



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

DETERMINACIÓN DEL COSTO DE MANO DE OBRA DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE CONTACT CENTER

Autores: Alagastin, Adrian Alberto
Lopez, Carolina Soledad
Oria, Jorge Gabriel

Director: Jándula, Rafael

2017

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

El objetivo de éste trabajo es lograr establecer cuál es la mejor decisión en cuanto a mantener una alta rotación de personal o tratar de disminuirla en una empresa de servicios de contact center donde el costo de la mano de obra es prácticamente el 80 por ciento de su costo total. Si bien este tipo de empresas ha crecido en diferentes países ya que grandes firmas requieren de un servicio de venta, pos venta, consultas y reclamos, la utilización de mano de obra calificada es fundamental para mantener un estándar en la atención al cliente, motivo por el cual se investigó en tratar de disminuir la rotación de personal para disminuir los costos y que la mano de obra se encuentre más calificada.

En San Miguel de Tucumán la empresa Teleperformance cuenta con una alta rotación de empleados, motivados por la necesidad de mantener una dotación de alrededor de 3500 empleados. A causa de las constantes bajas de empleados, lleva a la empresa a requerir constantemente ingreso de mano de obra.

Se establece una estructura básica de costos que sirva de guía a la empresa al momento de fijar los precios de los servicios que presta y tomar decisiones ante la posibilidad de que la parte demandante pueda requerir un precio inferior al estipulado. Entonces ¿Podrán disminuirse algunos costos en aquella estructura? Estos y otros interrogantes son los que se tratarán de esclarecer a lo largo de la obra, para lograr una respuesta acorde a los requerimientos actuales.

En base a lo expuesto anteriormente se determinaron los costos de mano de obra.

PROLOGO

Esta monografía se realizó como trabajo final para la asignatura Seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

El título de este trabajo se decidió luego de hacer un detenido análisis de aquellas cuestiones específicas que hacen a la problemática que tienen hoy en día las empresas de contact center en Tucumán, la cual no cuenta con demasiada información resultando difícil por ser un mercado muy desregulado.

A lo largo de este trabajo pretendemos poner en conocimiento del lector cuáles son aquellos costos imprescindibles en una determinada estructura, ver cómo se constituyen y cuál es su importancia, que leyes lo regulan, y otras tantas preguntas que se tratarán de responder en forma precisa y clara para formar una idea concreta.

Habiendo expresado cuáles fueron los motivos que nos llevaron a elegir este tema y cuáles son los objetivos que nos planteamos cumplir creemos que es necesario, a través de esta pequeña introducción, hacer llegar nuestro agradecimiento a todas aquellas personas que posibilitaron de una u otra forma la realización de esta monografía, desde el profesor que nos orientó sobre la bibliografía a la cual debíamos consultar y logró evacuar nuestras dudas, como así también a la empresa consultada, compañeros, familia y amigos que hicieron que la tarea de investigación y elaboración sea accesible y a nuestro alcance.

CAPTITULO I
ASPECTOS RELEVANTES

Sumario: 1.- Normativa legal vigente. 2.- Subsidio Gobierno Provincial.
3.- Perspectiva económica. 4.- Análisis financiero.-.

1.- Normativa Legal Vigente

La empresa Citytech S.A. CUIT 30-70908678-9 se encuentra inscripta en AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) bajo actividad principal (829900) Servicios Empresariales N.C.P. » Actividades Administrativas y Servicios de Apoyo. Al ser una empresa que presta servicios (servicios de atención al cliente), se encuentra encuadrada en el convenio de empleados de comercios CCT 130/1975. Con el acuerdo logrado, en Abril 2017 se aumentaron los sueldos hasta un 20% no acumulativo en dos partes; la primera del 10% a partir de Abril del 2017 y la segunda, de un 10% a partir del mes de Julio 2017 tomando como base de cálculo los valores vigente en mes de Abril 2017.

Las contrataciones a empleados que realiza la empresa están reguladas por la ley de contrato de trabajo bajo la modalidad de contrato por tiempo indeterminado a tiempo parcial¹, la misma se lleva a cabo con un proceso de selección que habilita al postulante a realizar los estudios preocupacionales para luego finalizar con la firma de contrato tal como desarrollaremos en el proceso de selección en el capítulo II punto1. La firma del contrato se celebra el mismo día de inicio laboral, esta función la

¹¹ Art. 92 TER. Ley de Contrato de Trabajo (N° 20.744, t.o. 1976)

realiza el área de Administración de Personal perteneciente al departamento de Recursos Humanos, donde se explican todos los derechos y obligaciones que tiene y debería cumplir cada una de las partes (empleador y empleado).

Cuando se tiene la nómina de empleados que ingresaran, con una anticipación de 48hs se los da de alta en AFIP, para dar cumplimiento a las altas tempranas según la Resolución General de AFIP N° 899 y sus Modificatorias N°943².

Luego se confecciona el legajo personal con documentación personal, formularios de declaraciones juradas de datos personales, seguros de vida, contrato de trabajo, entre otros, tal como ampliaremos en el capítulo siguiente en el apartado II.

En la actualidad se discute, en base a la actividad que realiza la empresa (atención de contact center), cual es el encuadre real en el que la empresa debería o tendría que estar, ya que los empleados trabajan exclusivamente en atención telefónica, resolviendo consultas de índole comercial, técnica como así también reclamos y ventas.

Esta problemática es llevada a cabo por el gremio de Empleados de Comercio (S.E.O.C.) y el gremio de Empleados Telefónicos (A.T.A.A.C.), este último considera que al trabajar exclusivamente en atención telefónica corresponde que los empleados que realizan atención de contact center sean encuadrados en dicho convenio de trabajo. Para ello cita las Resoluciones del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social N° 854/14 y 1288/14 donde se reconoció a la misma entidad gremial la ampliación del ámbito de actuación con carácter de Inscripción Gremial para las provincias de Córdoba, Tucumán, Salta, Chaco, San Luis, Mendoza, Capital Federal y para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Resolución que actualmente está siendo apelada por el gremio de empleados de comercio.

2.- Subsidio Gobierno Provincial

El gobernador de la provincia de Tucumán eximió a las firmas del rubro del pago de Ingresos Brutos y Salud Pública. Este apoyo financiero, que se extenderá

²Consultas a bases de información, en Internet:
<http://www.afip.gov.ar/afip/resol189105.html>, (Agosto de 2017)

hasta 2020 y se suma a los subsidios del 25% de los sueldos brutos que paga este sector.

El Gobierno provincial les dio un nuevo espaldarazo financiero a las empresas dedicadas a la atención de clientes por vía telefónica, denominadas call center o contact center.



Con fecha 18/01/2017 comenzó a tener vigencia la publicación del Boletín Oficial de la Provincia el decreto 4.346/3 (ME)³, firmado el 28 de diciembre de 2016 por el gobernador, Juan Luis Manzur.

Mediante ese instrumento, el jefe del Poder Ejecutivo (PE) estableció una alícuota diferencial del 0% para este sector en el pago de Impuestos sobre los Ingresos Brutos y para la Salud Pública, entre los períodos fiscales 2017-2020.

³Consultas a bases de información, en Internet:

<http://www.legislaturadetucuman.gob.ar/levesydecretos/imprimirley.php?num=8956>, (Agosto de 2017).

La eximición impositiva, que también alcanza a las empresas de web *hosting*, se suma a otros beneficios que había impulsado la Casa de Gobierno para los servicios de atención a clientes por vía telefónica.

El 21 de diciembre, la Legislatura aprobó tres proyectos de ley que habían sido girados por el PE para prorrogar hasta 2020 los subsidios que se otorga a tres empresas de call center: Aegis Argentina Sociedad Anónima, Atento Sociedad Anónima y Citytech Sociedad Anónima.

El PE cubrirá por cuatro años más el 25% de los sueldos bruto que abonan a los empleados. Este beneficio había comenzado a ser aplicado durante la gestión del ex gobernador, José Alperovich, en 2008. Para que continúen los subsidios, las firmas no podrán reducir sus plantas de trabajadores en más del 10%.

“Al aumentar los costos, estas empresas están empezando a achicarse. Entre las tres dan empleo a más de 6.000 personas. Se trata de firmas que permitieron el progreso a una juventud sin posibilidades; les permitió a muchos costearse sus estudios”, afirmó en la sesión legislativa el oficialista Juan Antonio Ruiz Olivares, presidente de la comisión de Hacienda y Presupuesto.

El gobernador Manzur también argumentó que el sector atraviesa momentos complicados. “Constituye una permanente preocupación de esta administración el analizar e implementar medidas concretas a fin de procurar la reducción de los índices de desempleo existente en nuestra provincia”, señaló el mandatario, en los considerando del decreto 4.346/3 (ME). Agregó también que, por ello, se hacía necesario “propiciar condiciones favorables para el mantenimiento de las fuentes de ingresos ya existentes, que vienen atravesando situaciones críticas, tal como sucede en las empresas que se dedican a la explotación de los llamados call center, donde se desempeñan numerosos empleados en funciones de operadores de procesos de negocios y/o agentes de telemarketing”.

Según el gobernador, “razones de oportunidad, mérito y conveniencia” aconsejaban readecuar los Impuestos sobre los Ingresos Brutos y para la Salud Pública en ese sector en un 0%.

