de puesto.

Los Descensos: Consiste en el paso de puestos de mayor importancia y remuneración a otros, que suponen características inferiores en estos dos elementos.

Rotación externa

Se refiere a la entrada y salida de personal de la organización, ésta se puede dar en casos como son: la muerte del trabajador, jubilación, incapacidad permanente, renuncia del trabajador, despido, mala selección e inestabilidad familiar. Taylor (1999) menciona que existen tres tipos de desvinculación en las organizaciones:

La rotación laboral voluntaria: Se produce cuando un empleado decide, por motivos personales o profesionales, finalizar la relación con la empresa. Esta decisión puede surgir porque el empleado haya encontrado un trabajo mejor, quiera cambiar de profesión o quiera tener más tiempo para su familia o para su propio ocio. La decisión puede deberse a que el empleado considera que el trabajo actual no es satisfactorio, y esto puede ser debido a las malas condiciones laborales, bajos salarios, recibe pocas prestaciones, a que tiene una mala relación con su jefe, etc. La rotación voluntaria presenta todavía otro conjunto de situaciones, para consideración de la dirección de personal.

La rotación laboral voluntaria inevitable: Se deben a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario. Sin embargo, los últimos estudios demuestran que aproximadamente el ochenta por ciento de las rupturas laborales voluntarias se pueden evitar, y muchas se deben a errores en la contratación o a un mal ajuste entre el empleado y el puesto de trabajo.

La rotación laboral involuntaria: Se produce cuando la dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por necesidad económica o un mal funcionamiento entre el empleado y la organización. Las rupturas laborales involuntarias suponen el resultado de decisiones muy difíciles, que tienen un profundo impacto sobre toda la organización y, sobre todo, sobre el empleado que pierde su puesto de trabajo.

2.3.1.2. Determinación de las causas de Rotación de Personal

Millán (2006) La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización.

Dentro de los fenómenos externos podemos citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización podemos citar:

- La política salarial de la organización.
- La política de beneficios de la organización.
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización.
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización.
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos.

2.3.1.3. Índice de rotación de personal

Chávez (2010) menciona que es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y el envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

Muchos pueden ser los motivos por los que una persona toma la iniciativa de irse de la organización. Según su grado de intencionalidad la rotación puede ser involuntaria o voluntaria. Será esta última la que represente un problema para las organizaciones

Para la distribuidora de productos Coca-Cola, su índice de rotación de personal es del 30%, un índice elevado en la cual proponemos reducirlo a través de las propuestas que se plantearon.

2.3.2. Clima Organizacional

Chiavenato (2000) describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional, percibida o experimentada por los miembros de la organización que influye en su comportamiento.

Cabe mencionar que Brunet (2002) nos explica que clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo puede constituir su personalidad, además que esta influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como también el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse.

2.3.3. Motivación

Según Kinicki & Kreitner (2003) son procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a los objetivos.

Otra definición que nos propone Arias y Heredia (2004) nos menciona que es todo aquello que emerge de la conducta, la motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo.

2.3.4. Reclutamiento y Selección de personal

Según Guth (1994) nos dice que es el conjunto de actividades administrativas destinadas a proveer de manera oportuna y a un costo adecuado, de personal calificado a una organización, buscando un equilibrio justo entre las necesidades de los trabajadores y de la propia empresa.

Asimismo Werther y Davis (2000) nos dice que es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización.

2.3.5. Evaluación de desempeño

Puchol (2000) menciona que es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios.

Asimismo, Werther y Davis (2000) refiere que es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna.

CAPÍTULO III
MATERIALES Y MÉTODOS

CAPÍTULO III

3. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. TIPO DE ESTUDIO

3.1.1. De acuerdo al fin que se persigue:

El proyecto de investigación de tesis corresponde al tipo de investigación aplicada, puesto que estuvo orientada a lograr un nuevo conocimiento destinado a solucionar problemas prácticos, tuvo como fin resolver un problema real de la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo, dicha finalidad es el de reducir la rotación de personal existente.

3.1.2. De acuerdo al enfoque de investigación:

El trabajo de investigación presenta un enfoque bibliográfico, orientado a la búsqueda, recopilación, organización, valoración y análisis de datos de la literatura científica y/o del conocimiento, también presenta un enfoque cuantitativo – descriptivo, orientado al conocimiento de la realidad tal como se muestra en el presente trabajo de investigación de tesis, además de un enfoque cuantitativo – experimental, orientado a descubrir los factores causales que producen o afectan la ocurrencia de un fenómeno como lo es el caso de la existencia de rotación de personal de la distribuidora de productos Coca-Cola.

3.1.3. Área y línea de investigación

El área y línea de investigación al cual está orientado el presente trabajo de investigación, es el área de gestión, específicamente a la administración de Dirección de Personas, dicho proyecto está orientado a temas como: Rotación de personal, Selección, desempeño y motivación, Comportamiento Organizacional y clima Laboral.

3.2. POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

La población de estudio estuvo conformada por 152 colaboradores de la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo los cuales se encuestaron para obtener resultados óptimos para el estudio y procesamiento de los datos.

3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el desarrollo de la investigación se procedió a levantar información de la distribuidora de productos Coca-Cola ubicada en carretera a Pomalca Km. 19 urb. Los precursores (frente al grifo Petrocaña) dicha recolección de información se efectuó mediante encuestas y entrevistas, permitiendo de este modo sustentar claramente las causas o factores de la existencia de rotación de personal en la distribuidora.

Las encuestas están enfocadas a cumplir con los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación, comenzando con los específicos para lograr establecer el objetivo general, y finalmente realizar una propuesta que le permita a los directivos tener la iniciativa de tomar en cuenta dicha propuesta y queda de ellos si toman o no en cuenta la implementación de la propuesta realizada.

Los instrumentos de recolección de información fueron aplicados en las dos actividades donde existe mayor incidencia de rotación de personal, en este caso, al personal de ventas y de reparto (pre-ventas, choferes, repartidores).

El método de recolección de datos que se empleó en este proyecto de investigación fue en base a encuestas las cuales se aplicaron a los colaboradores de la distribuidora y se realizaron en las instalaciones de dicha distribuidora, ya que ellos conforman el potencial de estudio.

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
ROTACIÓN DE PERSONAL	Fluctuación entre una organización y el ambiente, se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de ella.	MOTIVOS	Intrínsecos
			Extrínsecos
			Trascendentes
		COMPENSACIÓN	Sueldos
			Comisiones
			Beneficios sociales
			Viáticos
		CONDICIONES LABORALES	Ambiente físico
			Seguridad
			Cantidad de trabajo
			Calidad de trabajo
			Horarios
		RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Reclutamiento
Selección			
Contratación			
Inducción			

3.5. PLAN DE PROCESAMIENTO PARA ANALISIS DE DATOS

Una vez obtenida la información de las encuestas se procedió a transferir los datos obtenidos a un software de procesamiento de datos (Excel), a través de este software nos proporcionó una adecuada y simplificada confección de tabulaciones, gráficas estadísticas, para facilitar las interpretaciones y la explicación de los resultados.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y
DISCUSIÓN

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para conceptualizar y contrastar lo que nos mencionan los autores de las diferentes bibliografías, con respecto a los resultados obtenidos en la distribuidora de productos Coca-Cola en referencia al problema de rotación de personal por la que atraviesa en reiteradas ocasiones se ha realizado un análisis para comprender el motivo o causa del problema por el cual los colaboradores de la distribuidora se desvinculan de ella.

Para dicho efecto empezaremos mencionando a tres autores que definen a la rotación de personal, según (Chiavenato 2000) se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

Además Paredes (2011) nos dice que consiste en la renovación constante de personas en una empresa debido a las bajas (retiros) y altas (ingresos) que haya durante un período específico de tiempo.

Sin embargo para Chávez (2010) define a la rotación de personal como el Abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización. La cantidad de personas que ingresan y se desvinculan de la empresa.

Al tomar como referencia estas definiciones nos podemos dar cuenta que la rotación de personal que se da en la distribuidora de productos Coca-Cola es la salida del personal que se encuentra laborando en la misma y que dicha rotación se ve estimulada por diferentes motivos, ya sean estos influenciados por motivos intrínsecos, extrínsecos o trascendentales, por la cual los

trabajadores se ven en la necesidad de tomar una decisión, que es el retiro o salida de la empresa.

Además en las diferentes entrevistas que se les realizó a los colaboradores de la distribuidora, objetaban un poco su incomodidad por el desempeño y/o funciones que vienen realizando, dichas incomodidades se presentan en cada una de las áreas en que se realizó la encuesta, (ventas, almacén y reparto) para dar un ejemplo y en vías a una mejora continua para la empresa y como uno de los puntos como propuesta, es que en la distribuidora existen reuniones diarias (lunes – sábado) a partir de la 7:00 am hasta las 9:00 am aproximadamente estas reuniones se vienen dando en el área de ventas, la incomodidad pasa a ser un sistema rutinario en la cual se toca el mismo tema todos los días, ¿Cuánto vendiste?, ¿Por qué no vendiste?, ¿Por qué no llegaste a tu cuota?, etc.

Los propios vendedores o pre-ventas como algunos suelen llamarlos, mencionaron que para ellos no es una manera adecuada de realizar reuniones, mencionaron que de esa forma lo único que hace la empresa es tratar de cansarlos expresados en otros términos, llegar a aburrirlos.

Como otro punto desfavorable para la empresa y causa de la rotación de personal es la parte salarial, Paredes (2011) menciona que la principal causa interna que provoca la rotación de personal, así como el principal elemento que incide en la decisión de retiro coinciden; es decir, el personal se retira por las condiciones salariales que la empresa ofrece además de encontrar en el mercado mejores ofertas salariales para trabajos en condiciones similares.

Para comprender mejor este problema relataré como es que los colaboradores del área de reparto (repartidores) muestran su disconformidad con respecto a la parte salarial y como a esto se suma el abuso por parte de las normas, reglas o políticas establecidas por la distribuidora, una de esas políticas es que los colaboradores lleguen a la cuota CERO, ¿QUE SIGNIFICA LA CUOTA CERO?, la cuota cero se refiere a que en todo el mes que se realice la entrega o reparto de los diferentes productos (Coca-Cola, inca kola, fanta, sprite), pedidos realizados por las bodegas, supermercados quioscos etc.,

dichos pedidos no tienen que generar devoluciones, en otras palabras el camión de reparto debe llegar vacío a la empresa.

Cuando el camión repartidor llega vacío durante el mes sin generar devoluciones, la distribuidora le da a los repartidores un bono de S/. 150.00 soles adiciones a su sueldo mínimo vital (S/.750.00), pero en el caso de que se generen devoluciones este bono no se les paga generando malestar por parte de los trabajadores, ya que estas devoluciones no son generados por ellos, sino por motivos externos o incertidumbres que se presentan, como las devoluciones por no tener capacidad de pago por parte de los bodegueros, también cuando los envases retornables de vidrio o de plástico de diferentes nominaciones no están completos a la hora de intercambiarlos.

Otro problema que se observó, es que el personal de reparto no cuenta con el respectivo y adecuado uniforme, además de no tener los respectivos implementos de seguridad, EPP (EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL), un ejemplo a seguir y poner en práctica, es como la distribuidora, Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Jonhston S.A.A. recurre a la indumentaria respectiva para proteger a su personal de reparto ante cualquier situación de riesgo, ya sea este un acto o una situación insegura.

Ver gráfico N° 01

GRÁFICO N° 01

Colaboradores de reparto de Backus con sus respectivos EPP.

Además del problema del salario que ya se mencionó, a esto se suma el problema del horario de trabajo y de las horas extras no reconocidas, según la página <http://dgffs.minag.gob.pe/pdf/normatividad/contitucionpoliticaperu.PDF> web,

(constitución política del Perú), en el CAPÍTULO II DE LOS DERECHOS SOCIALES Y ECONÓMICOS nos menciona lo siguiente:

Artículo 22°. El trabajo es un deber y un derecho. Es base del bienestar social y un medio de realización de la persona.

Artículo 25°. La jornada ordinaria de trabajo es de ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales, como máximo. En caso de jornadas acumulativas o atípicas, el promedio de horas trabajadas en el período correspondiente no puede superar dicho máximo.

Los trabajadores tienen derecho a descanso semanal y anual remunerados. Su disfrute y su compensación se regulan por ley o por convenio.

Artículo 29°. El Estado reconoce el derecho de los trabajadores a participar en las utilidades de la empresa y promueve otras formas de participación.

Además cabe resaltar que, el texto único ordenado del decreto legislativo n° 854, ley de jornada de trabajo ubicado en la página web, <http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/TUO%20del%20D.Leg.%20854%20-%20D.S%20007-02-TR-04-07-02.pdf>, horario y trabajo en sobretiempo modificado por ley n° 27671 menciona lo siguiente:

Artículo 9.- El trabajo en sobretiempo es voluntario, tanto en su otorgamiento como en su prestación.

Nadie puede ser obligado a trabajar horas extras, salvo en los casos justificados en que la labor Resulte indispensable a consecuencia de un hecho fortuito o fuerza mayor que ponga en peligro inminente a las personas o los bienes del centro de trabajo o la continuidad de la actividad productiva.

Artículo 10.- El tiempo trabajado que exceda a la jornada diaria o semanal se considera

sobretiempo y se abona con un recargo a convenir, que para las dos primeras horas no podrá ser inferior al veinticinco por ciento (25%) por hora calculado sobre la remuneración percibida por el trabajador en función del valor hora correspondiente y treinta y cinco por ciento (35%) para las horas restantes. De conformidad con el Artículo 2 del D.S.N° 012-2002-TR, del 09-08-2002, la determinación de la cantidad de horas extras laboradas para efecto de la aplicación de las sobretasas, se calcula sobre el trabajo en sobretiempo que exceda la jornada diaria de trabajo.

El sobretiempo puede ocurrir antes de la hora de ingreso o de la hora de salida establecida.

Cuando el sobretiempo es menor a una hora se pagará la parte proporcional del recargo horario.

Cuando el sobretiempo se realiza en forma previa o posterior a la jornada prestada en horario nocturno, el valor de la hora extra trabajada se calcula sobre la base del valor de la remuneración establecida para la jornada nocturna.

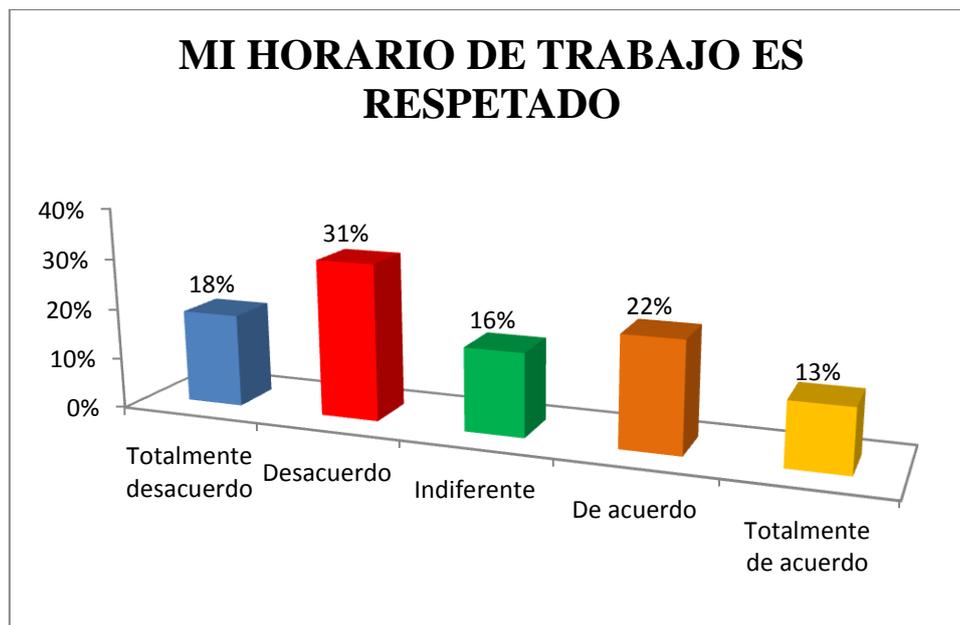
El empleador y el trabajador podrán acordar compensar el trabajo prestado en sobretiempo con el otorgamiento de períodos equivalentes de descanso.

El trabajo prestado en el día de descanso semanal obligatorio o de feriado no laborable se regula por el Decreto Legislativo N° 713 o norma que lo sustituya.

Sin embargo a pesar de las leyes en los artículos antes mencionados, la distribuidora no respeta los horarios de trabajo, excediéndose fuera del horario de las 8 horas establecidas por la ley de trabajo, además estas horas extras que realizan los trabajadores de la distribuidora fuera de su horario de trabajo, porque así lo amerita, no son reconocidos por la empresa, incurriendo en una infracción o falta muy grave cuya multa fluctúan entre S/. 1,980.00 y S/. 72,000.00 teniendo en cuenta el número de trabajadores afectados.

Otro factor que influye en la incomodidad y peligro para los colaboradores de la distribuidora es el pago que reciben por su trabajo o servicio brindado, es cancelado directamente en oficinas de la empresa, respondiendo a esto a una incertidumbre de peligros que corren los trabajadores, estando expuestos a tentativas delictivas por delincuentes comunes o bandas organizadas, teniendo como consecuencia el robo y en otras ocasiones mayores llegar a matar por dinero.