Para acceder a ese beneficio, indica el decreto 4.346/3 (ME)⁴, las empresas deberán dar “estricto cumplimiento” a lo indicado en las leyes 8.955, 8.956 y 8.957, que habilitan los subsidios sobre el 25% de los salarios del personal de Aegis Argentina S.A., Atento S.A. y Citytech S.A.. Las condiciones son:

- ✓ Todos los empleados sean mayores de 18 años.
- ✓ Que tengan residencia en Tucumán.
- ✓ Que la empresa no se produzca una reducción superior al 10% de la planta de trabajadores.

Sólo el legislador Bussista Claudio Viña había votado en contra del aporte estatal para el pago de empleados de call centers. “Esas empresas no tienen inversión, la ley no los obliga a aumentar empleos y encima se permiten despidos. Tienen tres minutos para ir al baño y trabajan feriados”, fue la queja del dirigente de Fuerza Republicana⁵.

3.- Perspectiva Económica

Los call centers "No están vinculados al país en el que se instalan, ni generan lazos con su economía. Atienden a sus clientes desde acá, como podrían hacerlo desde cualquier otro lugar del mundo" (*outsourcing*).

En estos centros se orienta a los usuarios de los servicios de las empresas clientes por múltiples canales de comunicación, como ser teléfono, redes sociales, chat, entre otros. Los operadores son capaces de asistir a la instalación de un producto de software o una pieza de hardware, asesoría comercial, ventas y asistencias. Todo a kilómetros de distancia física y muchas veces cultural.

Con una buena infraestructura telefónica, costos razonables y mano de obra calificada, se asegura que cualquier lugar es bueno para que estas compañías "globales" se radiquen.

⁴Ibídem, pág. 8

⁵Consultas a bases de información, en Internet:
<http://www.lagaceta.com.ar/nota/amp/715706/politica/por-decreto-manzur-otorga-mas-beneficios-call-center.html>, (agosto de 2017)



Las potencialidades para la instalación de este tipo de servicio existen en Argentina ya que la calidad de los recursos humanos sin trabajo (espejo de una tasa de desempleo estructural cercana al 9,2%), la amplitud de una clase media instruida y condensada en zonas urbanas, una infraestructura en comunicaciones flamante y de alto nivel tecnológico, tientan a este tipo de empresas a desarrollarse.

4.- Análisis Financiero

Para que la organización pueda brindar su servicio, acuerda contractualmente con cada cliente las condiciones que deben cumplirse y cómo será la retribución por ese servicio, lo que permite amoldarse a las necesidades de ambas partes.

Teleperformance ofrece administrar la cartera de clientes de grandes empresas por los múltiples canales de comunicación que existe gracias a la tecnología. Como contrapartida la empresa que contrata el servicio establece como se medirá el servicio, para lo que se utilizan diferentes parámetros:



Las necesidades del producto hacen que tenga mayor peso alguno de los parámetros respecto de otros. Por ejemplo el cliente ANSES hace énfasis en la calidad del servicio, mientras que un cliente financiero pone hincapié en las ventas.

De la misma forma que se establecen los derechos y las obligaciones de cada parte, también se acuerdan mínimos aceptables que, en caso de no alcanzarlos, se aplican multas que disminuyen el precio del servicio. Por ejemplo sería el caso de no atender por lo menos el 80% del caudal de clientes que se contactan, brindar información errónea, entre otras.

De esta forma, cuando un empleado se presenta a trabajar, debe pasar por un molinete (que evita que personal ajeno a la empresa pueda acceder) y se le asigna una maquina con todas las herramientas para desarrollar sus actividades. Estas máquinas poseen todo el software necesario para medir los indicadores detallados anteriormente y, además, se les brinda acceso a la base de datos del cliente para que puedan gestionarla.

Estas variables construyen la facturación que mensualmente se genera por el servicio prestado.

CAPTITULO II

COSTOS CUANTIFICABLES Y CUALITATIVOS

Sumario: 1.- Reclutamiento y Selección. 2.- Registro y Documentación.
3.-Ineficiencia en la producción. 4.- Incidencia en los costos Indirectos de
producción. 5.- Desvinculación.

1.- Reclutamiento y Selección

Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independientemente del reclutamiento.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante, como así también el perfil que deben tener quienes lo ocupen.

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección.

El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo

desempeño. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo recurso.

Teleperformance tienden a perpetuar políticas y prácticas que dieron resultado en el pasado, sin someterlas a un análisis crítico, sin considerar que conviene revisarlas con frecuencia.

Requisitos del puesto:

- Experiencia en atención al cliente.
- Manejo de PC.
- Buen manejo de redes sociales.
- Secundario completo.

El reclutador debe hacerse la pregunta: ¿Qué es lo que realmente requiere este puesto?

A niveles intermedios, se ha determinado que con frecuencia las habilidades realmente esenciales son la capacidad de:

- Leer y escribir bien,
- Una actitud de responsabilidad profesional,
- La capacidad de comunicarse con otras personas,
- Saber usar una computadora,
- Contar con el secundario completo.

La disposición para aprender es también una característica crucial. Por lo general, las personas más calificadas y con más experiencia solicitarán ingresos más altos.

Una segunda dificultad deriva del bajo nivel de satisfacción en el trabajo, esto implica que es posible que una persona excesivamente calificada encontrara un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder a lo siguiente:

Para desempeñar este puesto

- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario aprender?
- ¿Qué experiencia es realmente relevante?

Costos

El reclutador debe operar en el marco de presupuestos que por lo común son poco flexibles. El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización.

Teleperformance no solamente promueven sus productos, también venden su imagen laboral, con incentivos y programas que les dan un margen de ventaja en el campo del reclutamiento de los recursos humanos. Por ejemplo jornadas deportivas, salas de break, salas de videojuegos, actividades recreativas para hijos de los empleados, entre otras.

De acuerdo a lo planteado anteriormente, se puede deducir que la empresa tiene varias alternativas antes de iniciar un proceso de reclutamiento, con el fin de solucionar inconvenientes en materia de personal. Estas alternativas se deben basar en las circunstancias que rodean el entorno:

- Disponibilidad interna de los recursos humanos
- Disponibilidad externa de los recursos humanos

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), traslados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencia con ascenso de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de "profesionalización" de personal (carreras)

Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes y no necesita periodo experimental. En la mayor parte de las veces, no necesita integración ni inducción en la organización, o información amplia al respecto ya que los empleados conocen la misión, visión y valores de la organización. El margen de error se reduce bastante, gracias al volumen de información que, por lo general, reúne la empresa acerca de sus empleados.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad del progreso en la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso. Cuando la empresa desarrolla una política coherente de reclutamiento interno, estimula en su personal el deseo de auto perfeccionamiento y autoevaluación constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y a crearlas.

- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personas que muchas veces sólo tiene su recompensa cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

El reclutamiento interno presenta algunas desventajas:

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender -por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar- y motivación suficiente para llegar allí. Si la empresa no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina empatía, desinterés o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.

Cuando se trata de jefes que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o "frenan" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro.

- Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por ser incompetente, se estanca.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden

la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando se presenta una vacante, la organización intenta llenarla con personal de afuera, o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Una organización puede optar por un programa de reclutamiento externo por las razones siguientes:

- ✓ Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.

- ✓ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

- ✓ Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por las empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

- El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

El reclutamiento externo también presenta las desventajas siguientes:

- Generalmente absorbe más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de adecuadas fuentes que permitan la captación de personal. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa, para que la unidad o área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. En este caso, cobra importancia la intervención de agencias externas para realizar el proceso de evaluación e investigación. Las empresas dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener

garantía frente a la relativa inseguridad del proceso. Cuando el reclutamiento externo se convierte en una práctica por defecto dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, considerando la práctica como desleal hacia su persona.

- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

Las Principales Técnicas de Reclutamiento Externo son:

Consulta de los archivos de candidatos

Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o por área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes. Lo fundamental es que siempre la empresa tenga puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada a garantizar que haya siempre un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. Además la empresa debe estimular la llegada espontánea de los candidatos, recibirlos y, si es posible, mantener contactos eventuales con ellos, para no perder el atractivo ni el interés. Debe tenerse en cuenta que este es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, no requiere demasiado tiempo.

Candidatos presentados por empleados de la empresa

También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o

recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado. Además, según la manera de desarrollar el proceso, se vuelve corresponsable ante la empresa por la admisión del candidato. Esta presentación de candidatos de los empleados refuerza la organización informal y crea condiciones de colaboración con la organización formal.

Carteles o anuncios en la portería de la empresa

Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc.

En este caso, el vehículo es estático; el candidato debe ir hasta aquél y tomar la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de los niveles inferiores.

Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales

Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirven más para estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

Contactos con universidades y escuelas

Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.

Conferencias y charlas en universidades y escuelas

Estos métodos encaminados a promover la empresa y a crear una actitud favorable describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de trabajo que ofrece, a través de los recursos audiovisuales (películas, dispositivas, etc.)

Anuncios en diarios y revistas

El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

Agencias de reclutamiento

Con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, han surgido una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal. Pueden proporcionar personal de niveles alto, medio y bajo, o personal de ventas, de bancos o fuerza laboral industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros; otras, en personal de procesamiento de datos, incluso en secretarías y otro tipo de cargos. El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

Portal de empleos digitales

En la actualidad existen múltiples canales de reclutamiento por medio digitales, como ser Computrabajo, LinkedIn, Zonajobs entre otras. Muchas de estas también son a costo bajo y permite encontrar rápido a los candidatos, pero su desventaja es que aún no todos utilizan estos medios para buscar trabajo.