GRÁFICO N°02

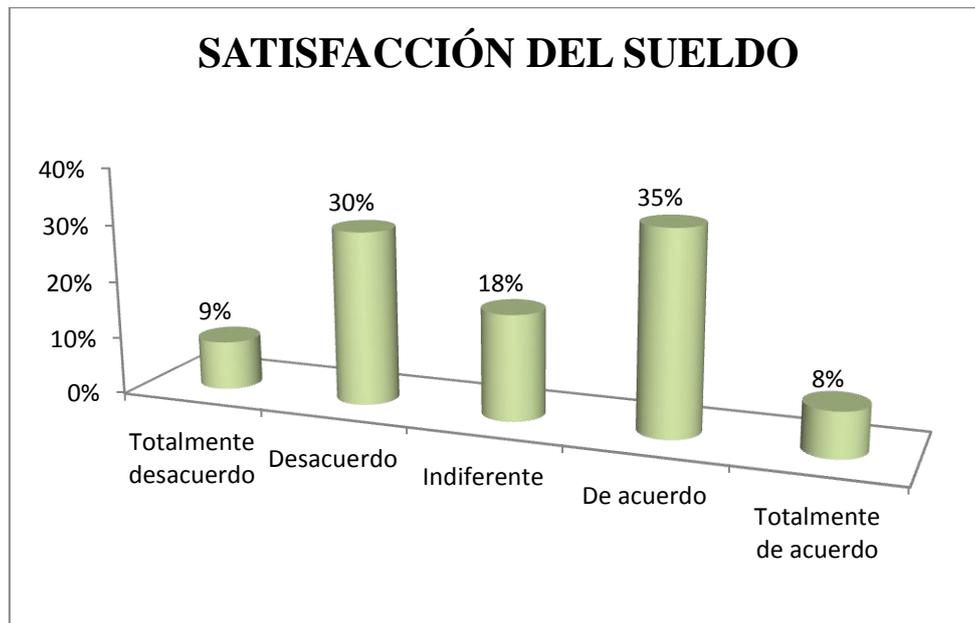


Una de las causas que podría provocar la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola, es el no respetar el horario de trabajo, establecido por la ley de trabajo, según la constitución política del Perú menciona: **Artículo 25°**. La jornada ordinaria de trabajo es de ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales, como máximo. En caso de jornadas acumulativas o atípicas, el promedio de horas trabajadas en el período correspondiente no puede superar dicho máximo.

Los trabajadores tienen derecho a descanso semanal y anual remunerados. Su disfrute y su compensación se regulan por ley o por convenio.

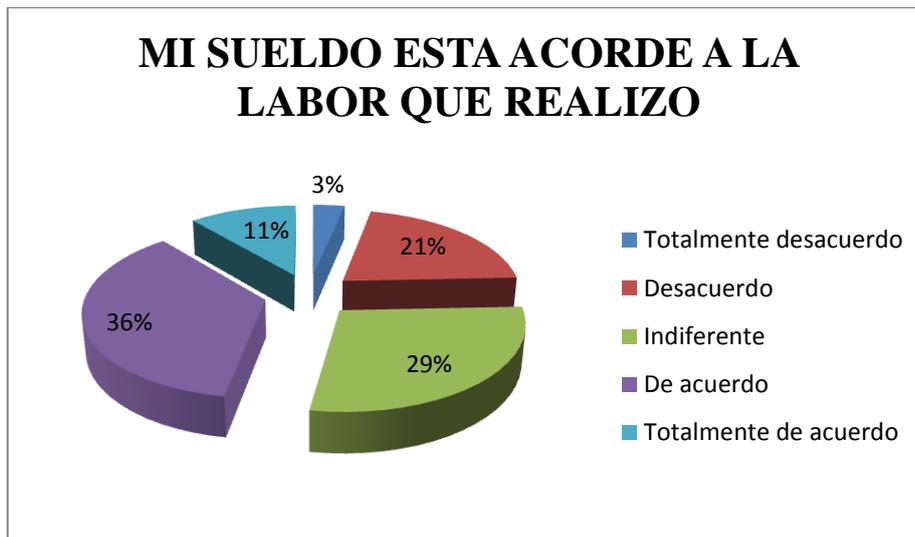
Sin embargo como se puede apreciar en el Gráfico superior el 41% de los trabajadores no están de acuerdo con su horario de trabajo, vulnerándose sus derechos, además a esto se suma como ya se mencionó líneas atrás la falta de pago de sus horas extras establecidas por ley, las cuales no les son pagadas por la empresa, los trabajadores muestran un descontento en sus retribuciones salariales, dichos datos se obtuvieron a través de la encuesta aplicada en instalaciones de la empresa, así mismo se realizó entrevistas informales a los trabajadores, esto se realizó en aras a que exista represalias contra los trabajadores.

GRÁFICO N° 03



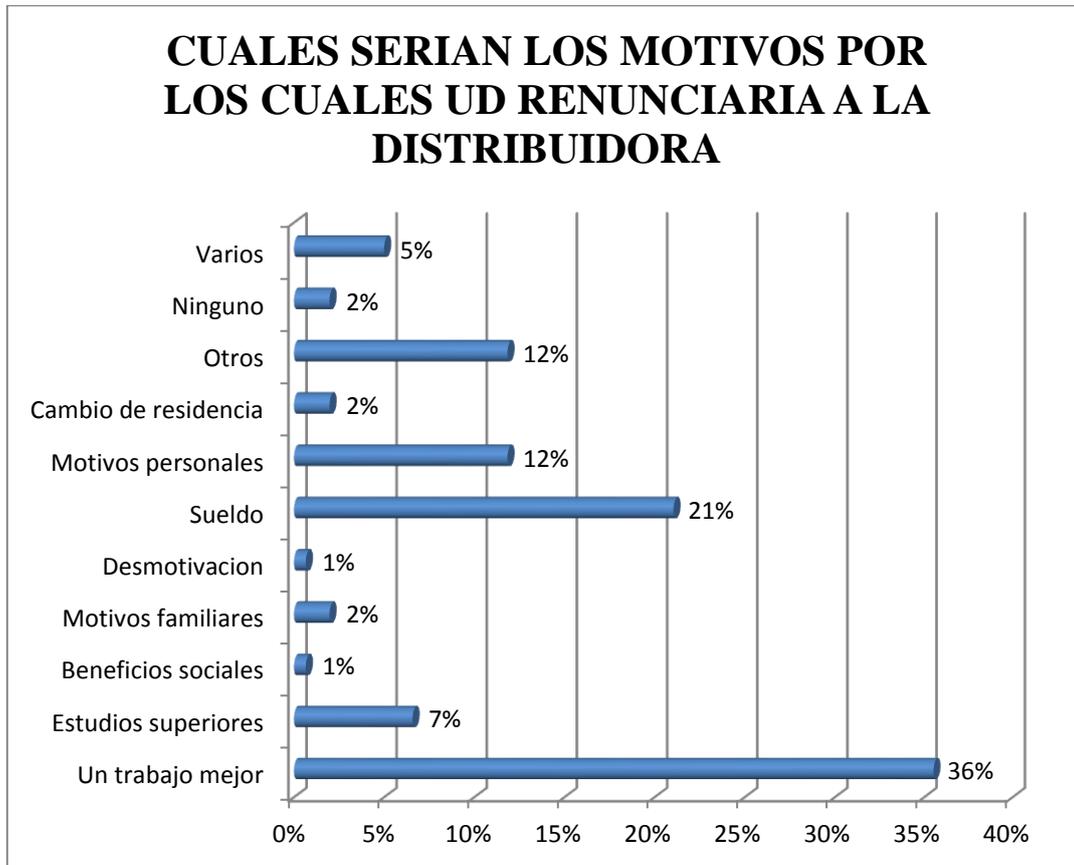
Si bien existe un 43% de los trabajadores que se siente satisfecho con su sueldo, pues el 39% de ellos no opina lo mismo, sumándose a este porcentaje el 18% de indiferencia con respecto a la satisfacción del pago remunerativo, este motivo puede ser una causa de rotación de personal por parte de la distribuidora, Paredes (2011) menciona que la principal causa interna que provoca la rotación de personal, así como el principal elemento que incide en la decisión de retiro coinciden; es decir, el personal se retira por las condiciones salariales que la empresa ofrece además de encontrar en el mercado mejores ofertas salariales para trabajos en condiciones similares. Sin embargo los trabajadores tanto de reparto como ventas, se quedan laborando en la distribuidora al no encontrar una mejor oferta laboral, existiendo excepciones en aquellos que si logran conseguir un mejor trabajo y por ello la desvinculación con la distribuidora.

GRÁFICO N° 04



Un 47% se encuentra de acuerdo con su sueldo frente a la labor que realiza, sin embargo un 24% se muestra desacuerdo con este con este ítem, además cabe resaltar que el 29% se muestra indiferente, una entrevista informal, face to face, con trabajadores de otras distribuidoras, muestran el mismo malestar, un ejemplo de ello y que en mi opinión es una explotación por parte de la comercializadora SALEM S.A.C. ubicada en la manzana F lote 2 parque industrial – Chiclayo, existe una mala política salarial, ya que no cuentan con un básico (sueldo mínimo vital), solo obtienen S/. 120.00 nuevos soles de movilidad y el sueldo que perciben se basa en comisiones, mencionaron que por cada paquete que venden de acuerdo al producto ganan entre S/. 0.10 y S/. 1.00, por paquete, la falta de consideración y motivación no es productiva para la obtención de buenos resultados, otro ejemplo, es la empresa multiservicios B y G AMIGO E.I.R.L. ubicada en la Av. Francisco N° 614 Urb. Patazca – Chiclayo, el problema de salario que tienen son, de acuerdo a la entrevista realizada es que si bien cuentan con un básico, este es de S/. 300.00 nuevos soles y este se irá incrementando de acuerdo a las bodegas que realizan al mes, remarco estos ejemplos por los atropellos que se cometen por parte de las empresas hacia sus trabajadores, razón por la cual la rotación de personal se ve reflejada en una causa fundamental, la mala remuneración que perciben los trabajadores.

GRÁFICO N° 05



Los motivos por la cual los trabajadores de la distribuidora tienden a retirarse de la empresa es por motivos externos, uno de ellos y como principal causa de rotación para la empresa es la búsqueda de un mejor trabajo, como segunda causa encontramos al sueldo, seguido de los motivos personales y finalmente otros optan por dejar de laborar en la distribuidora por motivos de estudios, como se pudo observar existen 4 motivos o causas primordiales de rotación de personal por la cual la empresa está atravesando. Sin embargo los trabajadores que vienen laborando y no pretenden salir son las personas mayores de edad, por motivo que a su edad, y de acuerdo al mercado laboral las empresas buscan personas jóvenes, dinámicas y proactivas, y hasta una determinada edad, por la cual hace que ellos valoren más su trabajo y permanezcan en la distribuidora en muchos casos por necesidades económicas.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

CAPÍTULO V

PROPUESTA

En el desarrollo del transcurso de esta investigación se puede apreciar diferentes problemas, que la distribuidora está pasando, problemas que afectan a la integridad de los colaboradores, si bien es una de las empresas reconocidas en la ciudad de Chiclayo, por la venta de sus productos, esta debe ser también reconocida por la labor social hacia con sus trabajadores, brindándoles seguridad y confianza.

Además, estos problemas no solamente lo enfrenta la distribuidora de productos Coca Cola, sino también otras empresas de consumo masivo, en la cual, no ven a su personal como lo primordial, como lo más valioso para ellos, por lo contrario, tratan de sacar provecho a sus habilidades y destrezas, valiéndose de sus necesidades como trabajador, porque ellos son el sustento de su familia.

Para el proceso de la propuesta se tomó en cuenta los diferentes problemas que presenta la distribuidora, para luego revertirlos y buscar una alternativa de solución y pueda mejorar la productividad de sus trabajadores.

01: Forma de pago

- Proponemos aperturar una cuenta corriente para cada trabajador, en donde se les pueda abonar el pago correspondiente por sus servicios prestados, evitando de esta manera que los trabajadores sufran robos al salir de la empresa y además que ellos pueden de disponer de su dinero cuando mejor lo crean necesario.

Esta propuesta de forma de pago, generará además muchos beneficios a los trabajadores de la distribuidora, como por ejemplo al elegir la opción CUENTA SUELDO BCP, según la página web, http://www.viabcp.com/zona_publica/01_persona/index.html# se obtiene:

- Descuentos hasta en un 50% en establecimientos.

- Descuentos adicionales para aquellos que tienen su cuenta CTS.
- Créditos hasta 12 veces su sueldo.
- Beneficios especiales para créditos hipotecarios.
- Las consultas y movimientos de cuentas son gratis.
- Se puede acceder a la banca a través de su celular para mayor comodidad.
- Además puede recibir su estado de cuenta a través de su correo electrónico.
- Acceso a más canales de atención a nivel nacional, más de 360 agencias, 1800 cajeros automáticos, 6000 agentes BCP y banca por teléfono las 24 horas y bancos corresponsales en todo el mundo.
- Adelanto de sueldo.
- Realizar pagos de servicios (agua, luz, teléfono, internet, etc.), en cualquier agente cercano a la comodidad de su hogar.

Así también como el BCP existen muchas otras entidades bancarias que ofrecen beneficios múltiples para los trabajadores que puedan afiliarse a cualquier producto y/o servicio que ofrecen estas entidades.

02: Reuniones de trabajo

- Las reuniones que se realizan de lunes a sábado, no se debe de realizar en forma diaria como ya se explicó, pues causa desmotivación o aburrimiento, como suelen decir los trabajadores, por ello, se propone que las reuniones se realicen en forma periódica, entre dos o tres veces por semana, dichas reuniones no se prolonguen más allá de una hora, si los miembros toman en consideración esto además habrá mayor productividad, porque los trabajadores saldrán a sus Respectivas zonas más temprano de lo habitual, llegando a realizar los pedidos un poco antes de lo usual,

compitiendo en el mercado con MERCANTIL INCA S.A. – (PEPSI) y COMERCIALIZADORA SALEM S.A.C. (KR) aumentando de esta forma su volumen de ventas, de este modo su margen de ganancia en mi opinión se elevaría, además de una mayor rotación de productos, así mismo cabe recalcar que las reuniones son buenas, porque de este modo creo va ligado a la motivación y la capacitación.

Además se deberá de implementar una agenda con los temas que se habrá de tratar en el transcurso de la semana, dichas reuniones, deberá de llevar un cierto grado de motivación, para impulsar a los trabajadores a una mayor productividad permitiendo que los trabajadores aporten ideas a la empresa, para un mejor desempeño en sus funciones, aprovechando su experiencia y de este modo enriquecer el trabajo diario realizando un aprendizaje mutuo entre el área de ventas, reparto, supervisión y almacén y administración.

03: Horarios de trabajo

- La distribuidora debe fijar criterios claros tanto para los horarios de trabajo como para las horas extras además de reconocer sus derechos de pago salarial en cuanto a su remuneración y bonos o comisión que tienen como derecho, tanto el personal de reparto como el de ventas.

El establecer un horario adecuado y de acuerdo a las leyes nacionales y con un reglamento interno de trabajo, en donde el trabajador tenga al alcance todas las disposiciones, reglas, normas y/o conductas de un horario de trabajo establecido por la empresa, en donde se establezcan las reglas de juego propiamente dichas.

Según la página web:

http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.net/r45continns/eu/contenidos/informacion/horarios_flexibles_estudios/eu_estudios/adjuntos/

manual_usuario.pdf nos dice que al implementarse un adecuado horario de trabajo este puede ofrecer muchos beneficios tales como:

- Incremento de productividad.
- Mejora en la cobertura de servicio al cliente.
- Disminución de los niveles de estrés laboral.
- Mayor retención del talento.
- Mejora de la reputación e imagen de la empresa.
- Mayor motivación personal.
- Entorno relacional más agradable, mejora del clima laboral.
- Mejora la eficiencia operativa de la empresa.
- Disminución del absentismo laboral.

04: Cuota Cero

- Proponemos que la cuota **Cero** deberá de eliminarse, para evitar que el personal de reparto se sienta desmotivado, una alternativa a este problema sería el desarrollo de una escala de incentivos de acuerdo a sus logros obtenidos, si bien los vendedores tienen comisiones de acuerdo a sus ventas, esta se desarrolla a través de una escala porcentual de comisión por el monto obtenido de sus ventas, así en la misma medida el personal de reparto si no llega a su cuota, se le debe descontar proporcionalmente a sus logros, pero no recortarle todo el bono de S/ 120.00 nuevos soles. Si esta medida ocasionara dificultades contables, sugerimos establecer montos fijos de acuerdo a porcentajes de mercadería devueltos, por ejemplo, si es más del 20% se le descuenta todo, si esta entre el 15% y 20% se le descuenta el 50% que sería (S/60.00); si esta entre el 10% y 15% se le descontaría el 25% que sería (S/. 30.00) y hasta el 10% se le descontaría el 15% que sería (S/.18.00).

Otra alternativa que se propone es que esos S/. 120.00 nuevos soles, pasen a formar parte del sueldo básico que perciben, de esta manera el personal de reparto estará motivado al saber que a fin de mes va a

percibir S/. 870.00 nuevos soles, sin tener que preocuparse si le van a recortar su bono.

Sugerimos que exista una mayor supervisión del personal de ventas, ya que dichos vendedores realizan pedidos fantasmas (pedidos que los clientes nunca han realizado y los vendedores se toman dicha atribución), este problema perjudica al personal de reparto por que el cliente final (bodega, minimarket, supermercado), le rechazara el pedido que nunca realizo y como consecuencia, la distribuidora le descontara el bono al personal de reparto.

05: Uniformes

- Proponemos, que la distribuidora deberá entregar dos juegos de uniformes respectivos para cada área de trabajo, y además de implementarlos con los EPP (Equipo de Protección personal) para evitar accidentes.

El personal de ventas quienes toman las órdenes de pedidos, deberán de contar con su respectivo polo o camisa, pantalón, y zapatos, así como también el personal de reparto deberá de tener su polo, pantalón, guantes de protección para la respectiva manipulación de estiba y desestiba de las cajas y paquetes de los productos de Coca-Cola, para evitar de este modo accidentes que puedan ser ocasionados por una mala manipulación por parte del personal, además deberán de tener botas de seguridad de punta de acero para cualquier golpe producido accidentalmente por la caída de algún objeto que pueda ocasionar lesiones.

Lo que se pretende es establecer, mejorar y/o recuperar la imagen de la distribuidora, según la página web, <http://www.gsslatino.com.mx/blog/?p=1296> nos dice que la imagen corporativa es el activo más valioso de una compañía. Los edificios, equipos, productos en bodega, incluso las marcas, tienen un valor ínfimo comparado con el de la imagen corporativa, que se forja a lo largo del tiempo y cuyo valor monetario es incalculable.

En un mundo tan competitivo como el actual, resulta sumamente importante que las empresas se preocupen de la percepción que los diferentes públicos tienen sobre sus organizaciones.

En la actualidad, la imagen que transmite una empresa es uno de los factores fundamentales en las decisiones de sus clientes, proveedores, entidades financieras y todo lo que lo rodea. Es un elemento diferenciador de la competencia y que, por lo tanto, permite que su negocio se posicione en la mente de los clientes.

Por tal motivo la distribuidora debe de centrarse en implementar adecuadamente a su personal con la indumentaria respectiva para mejorar la imagen, se diferencie de la competencia y se posicione en la mente del consumidor.

Finalmente a modo de recomendación, se hace de conocimiento a la empresa, que tome la iniciativa para un mejor control del personal de reparto, se han encontrado indicios de personas no vinculadas a la empresa, forman parte del grupo de trabajo diario, problema muy grave aún la presencia de un menor de edad trabajando en los camiones repartidores de la distribuidora, provocando de esta manera que se tergiverse la imagen de la distribuidora .

CONCLUSIONES

La rotación de personal que presenta la distribuidora de productos Coca-Cola, se debe a múltiples factores tales como el descontento en horario de trabajo (49%), mala remuneración (39%), insatisfacción laboral (36%), todos estos factores perjudican en la fluctuación de personal, en la cual se obtiene un elevado índice de rotación (30%).

Los elementos que comúnmente inciden en la salida y/o renuncia del personal de la distribuidora son, un salario bajo (21%), en la cual esto provoca que los empleados estén desmotivados, otro elemento por el cual inciden es renunciar a la empresa para buscar un mejor trabajo (36%) como consecuencia buscan mejorar su calidad de vida, por lo tanto los trabajadores piensan irse a trabajar a otro lugar.

Finalmente se ha elaborado una propuesta (ver p.42 y ss.) que consta de cinco factores para poder implementarlos y contribuir en la reducción del índice de rotación de personal, cambiar la forma de pago, reducir en forma periódica las reuniones de trabajo, respetar los horarios de trabajo y en consecuencia el pago de las horas extras, eliminar la cuota cero y realizar la implementación de uniformes para mejorar la imagen de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aquino, J. Vola, R. Arecco, M. y Aquino, G. (2004). *Recursos humanos*. 3°ed. Buenos Aires: Macchi.
- Arias, F. y Heredia, V. (2004). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. (5ta ed.). México: Trillas.
- Banco de crédito Bcp. (2010). Cuenta sueldo Bcp. Obtenido el 03-06-2013, disponible en:
http://www.viabcp.com/zona_publica/01_persona/index.html#
- Celada, O. (2007). *Gestión por competencias para la contratación del visitador médico como herramienta para reducir los índices de su rotación*. Tesis de licenciatura publicada. Atlantic International University. Guatemala. Obtenido el 15-04-2012, disponible en:
<http://www.aiu.edu/applications/DocumentLibraryManager/upload/Gesti%C3%B3n%20por%20competencias%20para%20la%20contrataci%C3%B3n%20del%20visitador%20medico%20como%20herramienta%20para%20reducir%20los%20%C3%ADndices%20de%20su%20rotaci%C3%B3n..pdf>
- Chávez, E. (2010). *Causas y efectos de la rotación de personal en el conjunto cinematográfico la huerta Morelia*. Tesis de licenciatura. Universidad de Michoacana de San Nicolás. México. Obtenido el 28-04-2012, disponible en:
<http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/896/1/CAUSASYEFECTOSDELAROTACIONDEPERSONALENELCONJUNTOCINEMATOGRAFICOLAHUERTAMORELIA.pdf>
- Chiavenato, E. (2000). *Administración de recursos humanos*. (5ta ed.). Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- Constitución política del Perú. (1993). De los derechos sociales y económicos, capítulo II. Obtenido el 28-05-2013, disponible en:
<http://dgffs.minag.gob.pe/pdf/normatividad/contitucionpoliticaperu.PDF>

- Departamento de Empleo y Asuntos Sociales. (S/F). Metodología de implantación de un nuevo modelo horario laboral en la empresa. Gobierno de Vasco. Obtenido el 02-06-2013, Disponible en:
http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.net/r45continns/eu/contenidos/informacion/horarios_flexibles_estudios/eu_estudios/adjuntos/manual_usuario.pdf
- Espinoza, E. (2013). *Rotación de personal en una empresa de retail de Arequipa en el periodo enero septiembre del año 2012*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional de San Agustín. Perú. Obtenido el 02-08-2013, disponible en:
<http://share.pdfonline.com/odbc62f9c57469ba653f800bbc2552f/TESIS%20ELIZABETH%20ESPINOZA%20Y.%20IMPRIMIR%20BACKAP.htm>
- Global News, (s/f). The real information in the globe, and the Network. México. Obtenido el 24-05-2013, disponible en:
<http://www.gsslatino.com.mx/blog/?p=1296>
- Guth, A. (1994). *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Herrera, H. (2008). *Elementos que inciden en la rotación de personal de una organización de autoservicio*. Tesis de licenciatura. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México. Obtenido el 02-08-2013, disponible en:
<http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/1067/1/ELEMENTOSQUEINCIDENENLAROTACIONDEPERSONALDEUNAORGANIZACIONDEAUTOSERVICIO.pdf>
- Jaspe, A. y Santana, A. (2007). *Formas de retención de los departamentos de recursos humanos hacia empleados jóvenes del área de atención al cliente*. Tesis de licenciatura. Universidad católica Andrés Bello. Caracas. Obtenido el 12-05-2012, disponible en:
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR1327.pdf>

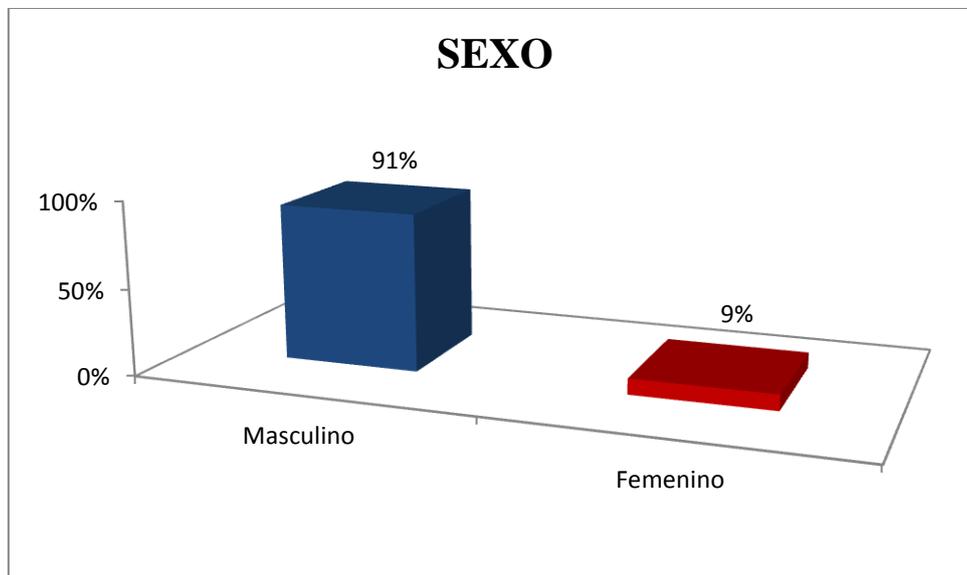
- Kinicki, A y kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional, conceptos problemas y prácticas*: México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Luc, B. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones, definición diagnóstico y consecuencias*: México. Trillas.
- Millán, G. (2006). *Rotación de personal*. Trabajo de investigación. Universidad autónoma metropolitana. México. Obtenido el 06-08-2013, disponible en: <http://148.206.53.231/UAMI13478.PDF>
- Ministerio de trabajo y promoción del empleo. (2002). *Texto único ordenado de la ley de jornada de trabajo, horario y trabajo en sobretiempo. Decreto supremo n° 007-2002-tr*. Perú. Obtenido el 14-05-2013 disponible en: <http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/TUO%20del%20D.Leg.%20854%20-%20D.S%20007-02-TR-04-07-02.pdf>
- Navarro, L. (2008). *Satisfacción laboral y rotación de personal en empresas de transporte público de pasajeros*. Tesis de maestría. Instituto politécnico nacional. México. Obtenido el 02-06-2012, disponible en: <http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/4210/1/SATISFLABORAL.pdf>
- Paredes, M. (2011). *Rotación de personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en Guatemala*. Tesis de Maestría. Universidad Panamericana. Guatemala. Obtenido el 24-05-2012, disponible en: http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc_view/316-t-ec3-169-p227-
- Puchol, L. (2000). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (4ta ed.). Madrid: Días santos.
- Rincón, P. (2006). *Motivación laboral como herramienta clave evitar la rotación de personal en las empresas de servicios de la ciudad de Morelia*. Tesis de licenciatura. Universidad de Michoacana de San Nicolás. México.

Werther, W. y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. (5ta ed). México: Mc Graw Hill interamericana.

ANEXOS

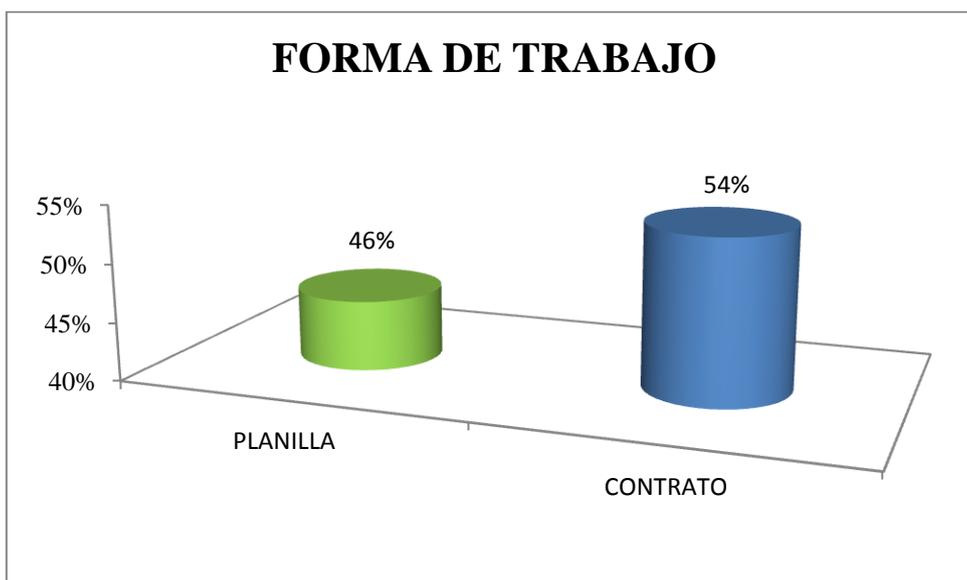
ANEXO N° 01

GRÁFICO N° 06



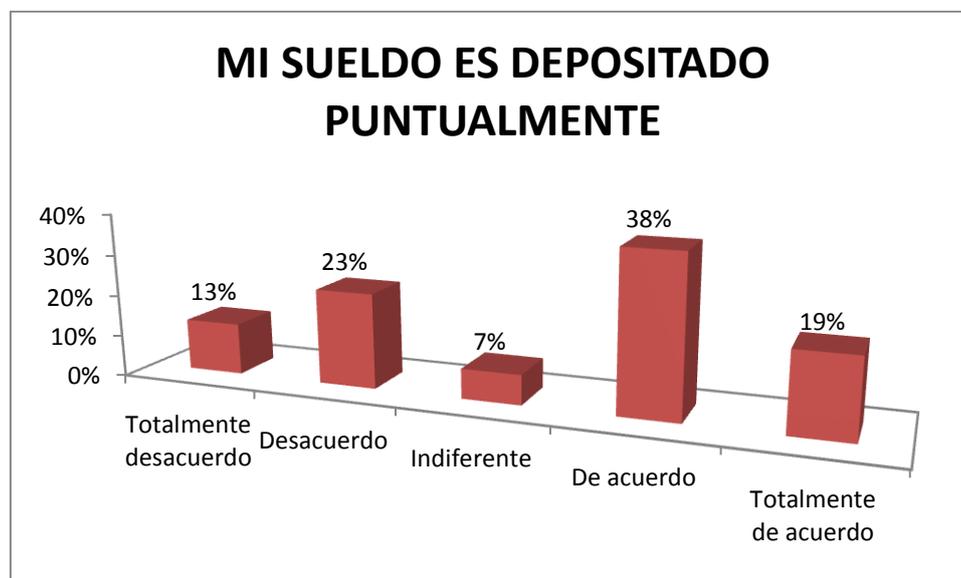
El 91% de los trabajadores encuestados que laboran en la distribuidora de productos Coca-Cola son de sexo masculino, por lo que tienen que realizar esfuerzo físico en el recorrido de la ruta asignada a cada vendedor, sin embargo el 9% son mujeres, esto demuestra que también existen mujeres que demuestran un desempeño bueno en esta actividad realizada mayormente por hombres.

GRÁFICO N° 07



El 46% de los trabajadores que se encuentran laborando en la distribuidora de productos Coca-Cola se encuentran en planillas, dicho porcentaje presentó estabilidad laboral, en la cual se podría considerar que poseen, todos los beneficios según la ley laboral, sin embargo, testimonios de los trabajadores difieren de los resultados obtenidos en este cuadro, esto puede deberse por las represalias por sus supervisores o personal de un rango mayor a ellos, un 54% se encuentra mediante la modalidad de contrato renovable según lo demande la empresa.

GRÁFICO N° 08

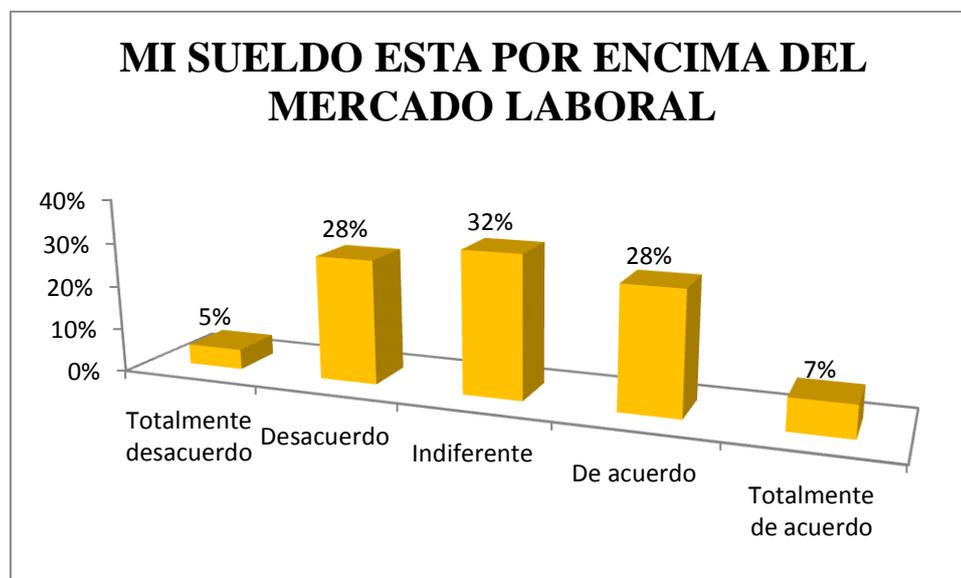


De una encuesta realizada a 152 trabajadores de la distribuidora de productos Coca-Cola, el 57% de ellos se mostró de acuerdo con la puntualidad de sus pagos, un 36% se mostró en desacuerdo y un 7% de los trabajadores se mostraron indiferentes.

Si bien el 57% de ellos se mostró de acuerdo con el sueldo depositado que perciben, esta afirmación lo toman como si les abonaran a una cuenta corriente, pero los resultados obtenidos demuestran que el pago que se realiza, se lo hacen en forma personal, en las oficinas de la misma distribuidora, por lo tanto el 36% se mostró en desacuerdo, porque aparte del sueldo que perciben están otros pagos asociados al sueldo que perciben como

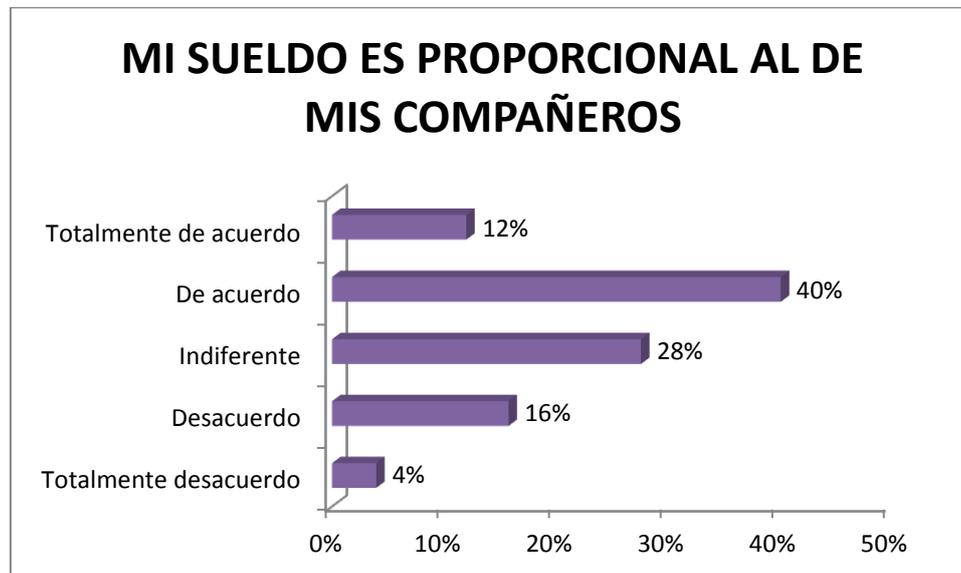
bonos, comisiones etc., y por lo tanto no les paga en forma puntual, existiendo incomodidad por parte de este 37% que ve justificada sus reclamos por la impuntualidad de los pagos, un ejemplo suscitado en agosto del presente fue, el dinero que la corporación Lindley – Coca-Cola abono a dicha distribuidora, para un bono adicional para todos los trabajadores que tiene a su cargo la distribuidora, como un incentivo adicional por su trabajo realizado, sin embargo, el gerente de la distribuidora no dudo en primer lugar en darse un viaje de lujo por el país de Colombia, y no cancelándoles a tiempo el bono que la corporación había designado.