La mayor parte de las veces, las anteriores técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al

escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. En general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.

El área de reclutamiento de la empresa cuenta actualmente con un coordinador de área y siete analistas que llevan a cabo los procesos de reclutamiento y de selección.

Los pasos del proceso establecido es el siguiente:

PASO 1: Recepción preliminar de solicitudes – Entrega de Curriculum Vitae.

PASO 2: Pruebas de Idoneidad - Existen programas computarizados que determinan por puntaje cuáles empleados reúnen las características deseables para determinados puestos. Los empleados con más puntuación se consideran los idóneos.

PASO 3: Entrevista de selección - Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

PASO 4: Verificación de datos y referencias - El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende del grado de confiabilidad de los informes que reciba, ya que también suelen no ser muy objetivos los anteriores superiores del candidato, en especial cuando describen aspectos negativos del mismo.

PASO 5: Entrevista con el supervisor - Es el supervisor, por lo general, la persona más idónea para evaluar las habilidades y conocimiento técnicos del

solicitante. El papel del departamento de personal consiste en proporcionar la gente más idónea, eliminando a los que no resulten adecuados y enviando al supervisor dos o tres candidatos que hayan obtenido alta puntuación.

PASO 6: Examen médico - Existen poderosas razones que lleven a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes pasando por el caso de personas que se ausentarían con frecuencia debidos a sus constantes quebrantos de salud.

En la actualidad se tiene contratado a la empresa Arial Medicina Laboral quien presta un servicio especializado en exámenes de salud. Cabe destacar que estos exámenes preocupacionales son obligatorios para todo empleador, donde luego de determinar si esta se encuentra apto, apto con preexistencias o no apto para realizar determinada función. Este informe debe ser presentado en Secretaria de Estado de Trabajo (S.E.T.) para ser validado y que pueda servir como prueba ante posibles reclamos judiciales, en caso que no sea validado por la S.E.T., carecerá la prueba de requisitos formales

PASO 7: Decisión de contratar - Éste es el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

Con el fin de mantener la buena imagen de la organización es importante comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. De ellos puede surgir un candidato para otro puesto, por esto es conveniente conservar los expedientes de los solicitantes, para constituir un valioso banco de recursos humanos potenciales.

También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado, lo que constituirá el legajo personal.

El resultado final se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable que el empleado sea

idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

En lo que va del año 2017, hasta Junio del corriente año, se realizaron 672 exámenes médicos preocupacionales de los cuales se detectaron 8 postulantes no aptos.

Esto está demostrando el alto índice de rotación que tiene la empresa y el elevado costo que implica.

Tipos de Examen	Campaña (Cliente)	Cantidad de Exámenes	Aptos	
			SI	NO
Preocupacional	Telecom	19	19	0
Preocupacional	Personal	44	44	0
Preocupacional	Arnet	9	9	0
Preocupacional	Anses	81	81	0
Preocupacional	Personal	44	44	0
Preocupacional	Telecom	23	22	1
Preocupacional	Personal	108	105	3
Preocupacional	Arnet	14	14	0
Preocupacional	Anses	72	72	0
Preocupacional	Arnet	52	52	0
Preocupacional	Cablevisión	13	13	0
Preocupacional	Personal	6	6	0
Preocupacional	Telecom	7	7	0
Preocupacional	Telecom 112	16	16	0
Preocupacional	Supercanal	1	1	0
Preocupacional	Personal	90	87	3
Preocupacional	Fibertel	35	35	0
Preocupacional	Edenor	9	9	0
Preocupacional	Cablevision	7	7	0
Preocupacional	Arnet	22	21	1
<u>Preocupacional</u>	<u>Total</u>	<u>672</u>	<u>664</u>	<u>8</u>

2.- Registro y Documentación

Una vez que culminó el proceso de selección y se decidió en la contratación, se comienza con el proceso de registración y documentación que

implica registra al postulante como empleado de la empresa y confeccionar el legajo personal con toda la documentación requerida.

En una primera etapa se determina las condiciones de contratación (contrato indeterminado a tiempo parcial, contrato indeterminado a tiempo completo, contrato a plazo fijo, entre otros), también se determina el régimen horario (5 días semanales x 4hs, 5hs o 6hs) jornada a tiempo parcial o (5 días semanales x 9hs) jornada a tiempo completo, centro de costo que es la campaña donde estará destinado (Personal, Telecom 112, Arnet, Banco Galicia, Supercanal, Cablevision, Fibertel, etc.) y sucursal donde prestara el servicio (Av. Adolfo de la Vega 473, Av. Adolfo de la Vega 345 o Calle Junín 168) y si cumple con la condiciones del Programa de Inserción laboral⁶ impulsado por el Gobierno provincial que es llevado a cabo por la secretaria de trabajo de la provincia de Tucumán. Una vez determinada las condiciones de trabajo, se procede a dar de alta en AFIP, constancia que se adjunta a la documentación presenta por el empleado:

- ✓ Fotocopia de DNI
- ✓ Foto tipo carnet
- ✓ Constancia de CUIL
- ✓ Fotocopia de título secundario o título secundario en tramite

A su vez, se preparan los formularios que son completados por los postulantes:

- ✓ Ficha personal (detallando sus datos personales, familiares y declaración del domicilio)
- ✓ Compromisos laborales y contractuales
- ✓ Seguros de vida
- ✓ Información relacionada con Anses y Afip
- ✓ Compromiso de confidencialidad

⁶Consultas a base de información, en internet:<https://181.14.240.59/Portal/> (agosto del 2017). Secretaría de Estado de MiPyME y Empleo de Tucumán

- ✓ Procesos internos
- ✓ Contrato de trabajo

Con el legajo listo para ser completado, el postulante es llamado para iniciarla relación laboral donde en su primer día de trabajo tiene que cumplir con las siguientes actividades:

- Firma de contrato.
- Inducción corporativa.
- Inducción de seguridad e higiene.

En la etapa de aprendizaje, el recurso humano contratado, luego de superar los procesos de selección, comienza con el periodo de capacitación que tiene un duración de un mes donde en ese periodo es evaluado tanto desde el punto de vista de la capacidad de aprendizaje, relación con sus compañeros de trabajo y superiores, adaptación para el trabajo en equipo, nivel de ausentismo entre otros aspectos que terminan de determinar el verdadero perfil del empleado contratado.

Desde el punto de vista de costo nos centramos en la capacidad de aprendizaje, ya que este factor requiere de inversión tanto para las horas pagas del empleado en formación como la persona designada para llevar a cabo esa capacitación, que tiene que ser un empleado con conocimiento de producto y calificado para cumplir con el objetivo de llenar de conocimiento al postulante que estará encargado de resolver las consultas y reclamos de los llamados de la cartera de clientes de los clientes que la empresa presta servicios.

Las evoluciones en el mes de capacitación son evaluadas a través de pruebas realizadas los días viernes donde se realizan cuestionarios sobre lo enseñado durante la semana y luego al finalizar el mes de capacitación se realiza una evaluación integradora para determinar si el postulante está en condiciones y capacitado para comenzar a operar, dicha evolución tiene que arrojar como resultado entre 80% y 100% de preguntas contestadas correctamente para que se considere que

se está en condiciones para atender llamadas, en caso obtener puntajes menores tendrá la posibilidad de recuperación y si la recuperar obtiene nuevamente puntajes por debajo de lo establecido, por requerimiento de calidad del cliente el postulante no es considerado apto para cumplir las funciones para los cual se lo contrato y es despedido en periodo de prueba. Una vez superada la etapa de capacitación teórica del producto que atenderá, es incorporado en el proceso de adaptación al producto, que tiene una duración de 2 meses, donde el postulante comenzara con la atención al cliente y será supervisado por el capacitador, este último dará soporte para cualquier duda que surja durante la llamada. En esta etapa, se pone énfasis más en las relaciones humanas que tendrá el postulante con sus compañeros de equipo y su superior directo y que también juega un papel muy importante el nivel de ausentismo.

Superados los tres meses del periodo de aprendizaje, es donde realmente se tiene conocimiento si el empleado contratado cumple con las expectativas que la empresa requiere para realizar la tarea de atención al cliente telefónicamente, ya que tiene que ser amable, profesional, demostrar empatía, tener resolución en el primer contacto, saber comprender los reclamos realizados por cliente enojados y demostrar que con las herramienta que poseé hará todo lo que tenga al alcance para solucionar cualquier inconveniente sin la necesidad de mentir o dar información errónea.

3.- Ineficiencia en la producción

Según Chiavenato⁷ La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, entre otras. Entre los fenómenos internos, pueden

⁷ CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos (2000)

mencionarse: Política salarial de la organización, política de beneficios sociales, tipo de supervisión ejercida sobre el personal, oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización, tipo de relaciones humanas existentes en la organización, condiciones físicas del ambiente de trabajo, moral del personal de la organización, cultura organizacional de la empresa, política de reclutamiento y selección de recursos humanos, criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos, política disciplinaria de la organización, criterios de evaluación del desempeño, grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan o renuncian, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo del personal. La entrevista de retiro constituye según Chiavenato uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. A menudo, es el principal medio utilizado para diagnosticar y determinar las causas de la rotación de personal. Algunas organizaciones sólo aplican la entrevista de retiro a los empleados que dimiten por iniciativa propia. Otras la aplican indistintamente a todos los empleados que se desvinculan, tanto a los que deciden retirarse como a los que son despedidos por motivos de la organización. Debe aplicarse esta última modalidad para llevar una estadística completa acerca de todas las causas de retiro.