GRÁFICO N° 09



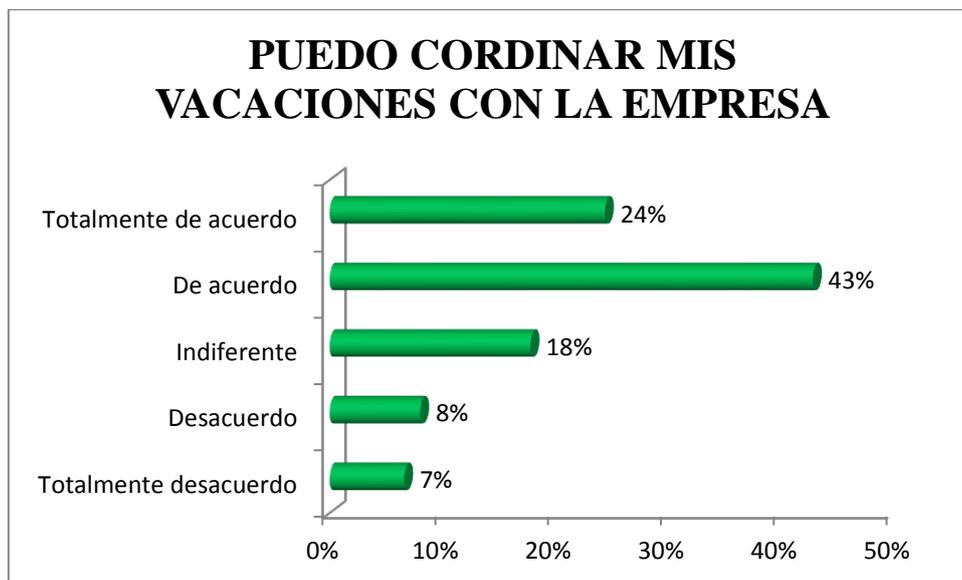
Un 35% de los trabajadores de la distribuidora estuvo de acuerdo con respecto a su salario ya que opinan que su sueldo está por encima del mercado laboral, puesto que afirmaron que ellos ganan un poco más con respecto a otras empresas del mismo rubro, mientras que el 33% de ellos se muestra desacuerdo, dando a entender que su sueldo es inferior al mercado laboral, esto se debe a que su trabajo no es bien remunerado, además existe un 32% que se mostraron indiferentes frente a esta interrogante, este porcentaje se da en los trabajadores que recién empiezan a laborar en la distribuidora, no teniendo conocimiento si su sueldo está por encima del mercado laboral.

GRÁFICO N° 10



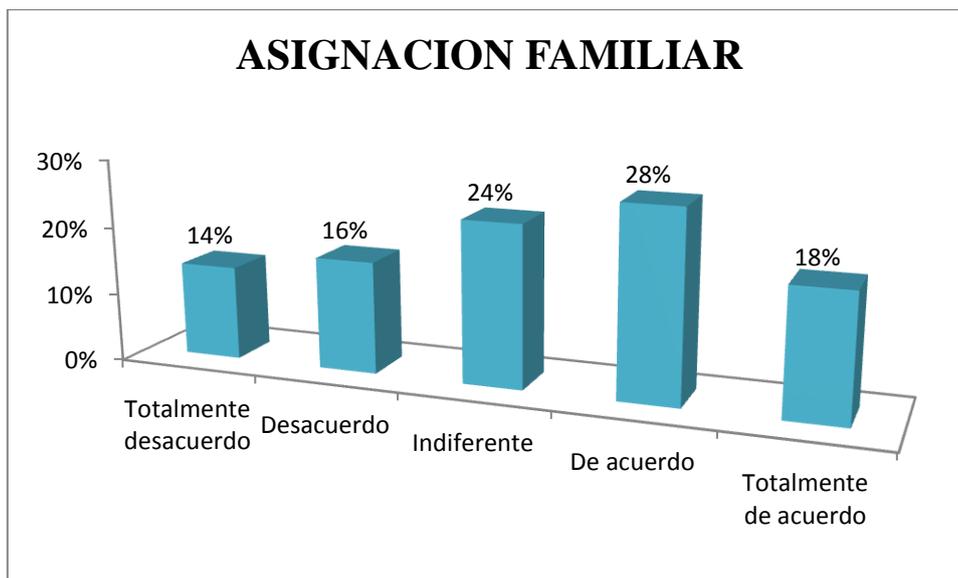
Un 52% de los trabajadores de la distribuidora estuvo de acuerdo con que el sueldo es proporcional al de sus compañeros, este porcentaje va directo al personal de ventas, en donde existe mayor incidencia de rotación de personal, por lo que ellos opinan que el sueldo es igual o proporcional para todos, la diferencia reside, en las comisiones, según la efectividad de las ventas, dicha efectividad está en llegar al 80% de las ventas realizadas en un promedio diario mensual, existe un 20% que está en desacuerdo con esta proporción del sueldo, la razón de este porcentaje es la diferencia de las comisiones como ya se explicó anteriormente.

GRÁFICO N° 11



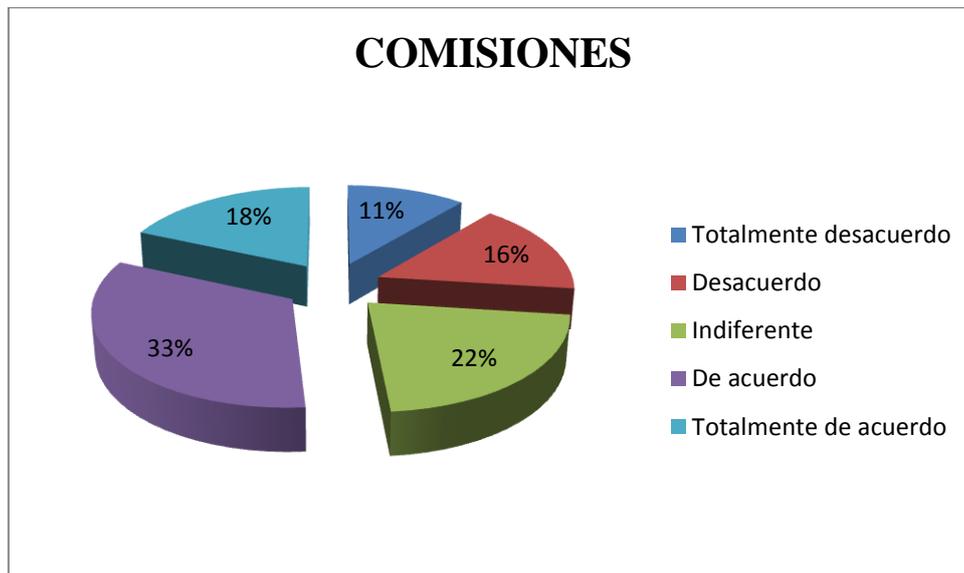
Los trabajadores de la distribuidora de productos Coca-Cola, con un 67% estuvieron de acuerdo con que pueden coordinar sus vacaciones con la empresa, permitiendo de este modo el descanso correspondiente después de un año de haber laborado en la distribuidora, sin embargo existe un 15% de ellos que estuvieron en desacuerdo con la coordinación de sus vacaciones, un porcentaje mínimo, pero en donde la distribuidora debe tomar las acciones correctivas para mantener a sus colaboradores contentos y lograr una mejor productividad tanto para la empresa como para el personal, así mismo el 18% se muestra indiferente, frente a la coordinación de sus vacaciones.

GRÁFICO N° 12



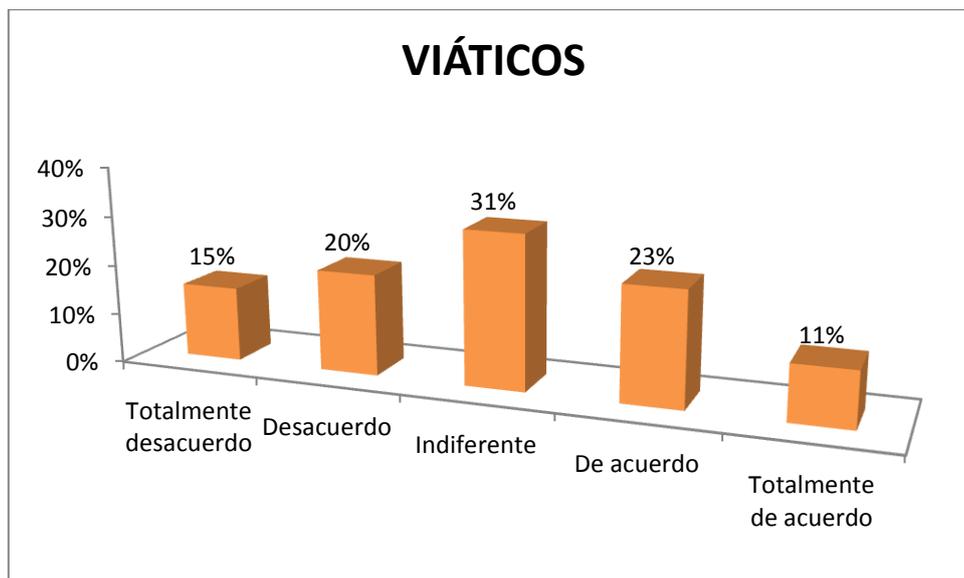
El 30% de los trabajadores de la distribuidora se mostraron en desacuerdo con la asignación familiar que perciben, esto se debió a la falta de credibilidad y transparencia en el pago de sus sueldos, dicho pago se realiza en las oficinas de la empresa, por lo que el pago se da de manera directa en efectivo, mientras que un 46% está de acuerdo con su asignación, el 24% de los trabajadores se mostró indiferente frente ante esta interrogativa, por temor a perder su trabajo, no le paguen su sueldo completo o peor aún no recibir las comisiones o los bonos que les corresponde.

GRÁFICO N° 13



Un 51% de los trabajadores de la distribuidora se mostró de acuerdo con las comisiones que recibe, según las labores que realiza en la distribuidora, mayormente esto se aplica a los vendedores, choferes y repartidores de cada zona respectivamente, esto se ve reflejado en la efectividad de sus ventas diarias. Por otro lado existe un 27% que se mostró desacuerdo con las comisiones que perciben, esto se da por la efectividad y cobertura a la que no llegan a realizar en sus ventas, como ya se mencionó líneas atrás, si bien no llegan a su cobertura o efectividad, como sugerencia, la distribuidora podría realizar un pago escalonado por las ventas realizadas en promedio diario mensual.

GRÁFICO N° 14



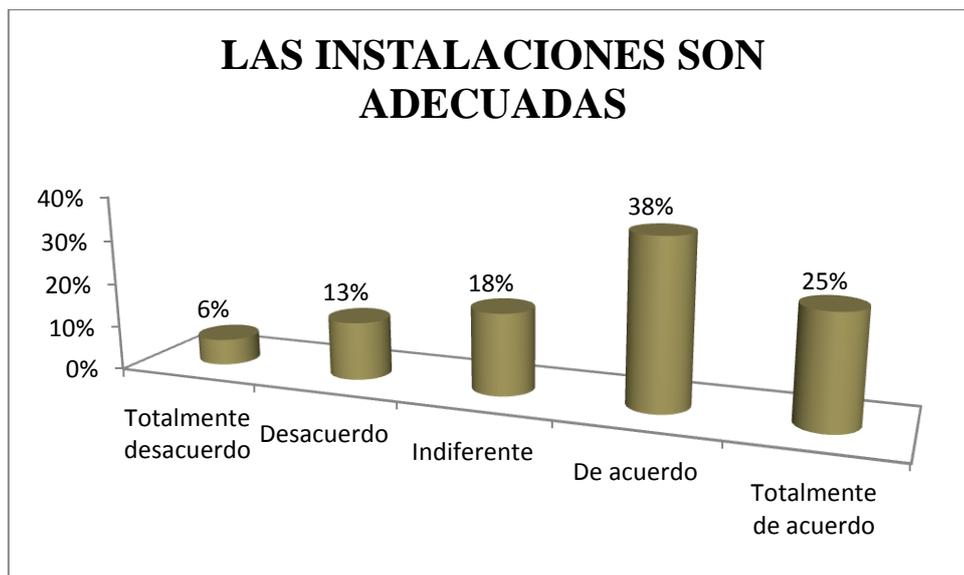
El 35% de los trabajadores de la distribuidora se mostraron totalmente en desacuerdo por que mencionaron que no reciben viáticos, pues los viáticos son asumidos por ellos mismos y que salen en definitiva de su propio bolsillo y la distribuidora lo les reconoce absolutamente nada.

Además como lo demuestra el Gráfico existe un elevado 31% que se muestra indiferente ante esta interrogativa y que se puede asumir como si demostrasen que estuvieran de acuerdo con que no les brinde los viáticos correspondientes.

Solo el 34% de los trabajadores mencionaron que si recibían dichos viáticos, pero por comentarios de algunos trabajadores administrativos, solo reciben viáticos los repartidores.

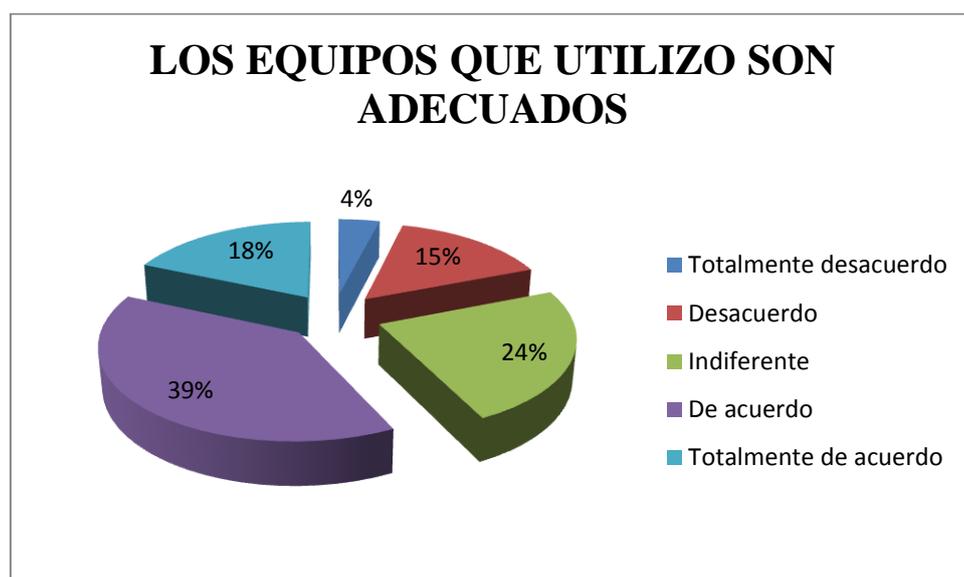
Por lo tanto, si la empresa decide dar o no los viáticos, deberá de reconocer o tratar a todos los trabajadores en forma equitativa sin distinción alguna, excepto en mi opinión a los trabajadores que tienen las zonas de los pueblos, puesto que son zonas lejanas a la ciudad de Chiclayo, pues presenta un costo más elevado.

GRÁFICO N° 15



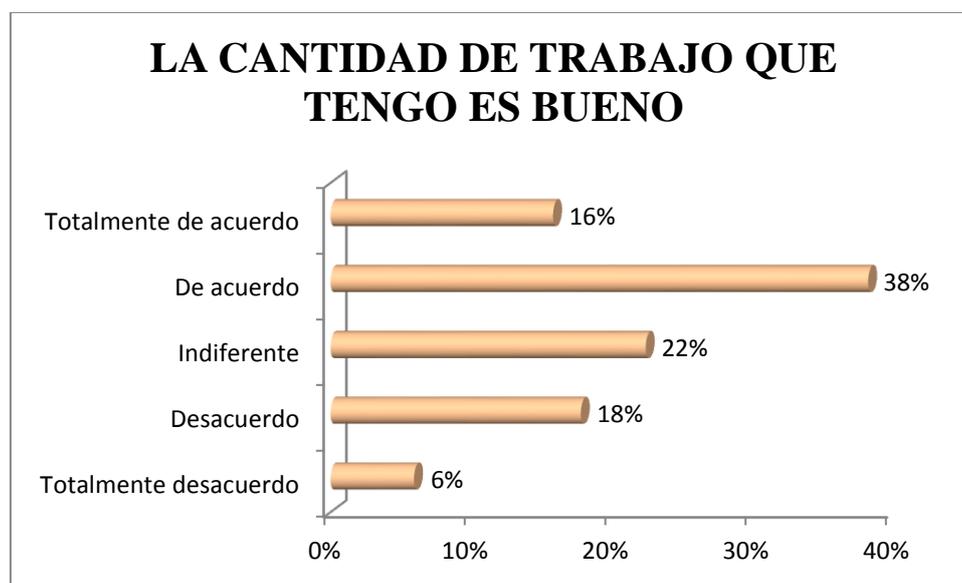
El 63% de los trabajadores de la distribuidora de productos Coca-Cola opinó que está de acuerdo con las instalaciones de la empresa, el 19% de ellos está totalmente desacuerdo con las instalaciones, y un 18% que se muestra indiferente, pues mencionaron que les daba igual si lo hacían dentro o fuera de la empresa. La mayor parte de los trabajadores, ya sean supervisores, vendedores, choferes y repartidores, las labores que ellos realizan lo hacen fuera de la distribuidora, realizando un trabajo de campo.

GRÁFICO N° 16



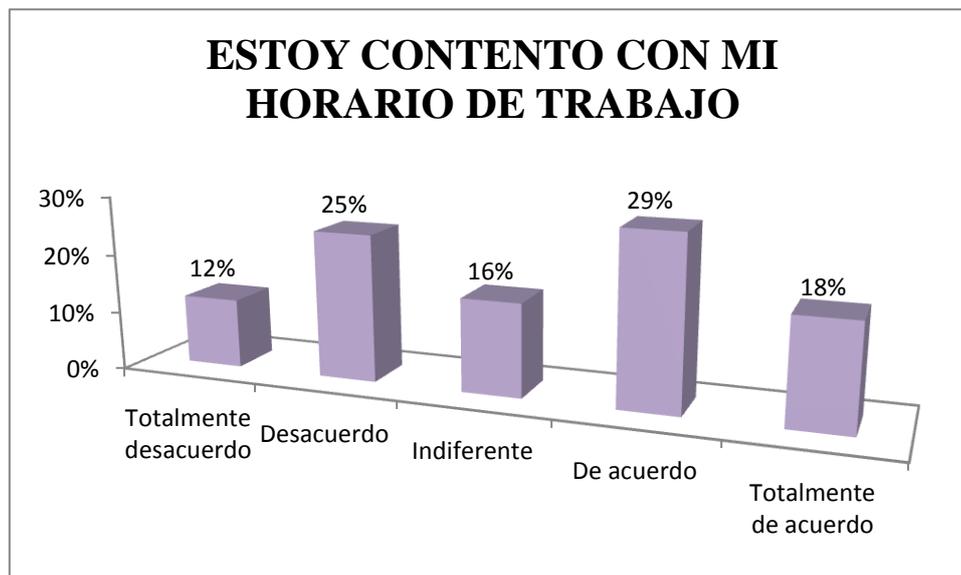
El 57% de los trabajadores de la distribuidora opinó que está de acuerdo con los equipos que utiliza, mientras que un 19% de ellos se mostraron en desacuerdo con los equipos puesto que opinaron que solo utilizan equipos nextel para hacer los respectivos pedidos (vendedores), camiones repartidores (choferes), además, existe un 24% adicional que se mostró totalmente indiferente ante esta interrogante.

GRÁFICO N° 17



El 54% de los trabajadores que elabora en la distribuidora adujeron que están de acuerdo con la cantidad de trabajo que realizan en forma diaria, el 24% de ellos se mostró desacuerdo con la cantidad de su trabajo, pues alegaron que no es tanto la cantidad de trabajo, sino más bien, el no respetar su horario de trabajo y por consecuencia, no les paga las hora extras que por ley les corresponde.

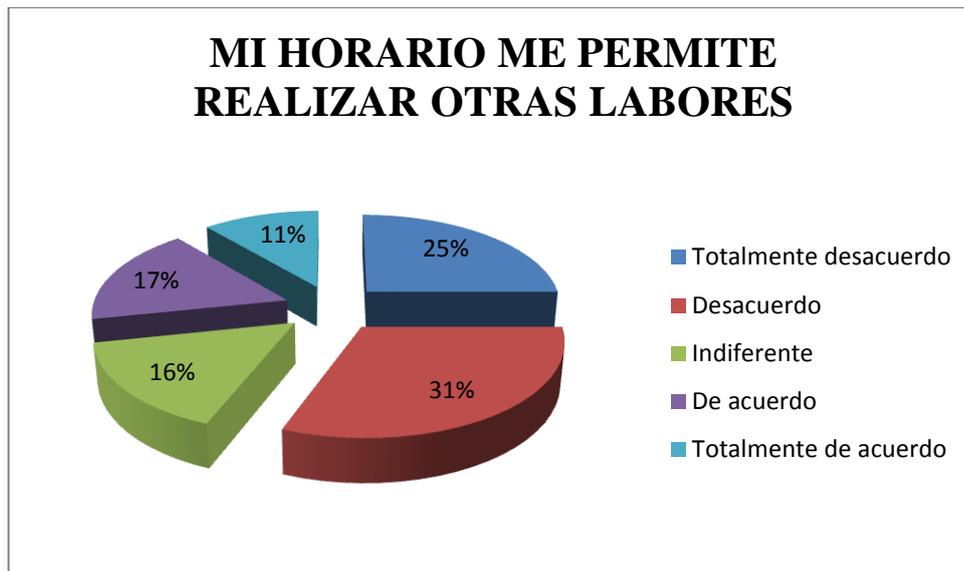
GRÁFICO N° 18



Como muestra el gráfico el 37% de los trabajadores de la distribuidora no se mostraron contentos con su horario de trabajo, porque ellos mencionaron que su horario no es respetado por la empresa.

Sin embargo el 47% de los trabajadores se mostraron satisfechos con el horario en el que desempeñan sus funciones y no presentan ningún problema. Por otro lado cabe mencionar que el 16% de ellos se mostraron indiferentes ante una interrogativa que les puede causar problemas a futuro, problemas como explotación laboral, insatisfacción laboral, baja productividad etc.

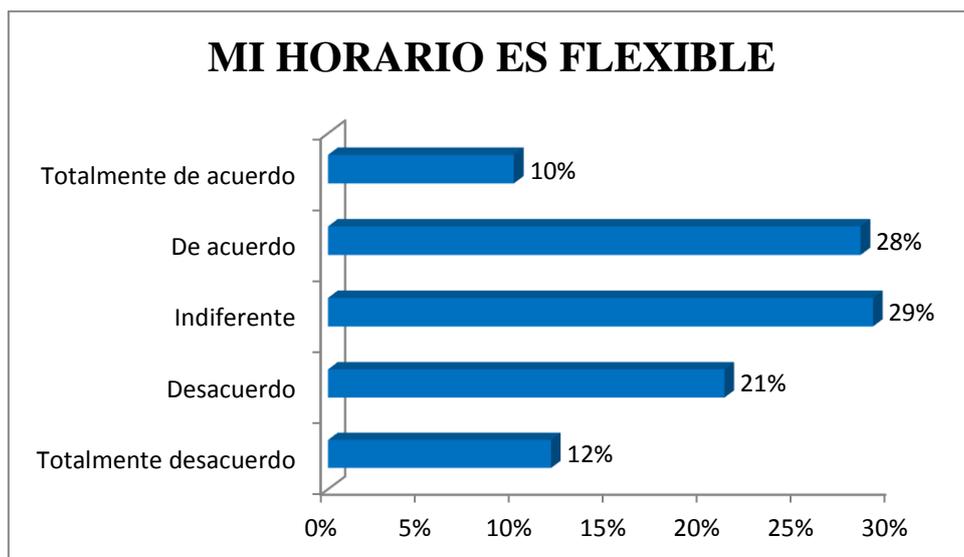
GRÁFICO N° 19



El 56% de los trabajadores opinaron que están en desacuerdo con el horario, puesto que no les permite realizar otras labores, como estudiar, hacer deporte, dedicar un tiempo más holgado para con sus hijos y esposa.

Sin embargo existe un 28% de ellos que estuvieron de acuerdo con dicho horario y que si les permite realizar otras labores, en definitiva esto depende de las razones o prioridades de cada persona.

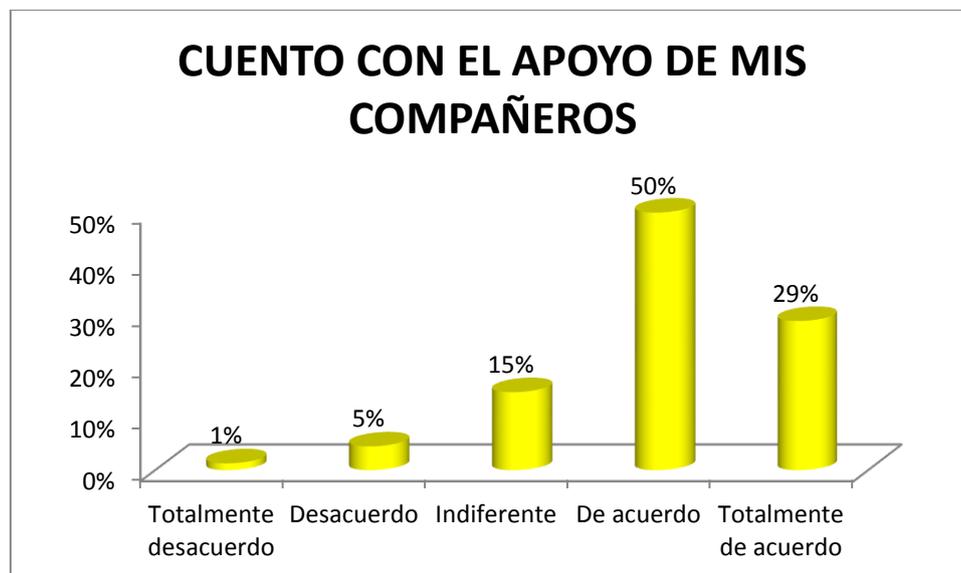
GRÁFICO N° 20



A los trabajadores de la distribuidora se les preguntó si su horario era flexible, dicho resultado mostro que el 38% de ellos estuvo de acuerdo, un 29% se mostró indiferente y el 33% de ellos respondieron que estaban en desacuerdo con esta interrogativa.

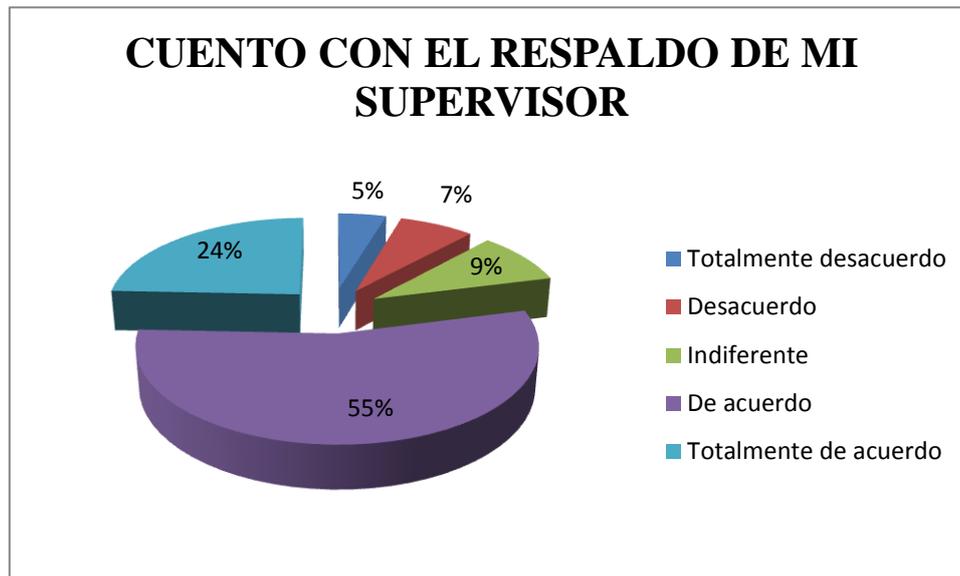
Haciendo una comparación con el Gráfico anterior se puede demostrar que los trabajadores a pesar de haber mencionado que su horario de trabajo no les permite realizar otras actividades, en este Gráfico el 38% de ellos mencionaron que su horario si es flexible, demostrando la falta de capacidad de comprensión frente a esta interrogativa.

GRÁFICO N° 21



El 79% de los trabajadores de la distribuidora de productos Coca-Cola se mostró de acuerdo con este ítem, puesto que mencionaron que si reciben el apoyo por parte de sus compañeros de trabajo, mencionaron además que el trabajo en equipo es bueno, les permite unir lazos de fraternidad, tener una adecuada comunicación, evitando de este modo rivalidad entre compañeros. Además mencionaron que a los vendedores nuevos se les enseña adecuadamente, para evitar de este modo, ineficiencias en el sistema de ventas. Existe un 6% que se mostró en desacuerdo y en mi opinión como he podido observar en la distribuidora, existe rivalidad por parte de algunos trabajadores.

GRÁFICO N° 22



El 79% de los trabajadores de la distribuidora se mostraron de acuerdo con la interrogativa, ya que aducen, que si cuentan con el apoyo de sus respectivos supervisores, existen seis mesas y cada mesa cuenta con su respectivo supervisor, mencionan los vendedores que de los seis supervisores que existen solo uno de ellos es egoísta, malo, grita al personal en vez de enseñarles el procedimiento o funciones que debe realizar el vendedor.

De este modo no basto permanecer tiempo en la distribuidora, para darse cuenta del supervisor que no cuenta con la actitud de disponibilidad de ayudar a los demás, más bien se mostró con una actitud de autosuficiencia.

A todo ello existe un 12% de los trabajadores que estuvo en desacuerdo con dicho respaldo, esto puede reflejarse con lo antes mencionado, por la actitud de dicho supervisor, por los comentarios que se obtuvo de los vendedores, no fueron los más buenos, a todo esto se le puede sumar la desmotivación de los vendedores y como consecuencia la falta de efectividad en sus ventas.

GRÁFICO N° 23



El 74% de los trabajadores de la distribuidora se mostraron de acuerdo, puesto que afirmaron que cuentan con compañeros talentosos y con experiencia de quienes pueden aprender y poner en práctica lo aprendido por sus colegas de trabajo.

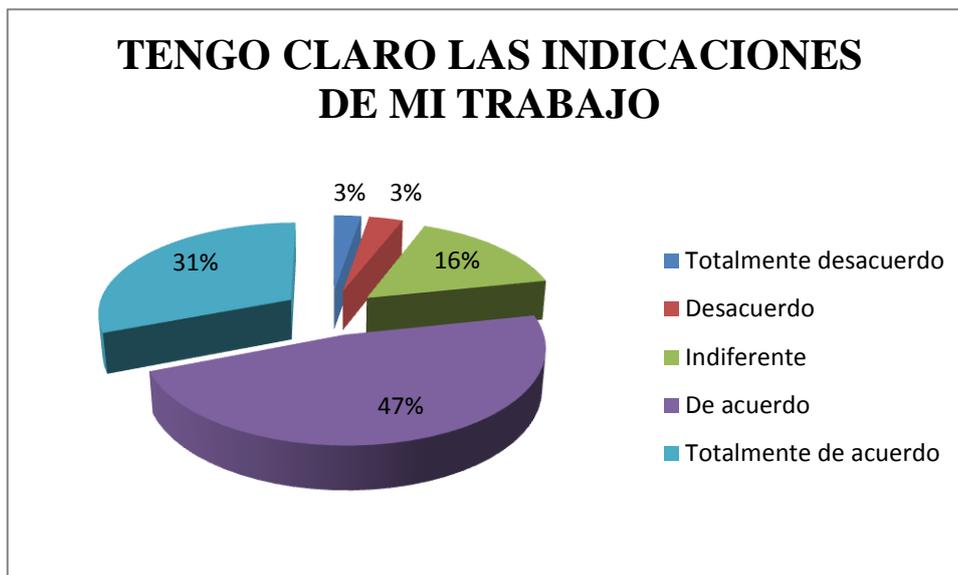
Así mismo existe un 13% de ellos que estuvo en desacuerdo con esta interrogante, algunos de los vendedores y repartidores mencionaron que siempre va existir la rivalidad y la envidia, por sobresalir en una empresa, una práctica que atañe el comportamiento de los trabajadores y porque no decir además que puede afectar la imagen de la empresa.

GRÁFICO N° 24



El 79% de los trabajadores de la distribuidora se mostraron conformes y de acuerdo que existen personas con experiencia en este rubro y como algo adicional al Gráfico anterior, se realizó esta pregunta para ver la experiencia y que lleve a un mejor aprendizaje a todos los colaboradores de la distribuidora. La mayoría de los trabajadores, vendedores, repartidores como choferes mencionaron las siguientes empresas en donde habían laborado antes, empresas como: INVGESA SAC, MERCANTIL INCA S.A, SIPAN DISTRIBUCIONES SAC, ALMAPO S.R.LTDA, ENRIQUE CASSINELLI E HIJOS SAC, etc. Un 14% de los trabajadores se mostraron indiferentes, mientras que un reducido 7% afirmaron que no existen personas con experiencia en este rubro.

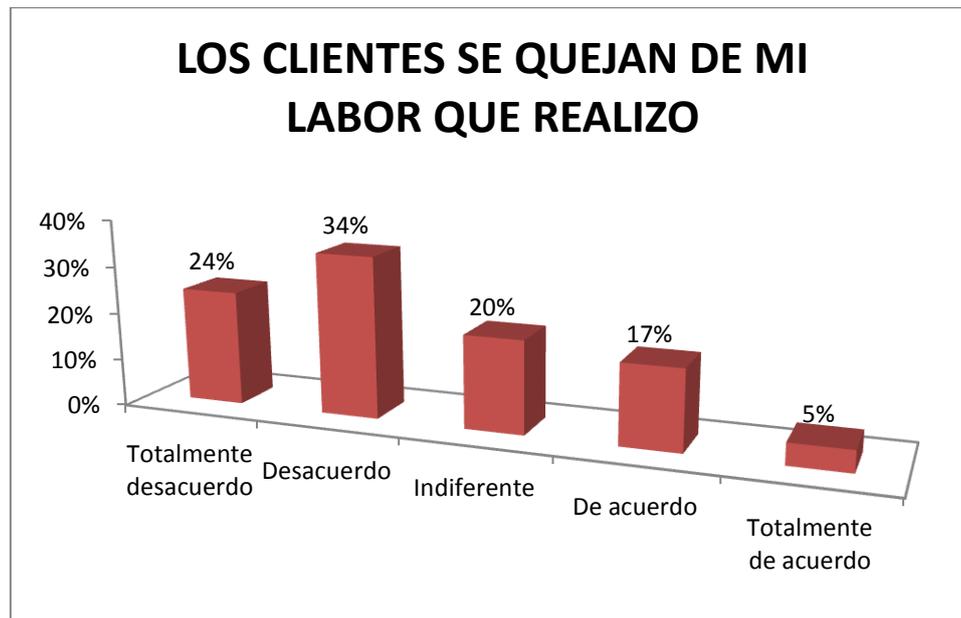
GRÁFICO N° 25



Como se puede mostrar en el Gráfico superior existe un 78% que se mostró de acuerdo con las indicaciones y/o especificaciones de su trabajo, tanto supervisores como los propios trabajadores mencionaron que antes que ingresen a trabajar se les brinda la información necesaria para evitar mal problemas.