En términos generales, la entrevista de retiro debe abarcar los siguientes aspectos: Motivo del retiro (por decisión de la empresa o del trabajador), opinión del empleado: respecto de la empresa, acerca del cargo que ocupa en la organización, sobre su jefe directo, acerca de su horario de trabajo, acerca de las condiciones físicas del ambiente en que desarrolla su trabajo, sobre los beneficios sociales otorgados por la organización, acerca de su salario, sobre las relaciones humanas existentes en su sección, acerca de las oportunidades de progreso, respecto de la moral y la actitud de sus compañeros de trabajo, acerca de las oportunidades que encuentra en el mercado

laboral. En general, estos aspectos se resumen en un formulario de entrevista de retiro en donde se registran las informaciones y respuestas. La opinión del empleado refleja su percepción de la situación y permite identificar los problemas existentes y las posibles disonancias que causan la rotación de personal. En la entrevista de retiro, se pide información referente a los aspectos que están bajo control de los empleados o son claramente percibidos por ellos. Los datos obtenidos en las entrevistas de retiro pueden tabularse por sección, departamento, división o cargo para detectar mejor la localización de los problemas existentes. El nivel de detalle de los informes puede ser muy variado. La información obtenida a través de las entrevistas de retiro y otras fuentes permiten hacer un análisis situacional de la organización y su ambiente y, por consiguiente, una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la organización para determinar los cambios necesarios, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que permitan disminuir sus efectos en la rotación de personal.

Al establecer la causa o las posibles causas que están ocasionando la rotación, también debe cuantificarse el costo de eliminarlas o disminuirlas y compararlas con la ineficiencia de la producción ya que toda la rotación del personal repercute en el servicio final.

4.- Incidencia en los costos indirectos de producción

El costo de rotación de personal, representa todo desembolso de dinero o que pueda expresarse en términos monetarios relacionado directa o indirectamente con la desvinculación del personal de la empresa. Según Chiavenato⁸ la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se detallan a continuación:

- **Costos primarios de la rotación de personal:** Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Incluyen: costos

⁸Ibídem.

de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de ingreso, costos de desvinculación. son cuantificables.

- **Costos secundarios de la rotación de personal:** Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte, se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación.

Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen: efectos en la producción, efectos en la actitud del personal, costo extra laboral, costo extra operacional.

- **Costos terciarios de la rotación de personal:** Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo, son cualitativos. Los costos terciarios son sólo estimables. Entre dichos costos se cuentan: costos de inversión extra, pérdidas en los negocios.

Chiavenato detalla en forma amplia aspectos que se relacionan con la rotación de personal, de los cuales los que son fácilmente medibles en términos de dinero se ubican en los “costos primarios de rotación de personal”, es en esta clasificación donde se va a desarrollar el procedimiento para la determinación del costo de rotación de recursos humanos, específicamente en lo que corresponde a los costos de reclutamiento y selección de personal. Las empresas, en procura de lograr el aprovisionamiento de personal, podrían efectuar la contratación de servicios de agencia de empleo, cuyo contrato seguramente establecerá los compromisos de pago al llenar la vacante con el personal idóneo y acorde a las exigencias.

Estos conceptos acordados de pago podrían considerarse los costos de aprovisionamiento de personal. Pero podría darse el caso también, y es el que se considera en el desarrollo de la presente investigación, que la empresa cuenta con un área de Recursos Humanos que se encarga del proceso de aprovisionamiento de personal, en esa unidad se presentarán las actividades de reclutamiento y selección. El reclutamiento y selección de personal, es un conjunto de técnicas y procedimientos

orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El reclutamiento puede ser interno o externo. El reclutamiento interno es cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados. En el reclutamiento externo los candidatos potenciales son ajenos a la empresa. La presente investigación va a desarrollar el procedimiento de determinación del costo de rotación de personal para la captura del nuevo empleado o trabajador enfocándolo en el reclutamiento externo. El costo de rotación que se establece en la presente investigación involucra las erogaciones de dinero o que puedan expresarse en términos monetarios que deba realizar la empresa para lograr ocupar la(s) vacante(s) con personal idóneo y en los mismos niveles de capacitación de la(s) persona(s) desvinculada(s) de la organización.

Recurrir a la contabilidad tradicional para lograr este objetivo parecería imposible porque lo más detallado que ofrece la información es por áreas de responsabilidad y por concepto, por ejemplo: sueldos y salarios, alquileres, depreciaciones del área de Recursos Humanos. Según Kaplan y Cooper⁹, una de las críticas que se le hace a la contabilidad tradicional es que grandes cantidades de dinero gastado aparecen en las cuentas de resultados bajo categorías como marketing y ventas, administración, distribución, investigación y desarrollo y costos generales.

Estas cantidades de dinero no son asignadas a todos los objetos de costos (por ejemplo, productos, servicios y clientes), ya que las cuentas anuales no exigen, y de hecho no permiten, que estos costos se asignen a objetos de costos. Los referidos autores indican que la contabilidad tradicional no hace ningún intento de vincular, de forma causal, las erogaciones realizadas con las actividades y procesos que se efectúan realmente, o con los objetos de costos, servicios y clientes, por ejemplo, que crean la demanda de estos costos o se benefician de ellos. Se justifica entonces la necesidad de utilizar un procedimiento que permita determinar en forma adecuada el

⁹ KAPLAN, R. Y COOPER, R. Coste y Efecto Gestión 2000, 1º Edición (1999)

costo de las actividades que se realizan en la empresa para lograr cubrir la(s) vacante(s) dejada(s), este procedimiento es el costeo en base a las actividades (ABC).

Costeo basado en las actividades (ABC) es una técnica que centra la atención en la medición, cuantificación y control de las actividades que acomete la empresa para lograr sus objetivos. Se entiende por actividad un conjunto de actuaciones o de tareas que tienen por objeto la obtención de un producto o servicio mediante el consumo de una serie de factores o recursos, que son consecuencia tanto de la concepción de las tareas como de la frecuencia con que éstas deben ser realizadas.

Los elementos que deben ser tenidos en cuenta al identificar las actividades que van a servir de soporte al sistema de costos son:

- Las tareas son realizadas por una persona, o por un equipo perfectamente identificable.
- Suponen o dan lugar a un saber o hacer específico.
- Mantienen un carácter homogéneo, desde el punto de vista del comportamiento de los costos, y de las medidas de ejecución.
- Tienen por objeto la obtención de un producto.
- Se acometen para satisfacer las exigencias de un cliente externo o interno.

Kaplan y Cooper¹⁰ establecen que el costeo ABC se desarrolla a través de cuatro pasos secuenciales:

- ✓ Paso 1: Desarrollar el diccionario de actividades.
- ✓ Paso 2: Determinar cuánto está gastando la organización en cada una de sus actividades.
- ✓ Paso 3: Identificar los productos, servicios y clientes.

¹⁰Ibíd

✓ Paso 4: Seleccionar los inductores de costos de las actividades y de los recursos que vinculan los costos de las actividades con los productos, servicios y clientes.

La rotación de personal se convierte en un factor de perturbación (por sus innumerables y complejos aspectos negativos), y más aún cuando se acelera, sobre todo si es forzada por las empresas para obtener falsas ventajas a corto plazo. No obstante, a mediano y largo plazos, la rotación causa grandes perjuicios a la organización, al mercado y a la economía como totalidad y, en su mayor parte, al trabajador, considerado individual o socialmente respecto de su familia.

Chiavenato¹¹ describe que se logra una idea global de los aspectos que involucra la rotación de personal en un perjuicio para la empresa, ante esta situación se requiere una reflexión para los llamados a informar a la Gerencia de situaciones de alarma, la Unidad de Control de la organización debe sentirse obligada de reportar en forma oportuna los costos que involucra la rotación de personal en comparación con los costos que representa corregir la causa o las causas que la están ocasionando de manera que la Gerencia cuente con suficiente información para tomar la decisión adecuada.

Las organizaciones hoy en día deben considerar los recursos humanos con que cuentan como un “factor clave de gestión” porque se muestran como una variable determinante de la posición competitiva que la empresa alcanza como resultado de la incidencia que tiene en aspectos tales como la capacidad innovadora de una organización o la calidad de sus productos o servicios. El éxito de la gestión empresarial puede medirse entonces en la motivación de las personas que trabajan en la empresa, o sea en el ambiente interno de la misma, lo que se entiende como clima organizacional, clima laboral o moral del trabajador.

La gerencia debe establecer la manera de medir el clima laboral en su organización. Un indicador que podría medir el clima laboral es la rotación del

¹¹ CHIAVENATO, I. Op. Cit., pág. 25

recurso humano, ya que la permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas, si hay rotación no provocada por la organización, es decir, cuando se presentan renunciaciones, resulta esencial establecer los motivos que la provocan, para que la organización pueda actuar y disminuir el volumen de retiros inconvenientes.