Existe un 16% que se mostró indiferente antes esta pregunta. Por último el 6% de los trabajadores se mostró totalmente desacuerdo con las indicaciones, pues no se les comunicó en forma precisa y adecuada las indicaciones de su trabajo, solo le indicaron cual iba hacer su trabajo en la distribuidora.

GRÁFICO N° 26

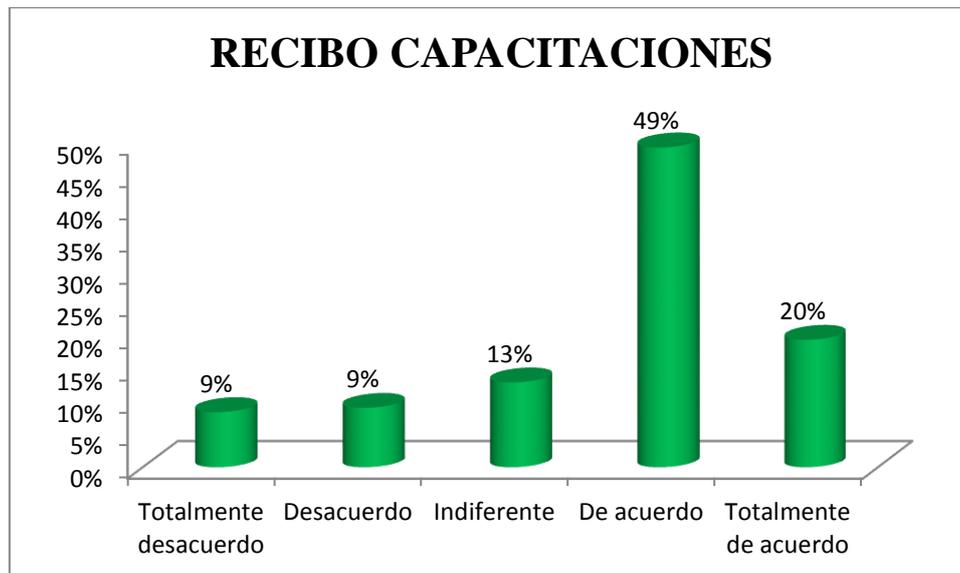


El 58% de los trabajadores adujeron que no presentan quejas de los clientes a quienes atienden con frecuencia, sin embargo el 22% de ellos mencionaron que si tienen quejas de las labores que realizan, problemas como:

la mala atención por parte de los repartidores al cliente bodeguero, (llegan molestos al punto de reparto), no dejan el pedido íntegro tal como se realizó originalmente, el área de ventas, facturan productos que el cliente nunca pidió, el vendedor no avisa a tiempo de la subida de precios y/o de las ofertas o promociones de los productos que existe en la distribuidora, la distribuidora no declara la percepción como corresponde según ley de la superintendencia nacional de administración tributaria (SUNAT) etc.

Frente a todo lo mencionado existe un 20% que se mostró indiferente antes los problemas que se presentan o se pueden presentar con los clientes.

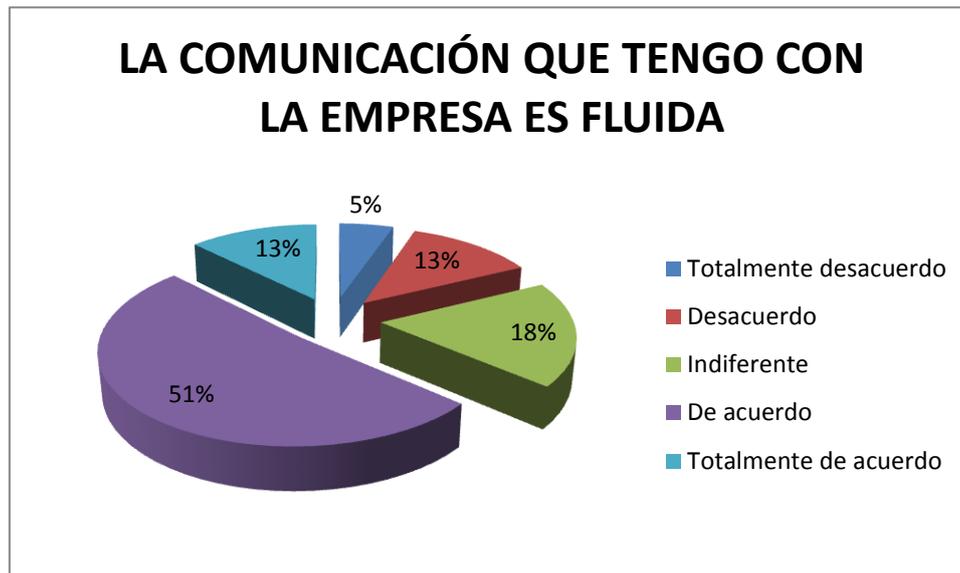
GRÁFICO N° 27



El 69% de los 152 trabajadores encuestados de la distribuidora, se mostraron conforme frente a las capacitaciones que reciben por parte de la distribuidora, capacitaciones como: publicidad, atención al cliente, ventas, arreglo de murallas, equipos de frío, etc.

Además los colaboradores mencionaron que se sienten bien, porque esto demuestra que la empresa tiene interés por ellos y a la vez ellos tienen mayores conocimientos para mejorar su trabajo diario. Por otro lado existe el 18% de ellos que se mostró desacuerdo con las capacitaciones que la empresa les brinda, no dando las razones por las cuales se mostraron en desacuerdo.

GRÁFICO N° 28



El 64% de los 152 trabajadores de la distribuidora de productos Coca-Cola se mostraron conformes con la comunicación que ellos mantienen con la empresa, sin embargo existe un 18% que se mostró en desacuerdo con la comunicación que ellos mantienen, puesto que si ellos dan a conocer sus reclamos, opiniones, sugerencias etc., estas no son atendidas por la empresa. Además existe un 18% que se mostró indiferente frente a la comunicación que mantienen los trabajadores con la distribuidora.

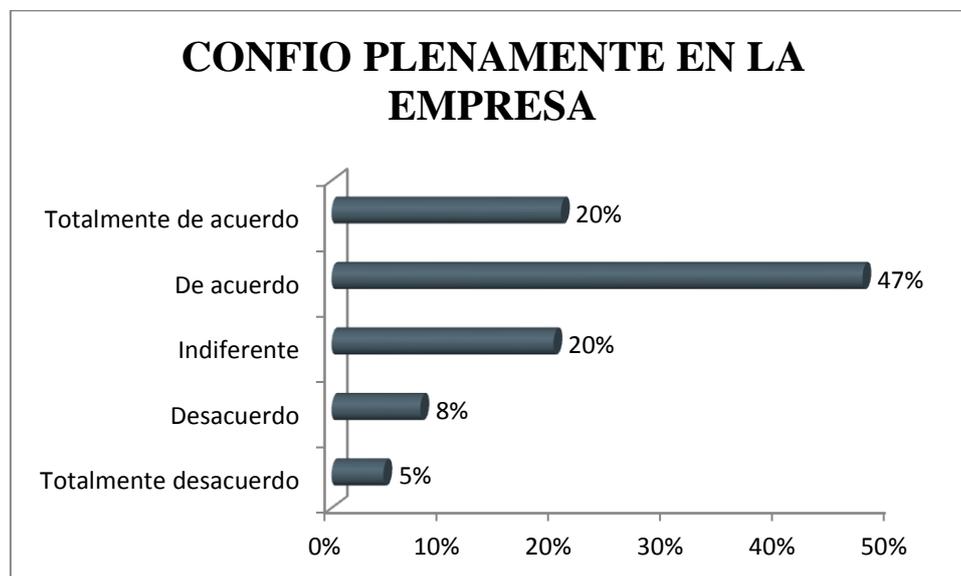
GRÁFICO N° 29



Así como también en el gráfico anterior el 64% de los trabajadores estuvo de acuerdo con que la empresa tiene una adecuada comunicación con el trabajador, mientras que el 20% de ellos se mostraron en desacuerdo con esta opción, pues aducen que la empresa no muestra un interés hacia ellos como personas, simplemente busca el beneficio, sin importar la calidad de vida de los trabajadores, la motivación, sus incertidumbres etc.

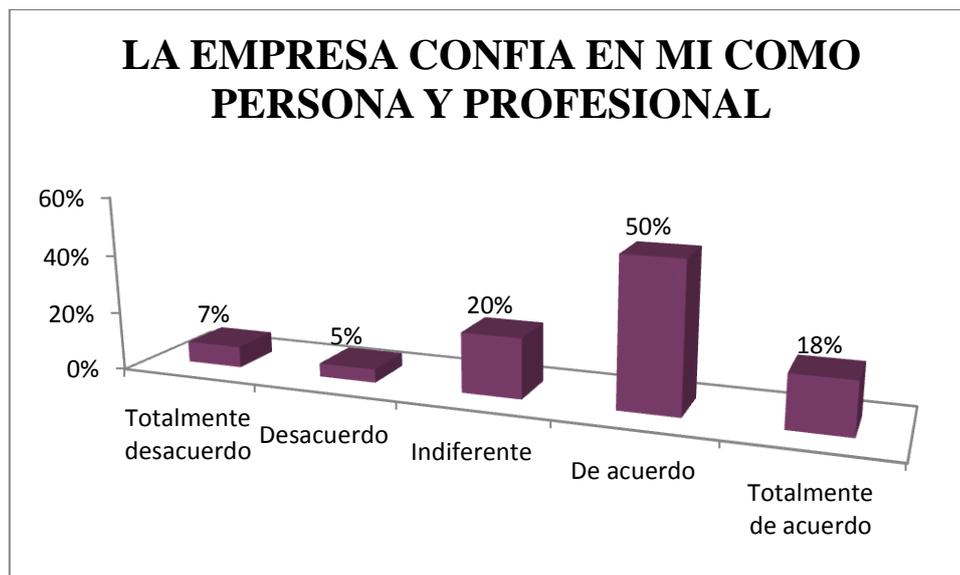
Por otro lado se debe mencionar que en la investigación realizada, la distribuidora no muestra preocupación alguna para mejorar el nivel tanto personal como profesional de sus trabajadores, hemos visto la falta de muchas cosas primordiales, como lo es la falta de uniformes, los EPP (equipo de protección personal), falta de motivación, y a esto se suma la falta de comunicación, puede existir comunicación por parte de la empresa, pero no es adecuado, y el mensaje no logra comunicar o cubrir las expectativas de los trabajadores de las áreas principales.

GRÁFICO N° 30



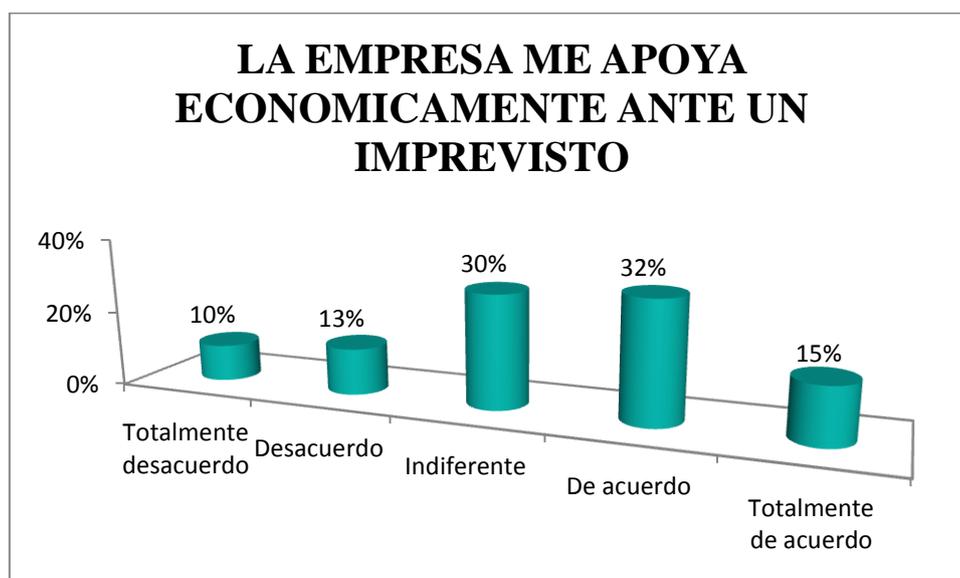
El 67% de los trabajadores opinó que confía plenamente en la empresa, puesto que la distribuidora les ofrece trabajo, además de ser una empresa seria y formal. El 13% de ellos no se encontró de acuerdo en la confianza depositada hacia la empresa, puesto que tienen sus razones para no confiar en ella, como los pagos impuntuales, el recorte de las comisiones etc.

GRÁFICO N° 31



El 68% de los trabajadores estuvo conforme ante la confianza que tiene la empresa hacia ellos, por otro lado el 12% se mostró en desacuerdo con dicha interrogante, ellos aducen que la distribuidora no muestra ninguna confianza ante ellos, pues la empresa dispone de poder y cuando la empresa quiera los puede retirar de la distribuidora sin contemplación alguna.

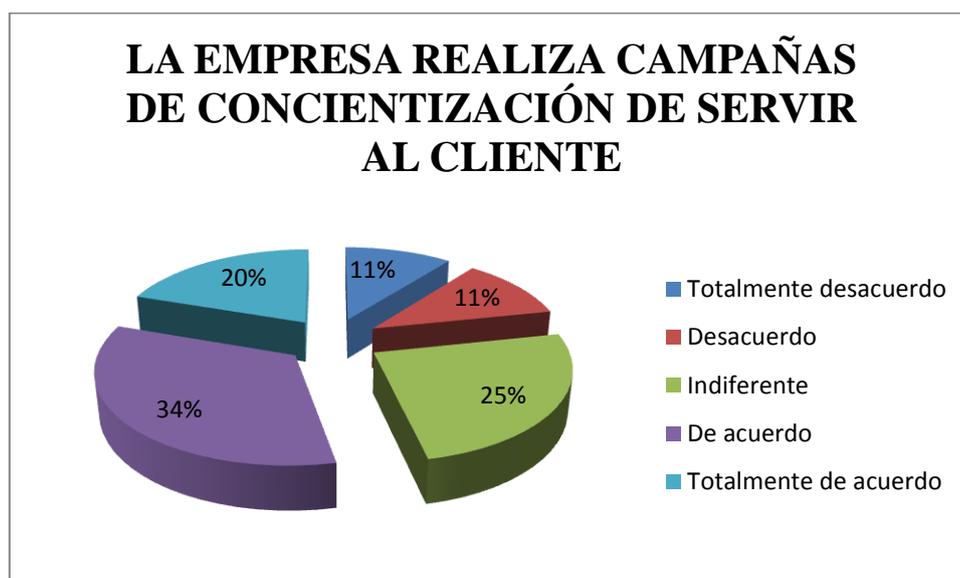
GRÁFICO N° 32



Entre los 152 trabajadores de la distribuidora de productos Coca-Cola existe un 47% que estuvo de acuerdo por que la empresa los apoya económicamente

ante un imprevisto, sin embargo por fuentes de los mismos trabajadores, cuando ellos pretenden que su sueldo se les adelante, o quizá necesiten un préstamo, el gerente se incomoda por estas circunstancias por parte de los trabajadores, ejemplo de ello, es cuando los choferes sufren un robo y obviamente los ladrones se llevan el dinero de las ventas del día, la empresa simplemente se lo descuenta el chofer y los repartidores que están a cargo de la ruta asignada, sin mediar palabra alguna. Mientras tanto existe un índice similar del 30% que se muestra indiferente frente a esto, y otro porcentaje del 23% que esta desacuerdo con el apoyo que le brinda la distribuidora frente ante un imprevisto económico.

GRÁFICO N° 33



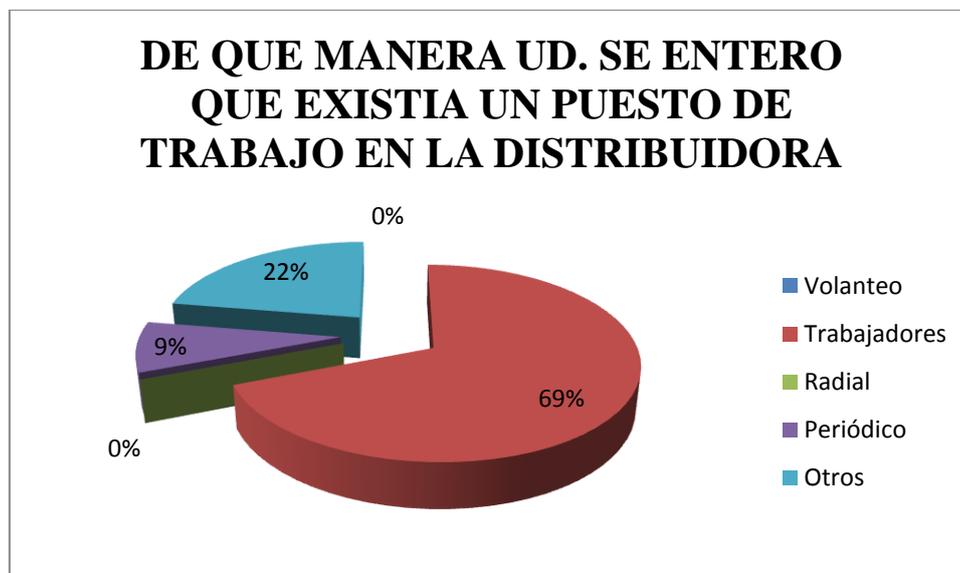
El 54% de los trabajadores se mostró de acuerdo con la realización de una campaña de concientización para servir al cliente ya que es la razón de ser de la empresa, mientras que un desalentado 22% estuvo desacuerdo con esta opinión, asimismo existe un 25% que se mostró indiferente frente a esta interrogativa.