La rotación de personal es un indicador de disfunción, entendiéndose por disfunción “una situación crítica contraria a un DEBER SER de una entrada, insumo, proceso, producto, efecto y/o impacto la cual es representativa de un nivel de incumplimiento y finalmente generadora de improductividad, “la cuantía y tipología de indicadores de disfunciones, facilitan el conocimiento de los errores y su ubicación en el modelo descrito, cuya sistematización permite iniciar procesos de disminución del nivel que representan o su erradicación, de ser posible. Siendo los recursos económicos de vital importancia para la operación de una unidad de análisis, cada disfunción debe ser convertida en pesos, lo que daría margen para costear los errores que han caracterizado a un elemento de aquella o su totalidad, lo que inevitablemente debe conducir a iniciar procesos de racionalización y finalmente de optimización de los insumos disponibles”.

De lo expuesto se concluye que la rotación de personal tiene que expresarse en términos de dinero a través de la determinación del costo de rotación de recursos humanos y de considerarse significativo el costo de rotación calculado, motivaría a preparar los reportes necesarios para que la Gerencia actúe en pro de la incorporación de correctivos oportunamente. El procedimiento que se debe incorporar en la empresa para el control del recurso humano debe considerar los elementos de estructura, proceso y sistema de información;

Lo primero por definir en el diseño de un sistema de control es cómo se encuentra organizada la empresa en cuestión, qué funciones cumple y cómo se va a evaluar cada área de responsabilidad (estructura). Las áreas de responsabilidad que deben intervenir en el control de los recursos humanos son: La Gerencia General o

Dirección General, la Unidad de Control (llámese Contraloría o área de Contabilidad) y la Dirección de Recursos Humanos o de Personal. La Gerencia General comparte responsabilidades con un equipo de gestores en consonancia a la envergadura de las actividades desarrolladas por la empresa y debe tomar decisiones pertinentes para asegurar el cumplimiento de los planes y objetivos planteados en la organización que dirige. Uno de los requisitos del sistema de control es que se debe contar con el respaldo activo de la Dirección de modo que sea considerado por toda la organización como un instrumento sustancial del proceso de gestión.

No basta con que la Dirección diga que hay que controlar: ha de involucrarse en su diseño y operación, asumiendo la responsabilidad de su funcionamiento. La Unidad de Control se va a encargar de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos por cada responsable. La función de control, entonces, es una responsabilidad directiva que podría ejercerla una unidad de *staff* de la Dirección General. En cualquier caso, la posición de la unidad de control debe ser lo suficientemente elevada en el organigrama pues toda acción en la empresa precisa de un propósito, conocimiento, voluntad y por supuesto poder y éste nace, fundamentalmente de la jerarquía. Las responsabilidades o funciones del controlar son:

- Dirigir el diseño y la operación del sistema de control de la empresa, de modo que suministre información fiable, oportuna y significativa, a los responsables para la dirección de sus operaciones actuales y futuras.
- Asegurar que se identifican los factores claves de gestión de la compañía, tanto internos como del entorno, ejerciendo una vigilancia continuada sobre su evolución y analizando las consecuencias de desviaciones en su comportamiento. Colaborar en la formulación de los cuadros de mano e informes de gestión de las distintas unidades de responsabilidad.
- Asesorar a la organización en el aspecto económico financiero de los programas y planes y, en general, ayudar en el manejo e interpretación del sistema de control.

➤ Contribuir al diseño de la estructura organizativa de modo que se componga de unidades, con responsabilidades claras y objetivos medibles. Fomentar la gestión descentralizada.

➤ Profundizar en el análisis de las decisiones estratégicas de la empresa y, en particular, de las referidas a nuevas inversiones.

➤ Asegurar que se evalúan, permanentemente, las tendencias tecnológicas, económicas y sociales del entorno y analizar su incidencia potencial sobre la empresa.

➤ Advertir a la Dirección de cualquier oportunidad, problema o contingencia, que pueda afectar positiva o negativamente a la marcha de la empresa.

➤ Promover la práctica del control informal como complemento del control formal. En el caso del área de personal ocurre que todo responsable con mando sobre personas ejerce funciones de dirección de recursos humanos.

Ello no es contradictorio con que la definición de directrices y políticas en este ámbito, la asistencia en su aplicación y el seguimiento en su cumplimiento, estén centralizadas en la Dirección de Recursos Humanos. Ella debe ser responsable del funcionamiento global de la gestión de los recursos humanos y de las relaciones laborales de la empresa. En lo que corresponde a la Dirección de Recursos Humanos, indica que las acciones o procesos que intervienen en la gestión de los recursos humanos son:

a. El análisis de puestos, de que se obtendrán la descripción y especificación de los mismos como así también el perfil que debe ocuparlo, cuya información se constituye en la base para el desarrollo de posteriores acciones.

b. El proceso de planificación de recursos humanos, mediante el cual se determinan las necesidades tanto cualitativas como cuantitativas de personal.

c. El proceso de afectación de personal. En éste se incluyen tanto el reclutamiento como la selección, contratación, acogida, socialización del personal, así como las acciones de desafectación.

d. El proceso de formación, en el cual se establecerán los planes y programas de adiestramiento de los recursos humanos.

e. El proceso de gestión de carreras, consistente en determinar no sólo los criterios de promoción sino también los caminos o carreras profesionales de los individuos.

f. El proceso de compensación que agrupa a su vez, el proceso de valoración de la eficacia de los individuos, el proceso de control de la gestión de personal, mediante la utilización de indicadores sociales y la aplicación de la auditoria social, el proceso de negociación y resolución de conflictos, el proceso de cambio y desarrollo organizativo, actuando como impulsor de los cambios en las organizaciones y estableciendo los métodos de cambio. Todo ello dentro de un marco de gestión estratégica de los recursos humanos, y dentro de una cultura organizativa que impulse la misma.

5.- Desvinculación

La extinción del contrato de trabajo es su desaparición como tal y el cese, por ende, de los derechos y obligaciones que el mismo implicaba para el trabajador y el empleador, sin perjuicio de que puedan sobrevivir temporalmente algunos accesorios y de que, según sea el caso, por el hecho y el modo de la extinción puedan nacer incluso créditos a favor del trabajador o sus causahabientes o del empleador. En el derecho argentino la extinción del contrato laboral se encuentra regulado por la ley de contrato de trabajo (en adelante la LCT) aprobada por la ley 20.744 en 1974, con algunas reformas posteriores y disposiciones complementarias. En 1976 se dictó el decreto 390/76 que aprobó un texto ordenado que recoge esas reformas, por lo cual a veces se la menciona como ley 20744 (t.o. decreto 390/76).

Formas de desvinculación:

- 1) Desvinculación en voluntad de las dos partes¹²:

¹² Art. 241, Ley de Contrato de Trabajo(Nº 20.744, t.o. 1976)

➤ Por acto expreso; La extinción del contrato de trabajo por mutuo acuerdo sólo podrá realizarse mediante escritura pública o ante la autoridad judicial o administrativa del trabajo, siendo condición de validez la presencia personal del trabajador.

➤ En forma tácita; Se considerará que la relación laboral ha quedado extinguida por voluntad concurrente de las partes, si ello resultase del comportamiento concluyente y recíproco de las mismas, que traduzca inequívocamente el abandono de la relación. Se trata del caso en que el trabajador deja de trabajar y transcurre un lapso razonable sin que él ni su empleador hagan manifestación alguna acerca del vínculo. En esas circunstancias cualquiera de las partes puede, sin responsabilidad indemnizatoria, invocar que el vínculo ha quedado extinguido.

2) Desvinculación por voluntad de una de las partes:

➤ Despido decidido por el empleador o el trabajador; El régimen vigente para la generalidad de los trabajadores, y que tiene como antecedente principal la ley 11.729 del año 1932, es el de la estabilidad relativa, esto es que en caso de despido sólo tienen derecho al cobro de una indemnización. La excepción son los representantes sindicales, para los cuales existe un sistema de estabilidad absoluta. Resulta así que los delegados del personal, las comisiones internas y organismos similares que ejercen sus funciones en el lugar de trabajo así como los trabajadores que, por ocupar cargos electivos o representativos en asociaciones sindicales con personería gremial (S.E.O.C.), en organismos que requieran representación gremial, o en cargos políticos en los poderes públicos, dejen de prestar servicios, no pueden ser despedidos durante el término de un año a partir de la cesación de sus mandatos¹³, a menos que se invoca justa causa y hay una autorización judicial previa¹⁴. Una de las partes podrá hacer denuncia del contrato de trabajo en caso de inobservancia por parte

¹³ Art. 50 y 51, Ley de Asociaciones Sindicales(Nº 23.551)

¹⁴ Art. 52, Ley de Asociaciones Sindicales(Nº 23.551)

de la otra de las obligaciones resultantes del mismo que configuren injuria y que, por su gravedad, no consienta la prosecución de la relación.

La valoración deberá ser hecha prudencialmente por los jueces, teniendo en consideración el carácter de las relaciones que resulta de un contrato de trabajo, según lo dispuesto en la presente ley, y las modalidades y circunstancias personales en cada caso¹⁵. Si la rescisión la decide el empleador se le denomina despido directo y si lo es por el trabajador se la llama despido indirecto o colocarse en situación de despido y en ambos casos si existió un incumplimiento de sus obligaciones por el empleador nace el derecho del trabajador a ser indemnizado.

El preaviso

El preaviso es la notificación anticipada que una de las partes del contrato de trabajo hace a la otra de que va a rescindir el vínculo. El preaviso no puede retractarse, salvo acuerdo de partes¹⁶ y sólo puede probarse por escrito¹⁷. Durante el preaviso subsistirán las obligaciones emergentes del contrato de trabajo¹⁸. Cuando la rescisión obedece a una causa justificada no rigen la obligación de preavisar ni la de abonar la indemnización sustitutiva. El plazo del preaviso por el empleador es de quince días cuando el trabajador se encontrare en período de prueba; de un mes cuando el trabajador tuviese una antigüedad en el empleo que no exceda de cinco años y de dos meses cuando fuere superior¹⁹. Los plazos correrán a partir del día siguiente al de la notificación del preaviso²⁰. La parte que omita el preaviso o lo otorgue de modo insuficiente deberá abonar a la otra una indemnización substitutiva equivalente a la remuneración que correspondería al trabajador durante esos plazos²¹.

¹⁵ Art. 242, Ley de Contrato de Trabajo(Nº 20.744, t.o. 1976)

¹⁶ Art. 234, Ley de Contrato de Trabajo(Nº 20.744, t.o. 1976)

¹⁷ Art. 235, Ley de Contrato de Trabajo(Nº 20.744, t.o. 1976)

¹⁸ Art. 238, Ley de Contrato de Trabajo(Nº 20.744, t.o. 1976)

¹⁹ Art. 231, Ley de Contrato de Trabajo(Nº 20.744, t.o. 1976)

²⁰ Art. 233, Ley de Contrato de Trabajo(Nº 20.744, t.o. 1976)

²¹ Art. 232, Ley de Contrato de Trabajo(Nº 20.744, t.o. 1976)

Esta norma obliga tanto al trabajador como al empleador. Cuando la extinción del contrato de trabajo dispuesta por el empleador se produzca sin preaviso y en fecha que no coincida con el último día del mes, la indemnización sustitutiva debida al trabajador se integrará con una suma igual a los salarios por los días faltantes hasta el último día del mes en el que se produjera el despido. La integración del mes de despido no procederá cuando la extinción se produzca durante el período de prueba establecido en el artículo 92 bis²².

Indemnización por antigüedad o despido

En los casos de despido sin justa causa el trabajador es acreedor a una indemnización de un mes de sueldo por cada año de servicio o fracción mayor de tres meses, tomando como base la mejor remuneración mensual, normal y habitual devengada durante el último año o durante el tiempo de prestación de servicios si éste fuera menor. Dicha base no podrá exceder el equivalente de tres veces el importe mensual de la suma que resulte del promedio de todas las remuneraciones previstas en el convenio colectivo de trabajo aplicable al trabajador. Ese importe será fijado y calculado por el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Para los trabajadores remunerados a comisión o con remuneraciones variables y para los excluidos del convenio colectivo de trabajo el tope será el del convenio aplicable al establecimiento donde preste servicios o al convenio más favorable, en el caso de que hubiera más de uno. El importe de la indemnización en ningún caso podrá ser inferior a un mes de sueldo calculado sobre la base del sistema establecido en el primer párrafo²³. Cuando el trabajador se considerara despedido con justa causa, tendrá derecho a las indemnizaciones por antigüedad, falta de preaviso e integración del mes de despido²⁴.

²² Art. 233, Ley de Contrato de Trabajo(Nº 20.744, t.o. 1976)

²³ Art. 245, Ley de Contrato de Trabajo(Nº 20.744, t.o. 1976)

²⁴ Art. 246, Ley de Contrato de Trabajo(Nº 20.744, t.o. 1976)

La Corte Suprema de Justicia de la Nación declaró la inconstitucionalidad del límite a la base salarial previsto en el art. 245 de la LCT y dispuso que la base de cálculo no podía ser inferior al 67% de la remuneración real del trabajador²⁵.

3) Renuncia del trabajador:

La renuncia del trabajador a su empleo, medie o no preaviso, sólo tendrá validez si se expresa mediante uno de estos medios:

a. Telegrama colacionado, que será expedido en forma gratuita, cursado personalmente por el trabajador a su empleador. Esto se tramita únicamente en el correo habilitado para tal fin (correo argentino).

b. Ante la autoridad administrativa del trabajo, la cual dará inmediata comunicación de la misma al empleador²⁶.

La mujer trabajadora con antigüedad en el empleo mayor a un año que, vigente la relación laboral, tuviera un hijo y continuara residiendo en el país podrá rescindir su contrato de trabajo, percibiendo una compensación por tiempo de servicio equivalente al veinticinco por ciento de la remuneración de la trabajadora, calculada en base al sistema fijado en el art. 245 por cada año de servicio, la que no podrá exceder de un salario mínimo vital por año de servicio o fracción mayor de tres meses, salvo que los estatutos profesionales o convenciones colectivas de trabajo le otorguen un mayor beneficio²⁷. El mismo beneficio es de aplicación para la madre en el supuesto justificado de cuidado de hijo enfermo menor de edad a su cargo, con los alcances y limitaciones que establezca la reglamentación. Esta parte de la norma no es operativa porque esa reglamentación no ha sido todavía dictada.

El empleado administrativo de empresas periodísticas que renuncia al empleo dando el correspondiente preaviso tiene derecho a una compensación de

²⁵ Fallo VIZZOTI, Carlos Alberto C/AMSAS.A. (14/09/2004)

²⁶ Art. 240, Ley de Contrato de Trabajo(Nº 20.744, t.o. 1976)

²⁷ Art. 183 y 185, Ley de Contrato de Trabajo(Nº 20.744, t.o. 1976)

medio mes de sueldo por cada año de servicio que exceda de cinco años, con un tope de tres meses de sueldo²⁸.

4) Desvinculación por muerte de una de las partes

Muerte del trabajador: La muerte del trabajador extingue el contrato de trabajo y el empleador deberá abonar una indemnización igual a la mitad de la prevista en el art. 245²⁹ a las personas que se expresan y en el siguiente orden de prelación:

- a. La viuda o el viudo, en concurrencia con los hijos y con los nietos correspondientes a hijos premuertos;
- b. Los padres;
- c. Los hermanos.

A los efectos indicados, queda equiparada a la viuda, para cuando el trabajador fallecido fuere soltero o viudo, la mujer que hubiese vivido públicamente con el mismo (nueva figura que crea el Código Civil y Comercial), en aparente matrimonio, durante un mínimo de dos años anteriores al fallecimiento³⁰. Tratándose de un trabajador casado y presentándose la situación antes contemplada, igual derecho tendrá la mujer del trabajador cuando la esposa por su culpa o culpa de ambos estuviere divorciada o separada de hecho al momento de la muerte del causante, siempre que esta situación se hubiere mantenido durante los cinco años anteriores al fallecimiento³¹. Esta indemnización es independiente de la que se reconozca a los causa-habientes del trabajador por la ley de accidentes de trabajo, según el caso, y de cualquier otro beneficio que por las leyes, convenciones colectivas de trabajo, seguros, actos o contratos de previsión, le fuesen concedidos a los mismos en razón del fallecimiento del trabajador³².

²⁸ Art. 46, Estatuto de Periodistas Profesional(Nº 12.908) y Art. 14 decreto-ley 12.839/46

²⁹ Art. 247, Ley de Contrato de Trabajo(Nº 20.744, t.o. 1976)

³⁰ Art. 522 Código Civil y Comercial (Nº 26.994)

³¹ Art. 248 Ley de Contrato de Trabajo(Nº 20.744, t.o. 1976) y Art. 38 del Decreto-ley 18.037/69, (t.o. 1974)

³² Art. 248 Ley de Contrato de Trabajo(Nº 20.744, t.o. 1976)

5) Desvinculación por incapacidad del trabajador

a) Inhabilidad del trabajador

Tratándose de un trabajador que contare con la habilitación especial que se requiera para prestar los servicios objeto del contrato, y fuese sobrevinientemente inhabilitado, en caso de despido será acreedor a la mitad de la indemnización prevista en el art. 245, salvo que la inhabilitación provenga de dolo o culpa grave e inexcusable de su parte³³. Es el caso del chofer que pierde la licencia para conducir, el médico al que se le retira la licencia para ejercer, etc.

b) Incapacidad del trabajador

En caso que no pueda trabajar como consecuencia de un accidente o enfermedad inculpable (esto significa, no relacionados con el trabajo) el trabajador tiene derecho a percibir su remuneración durante un período de tres meses, si su antigüedad en el servicio fuere menor de cinco años, y de seis meses si fuera mayor. En los casos que el trabajador tuviere carga de familia esos períodos se extenderán a seis y doce meses respectivamente³⁴, siempre que sea por la misma patología.

Vencidos los plazos de interrupción del trabajo por causa de accidente o enfermedad inculpable, si el trabajador no estuviera en condiciones de volver a su empleo, el empleador deberá conservárselo durante el plazo de un año contado desde el vencimiento de aquellos. Vencido dicho plazo, la relación de empleo subsistirá hasta tanto alguna de las partes decida y notifique a la otra su voluntad de rescindirla. La extinción del contrato de trabajo en tal forma, exime a las partes de responsabilidad indemnizatoria³⁵.