Para ser más directos, la empresa, según palabras expresas de los supervisores se les da la capacitación adecuada para realizar un servicio de calidad para servir al cliente, pero en muchas ocasiones, esto no se cumple, como autor y cliente de la distribuidora puedo dar fe, del servicio inadecuado

que realizan los vendedores, como no limpiar las murallas (mobiliario similar a las góndolas que existen en los supermercados), arreglo de los equipos de frio, no dejar el producto conforme esta descrito en las facturas, he incluso, se valen de artimañas para estafar, para que el cliente realice un pago mayor al de la factura, alterando el monto de pago de las facturas.

Otro problema que últimamente se obtuvo, fue el aumento de las bebidas gaseosas de 237 ml (denominada la chinita), el aumento se produjo por dos semanas, para luego volver a su precio normal, esto genero una gran incomodidad por parte de los comerciantes bodegueros.

GRÁFICO N° 34



El 69% de los trabajadores se enteró que existía un puesto de trabajo, mediante los mismos trabajadores que laboran en la distribuidora, esto también sucede en otras empresas del mismo rubro, empresas mencionadas en el Gráfico 24.

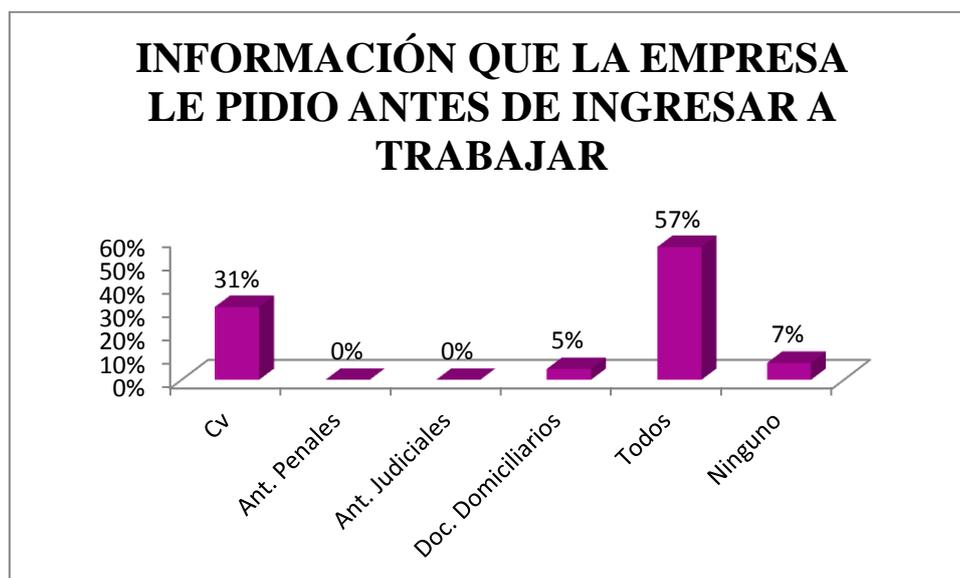
El 22% de los trabajadores se enteró por otros medios, finalmente un 9% de ellos se enteró mediante avisos en un diario local (diario la industria).

Sin embargo se muestra como una buena opción para reclutar personal, para laborar en la distribuidora, pero cabe resaltar, cuando el personal no cumple con las exigencias en ventas, el personal es retirado de la empresa y llaman a vendedores que hayan trabajado anteriormente y que han demostrado un

logro en efectividad de las ventas, y sin pensar la empresa está promoviendo a la rotación de personal.

El problema creo yo, viene de gerencia, pues la distribuidora de productos Coca-Cola no cuenta con un área específica de reclutamiento y selección de personal.

GRÁFICO N° 35



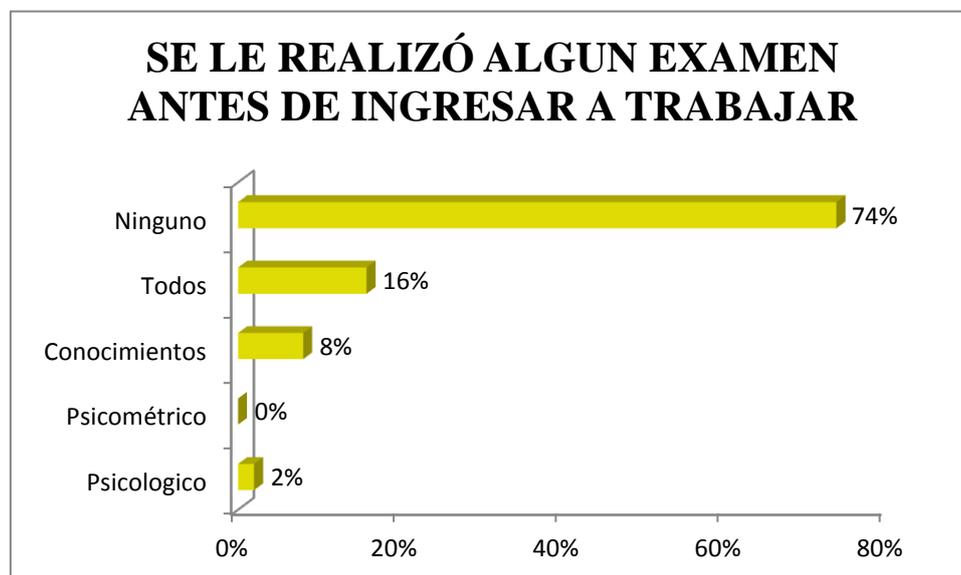
El 57% de los trabajadores adujeron que la distribuidora les pidió toda la información posible, para poder empezar a trabajar en dicha distribuidora, como son: antecedentes penales, antecedentes judiciales, antecedentes domiciliarios, y su currículum vitae etc.

31% de ellos opinó que la distribuidora solo les pidió su currículum vitae, como muestra para ver su experiencia en ventas y ver en qué empresas reconocidas del sector habían laborado. Por otra parte existe un 7% que opinó que no se les pidió absolutamente ningún tipo de información, este 7% correspondería a los repartidores ya que ellos ingresan a trabajar por recomendación de los choferes, cuando hace falta personal, para el reparto de los pedidos e incluso algunos choferes llevan a sus hijos para que realicen dichas labores, sin tener en cuenta el peligro que corren por ser menores de edad, peligros como: golpes con las cajas de gaseosas, caerse del camión, cortarse con algún vidrio y/u objeto punzocortante del camión.

Sin embargo la empresa no tiene conocimiento de la situación que se produce, puesto que el personal de reparto mayormente es contratado por los choferes y son ellos quienes les pagan por los servicios prestados.

Finalmente otro problema que puede tener la distribuidora de productos Coca-Cola, es que puede ser denunciada a la zona de trabajo por las malas prácticas realizadas, y peor aún si estos son menores de edad, que no está permitido por la ley, porque se puede tomar como una explotación a menores de edad, además que daña la imagen de la distribuidora y por ende el prestigio de la corporación Coca-Cola.

GRÁFICO N° 36



Como se puede apreciar en el gráfico superior el 74% de los trabajadores de la distribuidora no se le realizó ningún tipo de examen antes de ingresar a trabajar, solo adjurieron que solo se les pidió algunos documentos como los ya mencionados en el gráfico n° 35. Un 8% de ellos opinó que se les realizó un examen de conocimientos, un 2% respondió que se le realizó un examen psicológico y finalmente el 16% de ellos adjuró que se les realizó todos los exámenes requeridos según la distribuidora.

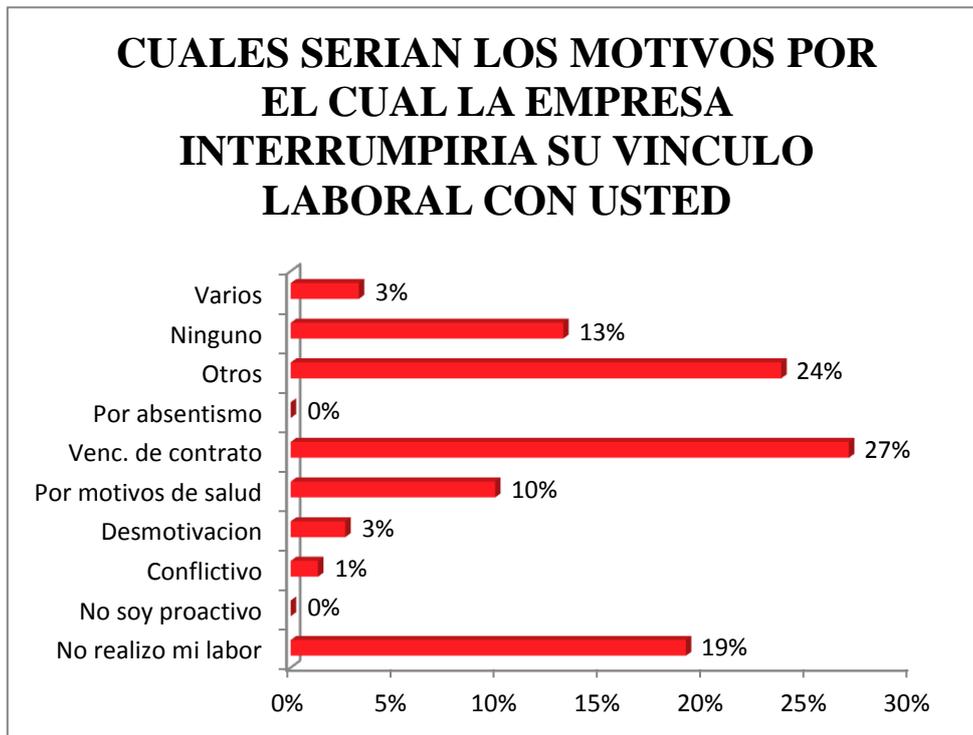
GRÁFICO N° 37



El 82% de los trabajadores que laboran en la distribuidora opinaron que la empresa les dio a conocer el perfil a donde habían postulado, además de darles a conocer la descripción del puesto requerido.

Por otro lado, un 18% de ellos, comentaron que no se les dio a conocer el puesto ni el perfil requerido, sin embargo por opiniones de sus compañeros de trabajo, ningún trabajador empieza a laborar sin antes haber sido capacitado y descrito el puesto que van a realizar.

GRÁFICO N° 38



A continuación en este gráfico se detallan los diferentes motivos por los cuales la empresa interrumpiría su vínculo laboral con los trabajadores, un 27% de ellos respondió que podría ser por término de contrato, un 19% adujo por no realizar su labor o realizarla mal, un 13% opinó que por ningún motivo la empresa interrumpiría su vínculo laboral con ellos, el 10% de ellos definió que puede ser por motivos de salud y un 24% opinó que podrían ser por otros motivos.

ANEXO N° 02

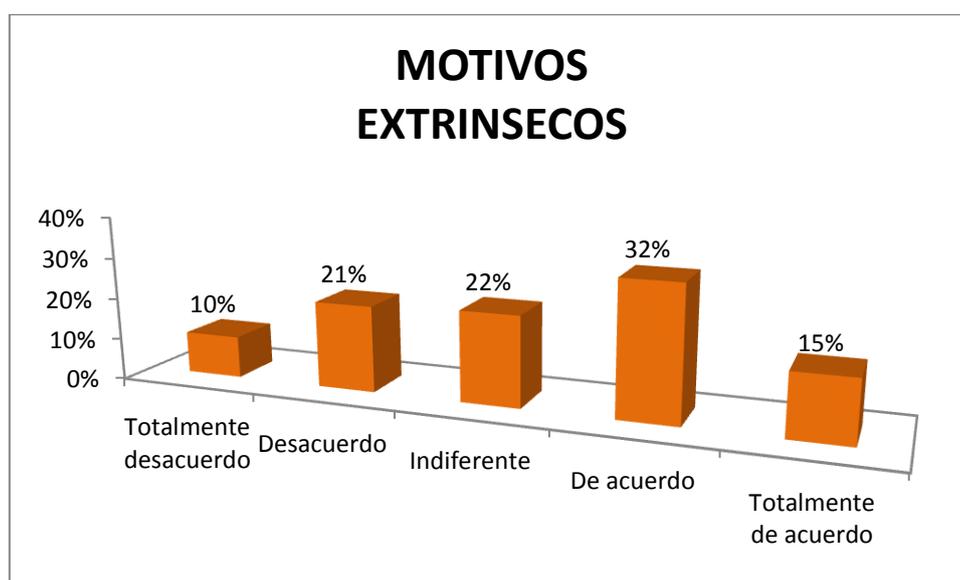
Gráficos relacionados a los tres tipos de motivos aplicados a la encuesta que se les realizó a los 152 trabajadores de la distribuidora de productos Coca-Cola.

MOTIVOS EXTRINSECOS (pregunta 1 -16)

MOTIVOS INTRINSECOS (pregunta 17 – 23)

MOTIVOS TRASCENDENTALES (pregunta 24 – 29)

GRÁFICO N° 39

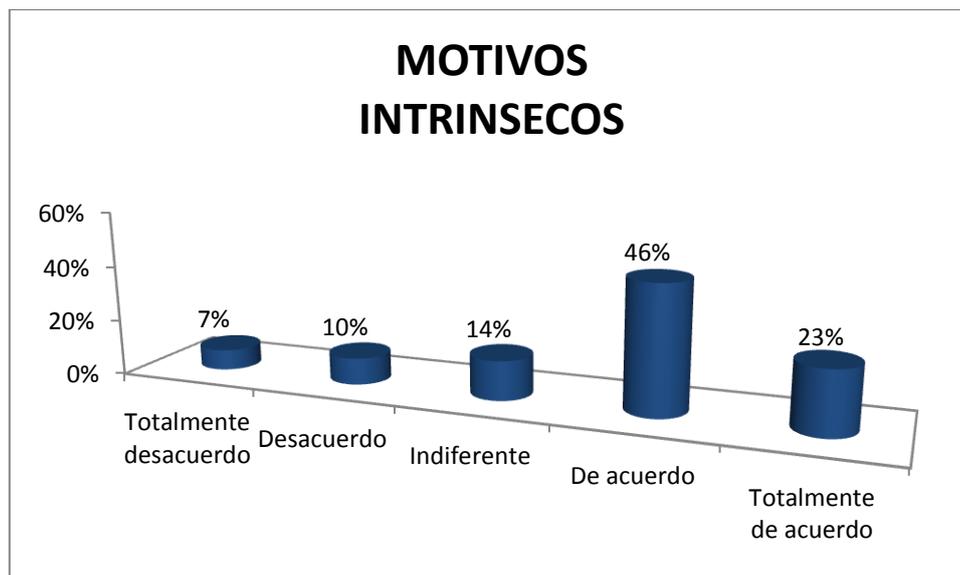


De acuerdo a los parámetros de la encuesta realizada a los 152 trabajadores de la distribuidora, el 47% de los resultados obtenidos se mostró de acuerdo con los motivos extrínsecos.

Sin embargo un 31% reflejó que está desacuerdo con esta clase de motivos, como modo de comparación esto se puede reflejar en el 30% de rotación de personal que tiene la distribuidora, y como un motivo general, la falta motivación o la inadecuada motivación extrínseca por parte de la distribuidora, y que representa un índice elevado, provocando una deficiente labor del trabajador.

Por otro lado un 22% se mostró indiferente frente a este tipo de motivo, comprendiendo a una persona que no sabe o no opina.

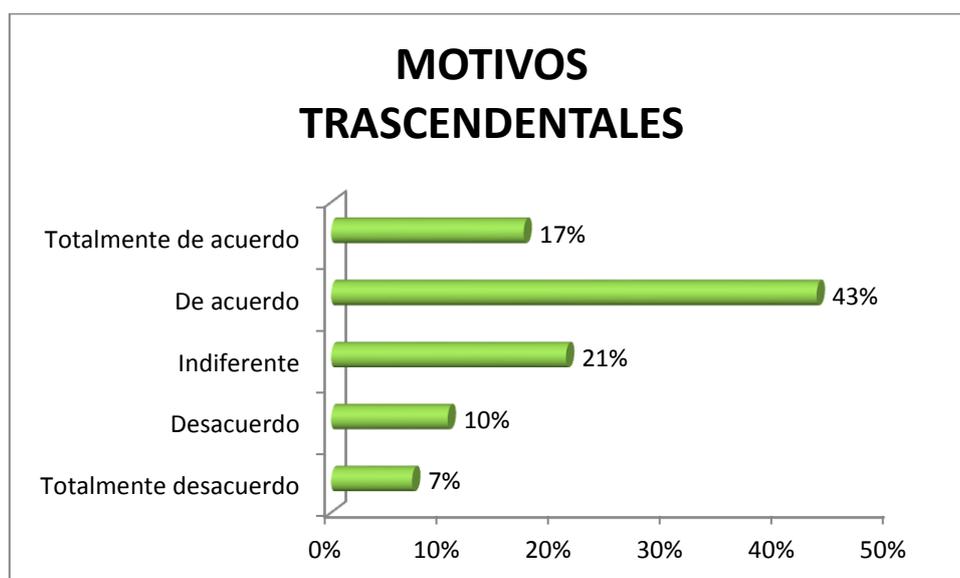
GRÁFICO N° 40



El 69% de los 152 trabajadores encuestados mostraron un alto índice de motivos intrínsecos, índice muy atractivo que beneficia tanto a la empresa como al trabajador en sí.

Un 17% está en desacuerdo con esta clase de motivos, índice que la distribuidora tiene que comprometerse con sus colaboradores, ya que lo que se pretende es dar solución a un problema que presenta la empresa, para mejorar y lograr la eficiencia, eficacia y calidad de trabajo en la distribuidora.