Vigente el plazo de conservación del empleo, si del accidente o enfermedad resultase una disminución definitiva en la capacidad laboral del trabajador y éste no estuviere en condiciones de realizar las tareas que anteriormente cumplía, el empleador deberá asignarle otras que pueda ejecutar sin disminución de

³³ Art. 254, Ley de Contrato de Trabajo(Nº 20.744, t.o. 1976)

³⁴ Art. 208, Ley de Contrato de Trabajo(Nº 20.744, t.o. 1976)

³⁵ Art. 211, Ley de Contrato de Trabajo(Nº 20.744, t.o. 1976)

su remuneración. Si el empleador no pudiera dar cumplimiento a esta obligación por causa que no le fuere imputable, deberá abonar al trabajador una indemnización igual a la mitad de la prevista en el art. 245 de esta ley. Si estando en condiciones de hacerlo no le asignare tareas compatibles con la aptitud física o psíquica del trabajador, estará obligado a abonarle una indemnización igual a la establecida en el art. 245 de esta ley. Cuando de la enfermedad o accidente se derivara incapacidad absoluta para el trabajador, el empleador deberá abonarle una indemnización de monto igual a la expresada en el art. 245 de esta ley. Este beneficio no es incompatible y se acumula con los que los estatutos especiales o convenios colectivos puedan disponer para tal supuesto³⁶. Cuando el trabajador fuese despedido por incapacidad física o mental para cumplir con sus obligaciones, y la misma fuese sobreviniente a la iniciación de la prestación de los servicios, la situación estará regida por lo dispuesto en el artículo 212 de esta ley.

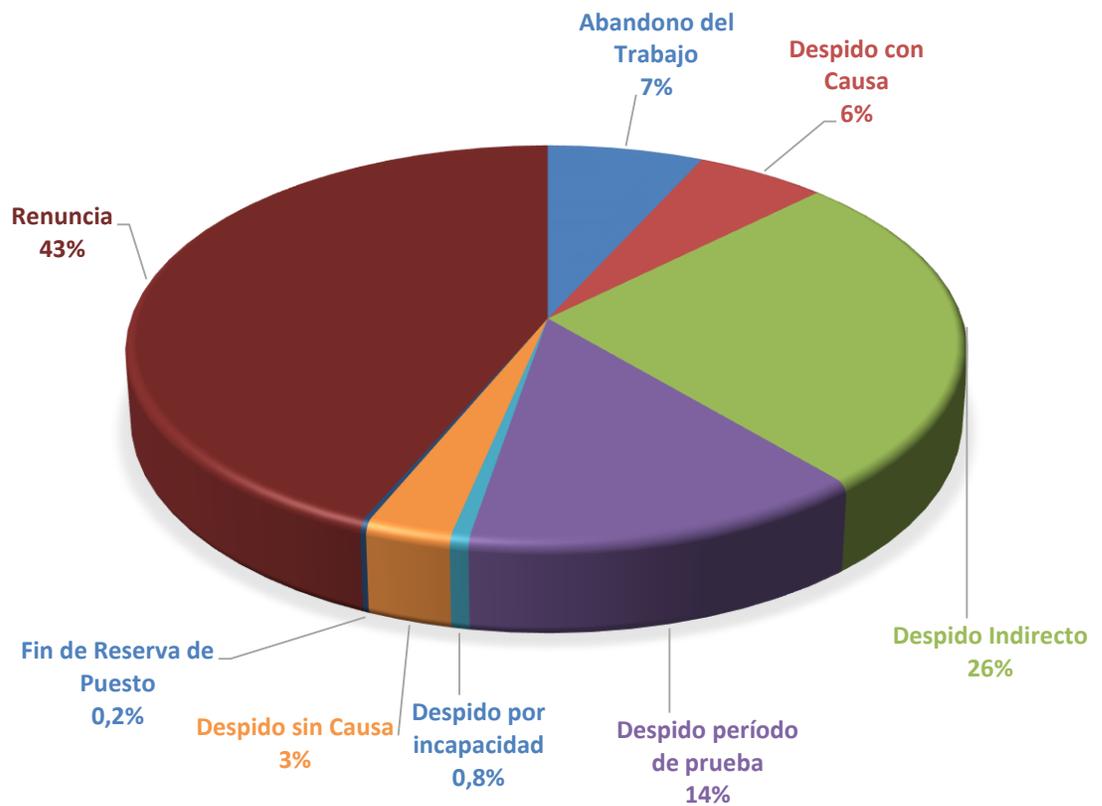
En la primera mitad del año 2017, Teleperformance alcanzado en desvinculaciones un monto de aproximadamente \$4.395496, 35. Este es uno de los puntos en los que vemos reflejada la alta rotación de mano de obra y el costo que implica.

Como se podrá observación en las gráficas, las renunciaciones encabezan el ranking con un 43 por ciento, seguido por los despidos indirecto con un 26 por ciento y más abajo el resto de las causales. Lo que llama nuestra atención, es el alto porcentaje de los despidos en periodo de prueba con un 14 por ciento de las cuales muestra que no fue tan efectiva la etapa de selección, ya que se desvinculo a empleados antes de los 3 meses de antigüedad.

³⁶ Art. 212, Ley de Contrato de Trabajo(Nº 20.744, t.o. 1976)

Causa de Desvinculación	Cantidad
Abandono del Trabajo	32
Despido con Causa	27
Despido Indirecto	123
Despido período de prueba	65
Despido por incapacidad	3
Despido sin Causa	14
Fin de Reserva de Puesto	1
Renuncia	204
Total general	469

CAUSA DE DESVINCULACION



CAPITULO III **COSTOS ESTIMABLES**

Sumario: 1- Desventaja competitiva en el mercado 2- Costo de oportunidad 3- Efectos en la oferta y la demanda.

1.- Desventaja competitiva en el mercado

Tal como vimos hasta aquí, la organización presta servicios a otras grandes empresas y esa es su única actividad. Entonces se puede observar en los gastos mensuales de la empresa en San Miguel de Tucumán que el 87% del gasto corresponde a la mano de obra, mientras que el 13% restante solo cubre los gastos generales. A su vez, podemos comparar las ventajas que obtiene esta empresa de servicio por los beneficios impositivos.

Considerando que lo teórico es la carga impositiva para las empresas de este rubro y el real contempla los beneficios impositivos, podemos analizar que la empresa se beneficia en \$ 493.653,54 en el mes de Agosto que detallamos a continuación:

Conceptos Agosto 2017	Teórico	Real
Ventas	69.232.254,78	69.232.254,78
Costo MO	-45.000.965,61	-45.000.965,61
Resultado bruto	24.231.289,17	24.231.289,17
Alquiler	-536.800,00	-536.800,00
Luz	-801.052,00	-801.052,00
Agua	-308.451,00	-308.451,00
Gas	-30.000,00	-30.000,00
Internet	-413.426,50	-413.426,50
Teléfono	-343.557,42	-343.557,42
Servicios de Limpieza	-470.016,00	-470.016,00
Servicios de Seguridad	-319.093,86	-319.093,86
Servicios de Mantenimiento	-150.000,00	-150.000,00
Servicios varios	-203.000,00	-203.000,00
Servicios medicina laboral	-400.050,00	-400.050,00
Compra bienes muebles	-530.000,00	-530.000,00
Licencias software	-620.100,00	-620.100,00
Resultado antes de impuestos	19.105.742,39	19.105.742,39
Salud Publica	-1.125.024,14	0,00
Ingresos Brutos	-605.782,23	0,00
TEM	-363.469,34	0,00
Impuestos a las ganancias	-6.687.009,84	-6.687.009,84
Resultado después de impuestos	10.324.456,85	12.418.732,55

Como indicamos anteriormente, la organización solamente presta servicios por lo que genera un alto Debito Fiscal que puede compensarlo con compras de bienes y servicios, como así también utilizar el decreto 814, pero todos los meses genera un saldo a pagar muy elevado que sin los beneficios fiscales sería muy difícil afrontar:

Iva	Impuesto
Debito Fiscal	14.538.773,50
Crédito Fiscal	-4.605.917,84
Iva a pagar	9.932.855,67

Por otro lado podemos remarcar que a nivel mundial la relación entre el costo de la mano de obra con las ventas (según los Estado de Resultado Europa de la organización³⁷), representa un 85 por ciento en promedio, lo que demuestra que esta relación se mantiene para toda la industria.

Este Estado de Resultados esta expresado en millones de Euros y su esquema difiere a la presentación en Argentina, por lo que debemos considerar que en ventas netas encontraremos toda la facturación de la organización y como gastos tendremos *Ventas y administración general / Mantenimiento / Renta de Equipo. Total* que contiene el costo de la mano de obra tanto directo como indirecto para poder generar esas ventas:

Periodo que termina:	2016 31/12	2016 30/08	2015 31/12	
Ventas netas totales ▾	1980	1689	1740	-
Ventas Netas	1980	1689	1740	-
Otras ventas, Total	-	-	-	-
Costo de venta	-	-	-	-
Utilidad bruta	-	-	-	-
Total de gastos de operación ▾	1752	1558	1558	-
Venta y administración General /Mantenimiento/ Renta de equipo, Total	1641	1477	1474	-
Gastos de Investigación y Desarrollo	-	-	-	-
Depreciación / Amortización	108	83	84	-
Intereses pagados (Utilidad), Neto	-	-	-	-
Gastos extraordinarios (Utilidad)	-	-	-	-
Otros gastos de Operación, Total	3	-2	-	-
Utilidad de operación	208	131	182	-

* En Millones de EURO

Este costo puede hacer que la organización sea más rentable o no, lo que también tiene efectos colaterales mediatos, pero que se manifiestan a mediano y largo plazo en la competitividad de la empresa.

³⁷Consultas a base de información, en internet:<https://mx.investing.com/equities/teleperformance-income-statement>(agosto del 2017).