GRÁFICO N° 41



Al igual que los motivos intrínsecos, este gráfico nos arrojó resultados óptimos, con un 60% de aprobación con respecto a los motivos trascendentales, un 17 % represento una desaprobación de este tipo de motivos, en la cual la empresa tiene que mejorar para poder retener al personal y evitar que estos se alejen de ella por algún motivo ya antes mencionado, además, un 21% se mostró indiferente ante esta interrogativa.

Finalmente se puede precisar que la empresa está fallando en un porcentaje mayor, en los motivos extrínsecos, y como se ha podido demostrar, los colaboradores de la distribuidora desean un mejor salario, en donde ellos en la medida posible puedan mejorar su calidad de vida, además la distribuidora no puede recortar o quitarles el bono y/o comisión que les corresponde, sin embargo cabe mencionar que la empresa también debe mejorar los horarios de trabajo, la vestimenta o indumentaria de los trabajadores, logrando añadir una buena imagen a la empresa, a los trabajadores y a sus clientes.

ANEXO N° 03



**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO
TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

Nota: Leer en forma detenida y cuidadosa, cada una de las preguntas, para determinar, evaluar y analizar, cuales son los factores claves de una rotación de personal por parte de la distribuidora. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y solo serán utilizadas para ayudarnos a mejorar. Marcar con una X.

Edad: _____ Sexo: Masculino Femenino

Forma de trabajo: Planilla (estable) Contrato (temporal)

		Totalmente Desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Mi sueldo	es depositado puntualmente					
	satisface mis necesidades					
	está por encima del mercado laboral					
	es de acuerdo a la labor que realizo					
	es proporcional al sueldo y trabajo de mis compañeros del mismo nivel					
	Puedo coordinar con la empresa mis vacaciones cuando las necesito					
Recibo	asignación familiar					
	comisiones					
	viáticos					
	Las instalaciones son adecuadas					
	Los equipos que utilizo son adecuados					
	La cantidad de trabajo que tengo es Bueno					
	Estoy contento con mi horario de trabajo					
Mi horario de trabajo es respetado						

El horario que tengo me permite realizar otras labores					
Mi horario es flexible					
Cuento con el apoyo de mis compañeros de trabajo					
Cuento con el respaldo de mi supervisor					
Tengo compañeros talentosos de quienes puedo aprender					
Existe personas con experiencia en este rubro					
Tengo claro las indicaciones o especificaciones de mi trabajo					
Los clientes se quejan de mi labor que realizo					
Recibo capacitaciones					
La comunicación que tengo con los miembros de la empresa es fluida					
La empresa tiene una comunicación adecuada conmigo					
Confío plenamente en la empresa					
La empresa confía en mi como persona y profesional					
La empresa me apoya económicamente ante un imprevisto					
La empresa realiza campaña de concientización de servir al cliente					

¿De qué manera Ud. se enteró que existía un puesto de trabajo en la distribuidora?

- | | |
|--|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Volanteo | <input type="checkbox"/> Periódico |
| <input type="checkbox"/> A través de los mismos trabajadores | <input type="checkbox"/> Otros |
| <input type="checkbox"/> Radial | |

Maque con una X el tipo de información que la empresa le pidió antes de ingresar a trabajar.

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Currículo Vitae | <input type="checkbox"/> Documentos domiciliarios |
| <input type="checkbox"/> Antecedentes Penales | <input type="checkbox"/> Todos |
| <input type="checkbox"/> Antecedentes Judiciales | <input type="checkbox"/> Ninguna |

¿Se le realizó algún examen antes de ingresar?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Examen Psicológico | <input type="checkbox"/> Todos |
| <input type="checkbox"/> Examen Psicométrico | <input type="checkbox"/> Ninguna alternativa |
| <input type="checkbox"/> Examen de conocimientos | |

¿La distribuidora le dio a conocer el perfil y la descripción del puesto de trabajo?

- | | |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Si | <input type="checkbox"/> No |
|-----------------------------|-----------------------------|

¿Cuáles serían los motivos por los cuales usted renunciaría a la distribuidora?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Un trabajo mejor | <input type="checkbox"/> Sueldo |
| <input type="checkbox"/> Necesito un cambio | <input type="checkbox"/> Motivos personales |
| <input type="checkbox"/> Beneficios sociales | <input type="checkbox"/> Cambio de residencia |
| <input type="checkbox"/> Motivos familiares | <input type="checkbox"/> Estudios superiores |
| <input type="checkbox"/> Desmotivación | <input type="checkbox"/> Otros |

¿Cuáles serían los motivos por el cual la empresa interrumpirá su vínculo laboral con usted?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> No realizo mi labor | <input type="checkbox"/> Vencimiento de contrato |
| <input type="checkbox"/> No soy proactivo | <input type="checkbox"/> Por ausentismo |
| <input type="checkbox"/> Soy conflictivo | <input type="checkbox"/> Otros |
| <input type="checkbox"/> Estoy desmotivado | <input type="checkbox"/> Ninguno |
| <input type="checkbox"/> Por motivos de salud | |

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO N° 04

GRÁFICO N° 42



Trabajadores de la distribuidora ingresando a trabajar en horas de la mañana
hora exacta 6:45 am

GRÁFICO N° 43



Trabajadores de la distribuidora desarrollando la encuesta hora exacta 7:10
am

GRÁFICO N° 44



Camiones repartidores dentro de las instalaciones preparándose, previo control antes de partir.

GRÁFICO N° 45



Camiones repartidores saliendo de las instalaciones, para realizar entrega de pedidos.

ANEXO N° 05**TEXTO ÚNICO ORDENADO DE LA LEY DE JORNADA DE TRABAJO, HORARIO Y TRABAJO EN SOBRETIEMPO****DECRETO SUPREMO N° 007-2002-TR 04/07/2002**

CONCORDANCIAS: D.S. N° 008-2002 -TR (REGLAMENTO)

TEXTO ÚNICO ORDENADO DEL DECRETO LEGISLATIVO N° 854, LEY DE JORNADA DE TRABAJO, HORARIO Y TRABAJO EN SOBRETIEMPO, MODIFICADO POR LEY N° 27671
EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA**CONSIDERANDO:**

Que, la Ley N° 27671, ha modificado numerosos artículos del Decreto Legislativo N° 854, Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo, así como incorporado articulado al mismo;

Que, es necesario contar con un único texto que contenga de modo integral la regulación relativa a la Jornada, Horario y Trabajo en Sobretiempo, a fin que se cuente con un texto armónico sobre la materia;

De conformidad con el inciso 8) del Artículo 118 de la Constitución Política del Perú;

DECRETA:

Artículo 1.- Aprobar el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 854, modificado por Ley N° 27671, Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo, que consta de IV Títulos, trece (13) artículos y una (1) disposición complementaria.

Artículo 2.- El presente Decreto Supremo entrará en vigencia a partir del día siguiente de su publicación en el Diario Oficial El Peruano, sin perjuicio de la vigencia que corresponde al Decreto Legislativo N° 854 y Ley N° 27671.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los tres días del mes de julio

del año dos mil dos. ALEJANDRO TOLEDO
Presidente de la República

FERNANDO VILLARÁN DE LA FUENTE
Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo

TEXTO ÚNICO ORDENADO DEL DECRETO LEGISLATIVO N° 854, LEY DE JORNADA DE TRABAJO, HORARIO Y TRABAJO EN SOBRETIEMPLO MODIFICADO POR LEY N° 27671

TÍTULO I

DE LA JORNADA DE TRABAJO:

JORNADA ORDINARIA:

Artículo 1.- La jornada ordinaria de trabajo para varones y mujeres mayores de edad es de ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas semanales como máximo.

Se puede establecer por Ley, convenio o decisión unilateral del empleador una jornada menor a las máximas ordinarias.

La jornada de trabajo de los menores de edad se regula por la ley de la materia.

El incumplimiento de la jornada máxima de trabajo será considerada una infracción de tercer grado, de conformidad con el Decreto Legislativo N° 910, Ley General de Inspección de Trabajo y Defensa del Trabajador, y sus normas reglamentarias.

FACULTADES DEL EMPLEADOR – PROCEDIMIENTOS:

Artículo 2.- El procedimiento para la modificación de jornadas, horarios y turnos se sujetará a lo siguiente:

1.- El empleador está facultado para efectuar las siguientes modificaciones:

a) Establecer la jornada ordinaria de trabajo, diaria o semanal.

b) Establecer jornadas compensatorias de trabajo de tal forma que en algunos días la jornada ordinaria sea mayor y en otras menores de ocho (8) horas, sin que en ningún caso la jornada ordinaria exceda en promedio de cuarenta y ocho (48) horas por semana.

c) Reducir o ampliar el número de días de la jornada semanal del trabajo, encontrándose autorizado a prorratear las horas dentro de los restantes días de la semana, considerándose las horas prorrateadas

como parte de la jornada ordinaria de trabajo, en cuyo caso ésta no podrá exceder en promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales. En caso de jornadas acumulativas o atípicas, el promedio de horas trabajadas en el período correspondiente no puede superar dicho máximo.

d) Establecer, con la salvedad del Artículo 9 de la presente Ley, turnos de trabajo fijos o rotativos, los que pueden variar con el tiempo según las necesidades del centro de trabajo.

e) Establecer y modificar horarios de trabajo.

2.- Consulta y negociación obligatoria con los trabajadores involucrados en la medida.

El empleador, previamente a la adopción de alguna de las medidas señaladas en el numeral 1 del presente artículo, debe comunicar con ocho (8) días de anticipación al sindicato, o a falta de éste a los representantes de los trabajadores, o en su defecto, a los trabajadores afectados, la medida a adoptarse y los motivos que la sustentan.

Dentro de este plazo, el sindicato, o a falta de éste los representantes de los trabajadores, o en su defecto, los trabajadores afectados, pueden solicitar al empleador la realización de una reunión a fin de plantear una medida distinta a la propuesta, debiendo el empleador señalar la fecha y hora de la realización de la misma. A falta de acuerdo, el empleador está facultado a introducir la medida propuesta, sin perjuicio del derecho de los trabajadores a impugnar tal acto ante la Autoridad Administrativa de Trabajo a que se refiere el párrafo siguiente.

Dentro de los diez (10) días siguientes a la adopción de la medida, la parte laboral tiene el derecho de impugnar la medida ante la Autoridad Administrativa de Trabajo para que se pronuncie sobre la procedencia de la medida en un plazo no mayor de diez (10) días hábiles, en base a los argumentos y evidencias que propongan las partes.

JORNADAS MENORES A OCHO HORAS

Artículo 3.- En centros de trabajo en que rijan jornadas menores a ocho (8) horas diarias o cuarenta y ocho (48) horas a la semana, el empleador podrá extenderlas unilateralmente hasta dichos límites, incrementando la remuneración en función al tiempo adicional. Para tal efecto se observará el criterio de remuneración ordinaria contenido en el Artículo 12 de la presente Ley.

REGÍMENES ATÍPICOS DE JORNADAS DE TRABAJO Y DESCANSO

Artículo 4.- En los centros de trabajo en los que existan regímenes alternativos, acumulativos o atípicos de jornadas de trabajo y descanso, en razón de la naturaleza especial de las actividades de la empresa, el promedio de horas trabajadas en el período correspondiente no puede superar los máximos a que se refiere el Artículo 1.

TRABAJADORES NO COMPRENDIDOS EN LA JORNADA MÁXIMA

Artículo 5.- No se encuentran comprendidos en la jornada máxima los trabajadores de dirección, los que no se encuentran sujetos a fiscalización inmediata y los que prestan servicios intermitentes de espera, vigilancia o custodia.

TÍTULO II

DEL HORARIO DE TRABAJO

DEFINICIÓN - FACULTAD DEL EMPLEADOR:

Artículo 6.- Es facultad del empleador establecer el horario de trabajo, entendiéndose por tal la hora de ingreso y salida, sin perjuicio de lo establecido en el Artículo 2 inciso d). Igualmente está facultado a modificar el horario de trabajo sin alterar el número de horas trabajadas. Si la modificación colectiva de horario es mayor a una

hora y la mayoría de los trabajadores no estuviera de acuerdo, podrán acudir a la Autoridad Administrativa de Trabajo para que se pronuncie sobre la procedencia de la medida en un plazo no mayor de diez (10) días hábiles, en base a los argumentos y evidencias que se propongan las partes. La resolución es apelable dentro del tercer día.

Si la modificación tiene carácter individual, la impugnación de la medida por el trabajador se efectuará conforme a las disposiciones de la Ley Orgánica del Poder Judicial.

TRABAJO EN HORARIO CORRIDO – REFRIGERIO

Artículo 7.- En el caso de trabajo en horario corrido, el trabajador tiene derecho a tomar sus alimentos de acuerdo a lo que establezca el empleador en cada centro de trabajo, salvo convenio en contrario. El tiempo dedicado al refrigerio no podrá ser inferior a cuarenta y cinco (45) minutos. El tiempo de refrigerio no forma parte de la jornada ni horario de trabajo, salvo que por convenio colectivo se disponga algo distinto.

TÍTULO III

TRABAJO NOCTURNO

JORNADA NOCTURNA

Artículo 8.- En los centros de trabajo en que las labores se organicen por turnos que comprenda jornadas en horario nocturno, éstos deberán, en lo posible, ser rotativos. El trabajador que labora en horario nocturno no podrá percibir una remuneración semanal, quincenal o mensual inferior a la remuneración mínima mensual vigente a la fecha de pago con una sobretasa del treinta y cinco por ciento (35%) de ésta. Se entiende por jornada nocturna el tiempo trabajado entre las 10:00 p.m. y 6:00 a.m.

TÍTULO IV

SOBRETIEMPO

CARACTERÍSTICAS:

Artículo 9.- El trabajo en sobretiempo es voluntario, tanto en su otorgamiento como en su prestación.

Nadie puede ser obligado a trabajar horas extras, salvo en los casos justificados en que la labor Resulte indispensable a consecuencia de un hecho fortuito o fuerza mayor que ponga en peligro inminente a las personas o los bienes del centro de trabajo o la continuidad de la actividad productiva.

La imposición del trabajo en sobretiempo será considerada infracción administrativa de tercer grado, de conformidad con el Decreto Legislativo N° 910, Ley General de Inspección del Trabajo y Defensa del Trabajador, y sus normas reglamentarias. Igualmente, el empleador infractor deberá pagar al trabajador una indemnización equivalente al 100% del valor de la hora extra, cuando éste demuestre que le fue impuesta.

La autoridad administrativa de trabajo dispondrá la realización de inspecciones en forma permanente con el objeto de velar por el estricto cumplimiento del pago de las horas extras laboradas.

No obstante, en caso de acreditarse una prestación de servicios en calidad de sobretiempo aun cuando no hubiera disposición expresa del empleador, se entenderá que ésta ha sido otorgada tácitamente, por lo que procede el pago de la remuneración correspondiente por el sobretiempo trabajado.

PAGO:

Artículo 10.- El tiempo trabajado que exceda a la jornada diaria o semanal se considera sobretiempo y se abona con un recargo a convenir, que para las dos primeras horas no podrá ser inferior al veinticinco por ciento (25%) por hora calculado sobre la remuneración percibida por el trabajador en función del valor hora correspondiente y treinta y cinco por ciento (35%) para las horas restantes.

(*) De conformidad con el Artículo 2 del D.S.N° 012-2002-TR, del 09-08-2002, la determinación de la cantidad de horas extras laboradas para efecto de la aplicación de las sobretasas, se calcula sobre el trabajo en sobretiempo que exceda la jornada diaria de trabajo.

El sobretiempo puede ocurrir antes de la hora de ingreso o de la hora de salida establecida. Cuando el sobretiempo es menor a una hora se pagará la parte proporcional del recargo horario.

Cuando el sobretiempo se realiza en forma previa o posterior a la jornada prestada en horario nocturno, el valor de la hora extra trabajada se calcula sobre la base del valor de la remuneración establecida para la jornada nocturna.

El empleador y el trabajador podrán acordar compensar el trabajo prestado en sobretiempo con el otorgamiento de períodos equivalentes de descanso.

El trabajo prestado en el día de descanso semanal obligatorio o de feriado no laborable se regula por el Decreto Legislativo N° 713 o norma que lo sustituya.

La falta de pago del trabajo en sobretiempo será igualmente considerada una infracción de tercer grado, de conformidad con el Decreto Legislativo N° 910, Ley General de Inspección del Trabajo y

Defensa del Trabajador, y sus normas reglamentarias.

REGISTRO

Artículo 10 - A.- El empleador está obligado a registrar el trabajo prestado en sobretiempo mediante la utilización de medios técnicos o manuales seguros y confiables. La deficiencia en el sistema de registro no impedirá el pago del trabajo realizado en sobretiempo, si el trabajador acredita mediante otros medios su real y efectiva realización.

REMUNERACIÓN ORDINARIA

Artículo 11.- Se entiende por remuneración ordinaria aquella que, conforme a lo previsto por el Artículo 39 del Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, perciba el trabajador, semanal, quincenal o mensualmente, según corresponda, en dinero o en especie, incluido el valor de la alimentación.

No se incluyen las remuneraciones complementarias de naturaleza variable o imprecisa, así como aquellas otras de periodicidad distinta a la semanal, quincenal o mensual, según corresponda.

VALOR HORA

Artículo 12.- Para efectos de calcular el recargo o sobretasa, el valor de hora es igual a la remuneración de un día dividida entre el número de horas de la jornada del respectivo trabajador.

ÓRGANO CONTROLADOR

Artículo 13.- Encárguese al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales sobre la materia de la presente Ley, y ejercerá su función sancionadora en caso de verificarse su incumplimiento en las visitas de inspección correspondientes.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS Y FINALES

Primera.- Los regímenes o sistemas de trabajo especiales se rigen por sus propias normas en lo que no se opongan a la presente ley.