Si al costo de la mano de obra le adicionamos la variable costo por rotación del personal, podremos apreciar tres panoramas, según lo expuesto en el capítulo I, apartado 3:

- Cuando hay alta rotación: la organización tendrá que afrontar un costo mayor a lo estimado y por lo tanto será menos rentable para los accionistas, quienes no se verán atraídos por estas acciones. Esto genera que de ser necesario financiar los proyectos de la organización deberán recurrir a préstamos de terceros, generando mayor grado de insolvencia ya que los accionistas buscaran alternativas más rentables.
- Cuando la rotación es la esperada: los ingresos serán los esperados por lo accionistas y el costo de la mano de obra será la estimada y representa el 85 por ciento del costo total, logrando cumplir con sus expectativas de retorno.
- Cuando hay baja rotación: podrán desarrollar con mayor rapidez los proyectos corporativos, fidelizar a sus clientes y provocarían que la ganancia para los accionistas sea superior a la esperada. Esto a largo plazo generara que la organización se expanda a una tasa superior a la esperada.

Al ser una empresa de servicios que administra la cartera de clientes de otras grandes empresas³⁸ (como ser Coca Cola, Banco Galicia, Personal, Samsung, entre otras) una de las principales características sobresalientes en el mercado es la calidad del servicio, lo que le permite posicionarse entre los primeros puestos del mercado³⁹.

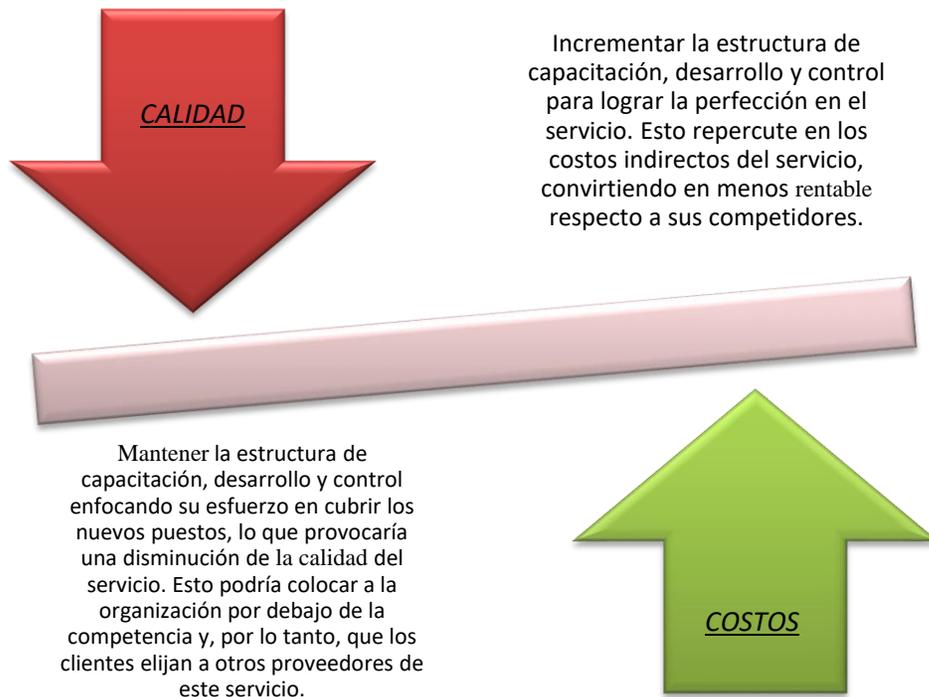
Para mantener la calidad en los niveles óptimos, la organización debe sostener una estructura de costos de capacitación, desarrollo y control como se analizó en los capítulos anteriores. Ahora bien, si la rotación del personal es alta, necesariamente estas aéreas que intentan mantener el nivel en la calidad en los

³⁸Consultas a base de información, en internet:<https://www.teleperformance.com/es-es/una-compania-de-personas/valores-diferenciales> (agosto del 2017).

³⁹Consultas a base de información, en internet: <https://www.teleperformance.com/es-es/una-compania-de-personas/premios-y-reconocimientos> (agosto del 2017).

servicios deberán enfocarse más en desarrollar la mano de obra que ocupen los puestos vacantes (para cubrir la demanda) que poder perfeccionarse más en el producto.

Esto genera una desventaja de la empresa ante la competencia, ya que las alternativas para poder perfeccionarse en el producto ante una elevada rotación del personal son dos:



Tanto en la primera alternativa como la segunda, la organización pierde fuerzas en la calidad del servicio final respecto a sus competidores, lo que genera una desventaja ante la competencia ya que el costo de mano de obra es mayor.

2.- Costo de oportunidad

Recordemos que la compañía tiene como política maximizar sus utilidades, para lo cual debe utilizar sus recursos escasos de una manera eficaz, eficiente y que sus políticas generen que sea sustentable en el tiempo⁴⁰.

De esta manera la organización implementa todos sus recursos (que es conformado por capital propio y de terceros) en mantener una estructura con alta rotación y una jerarquía vertical que no está bien distribuida ya que cada superior tiene muchos subordinados. En esta jerarquía vertical encontramos:



Chief executive officer America: es quien toma las decisiones corporativas en todo el continente americano.

Director de operaciones cono-sur: es encarga de la toma de decisiones en Sudamérica.

Gerente de Operación: encargado de las decisiones de un grupo de clientes. Existen 3 en Argentina.

Contact Center Manager: se especializa en tomar decisiones de un cliente en particular.

Project Manager: coordina el trabajo de 10 supervisores.

⁴⁰Consultas a base de información, en internet:<http://leaderinsights.teleperformance.com/?speaker=&tag=&contentType=&topics=3&words=¤tPage=0> "creating a sustainable future" (agosto del 2017).



Supervisor: Tiene a cargo entre 20 y 25 agentes para brindar soporte durante las tareas laborales del agente, como así también controlar las novedades para la liquidación de todo el personal a cargo.

Agente: es quien realiza la tarea de atención al cliente por los distintos canales de comunicación y reporta a un supervisor. En Tucumán trabajan aproximadamente 3500 agentes.

Existe una alta rotación del personal en los puestos de supervisor y agente debido a las políticas actuales de la organización, ya que un supervisor no puede atender las necesidades de todos sus agentes y genera un cuello de botella de trabajo en estos dos primeros eslabones de la cadena jerárquica.

La organización reconoce que descuidan la posibilidad de desarrollar o investigar nuevas alternativas para así poder administrar de una forma más efectiva la cartera de clientes de las empresas clientes. Esto, tal como desarrollaremos en el capítulo siguiente, no solo genera el costo por las alternativas más rentables que la empresa no desarrolla, sino también afecta la oferta y la demanda del servicio.

3.- Efectos en la oferta y la demanda

Actualmente el fuerte de este mercado en particular se enfoca en tres pilares⁴¹:

- Calidad: tal como desarrollamos en el punto uno del presenta capitulo, la organización tiene por objetivo llegar a la excelencia en el servicio al brindar la misma calidad que las propias empresas que la contratan.

⁴¹ Según encuesta realizada a Ricardo Balsano, Gerente de Relaciones Publicas en la ciudad de San Miguel de Tucumán

- Alternativas⁴²: con el avance de la tecnológica cada vez existen más canales para la comunicación entre las empresas y sus clientes (telefónicamente, redes sociales, email, a través de las páginas web, entre otros), por lo que las empresas en este rubro tiene como desafío desarrollar nuevos canales de comunicación según las necesidades que cada cliente plantea, pero también desarrollar nuevas posibilidades en el mercado aunque no sea necesidad de un cliente (por ejemplo las encuestas de satisfacción).
- Valor agregado: tal como se detalla más adelante, todas las áreas tienen que contribuir para agregar valor al servicio.

Considerando que la empresa brinda servicios que son soluciones en la administración de la cartera de clientes de alto volumen, es generadora de su propia demanda según las nuevas alternativas que pueda brindar en el mercado.

Por ello, además de los pilares desarrollados, uno de los valores de la organización es la innovación. Esto implica que, por la cultura organizacional todas las áreas concentran sus fuerzas en busca de nuevas técnicas para fidelizar a sus clientes e investigar nuevas oportunidades del mercado.

Si la organización cuenta con una rotación en la mano de obra superior a la esperada, las áreas perderían la sinergia necesaria para detectar nuevas oportunidades para incrementar su demanda. Esto es producto de que, al haber una rotación elevada, requiere más tiempo lograr la especialización del personal para ser capaz de detectar las debilidades o de responder a las necesidades de cada empresa cliente.

Cada área tiene el objetivo de desarrollar mejoras para los clientes⁴³, entre ellas las áreas más importantes son:

⁴²Consultas a base de información, en internet:<http://ar.teleperformance.com/en-us/omnichannel-solutions/self-service-and-infrastructure>

⁴³ Según encuesta realizada a Matías F. Moores, Gerente de Recursos Humanos y Representante legal Argentina



Área calidad

- se enfoca en analizar la aplicación de los procesos de comunicación para detectar fallas y/o mejoras en los servicios de cada empresa.



Área operación

- es la encargada de analizar los sistemas utilizados para la comunicación y para brindar los servicios, permitiendo encontrar fallas en el funcionamiento de cada etapa de los procedimientos.



Área capacitación

- investiga los conceptos y definiciones de los procesos para buscar la alternativa más acorde a las situaciones manifestadas por los empleados.

La rotación de la mano de obra entorpece este procedimiento ya que la organización utiliza recursos para nivelar los nuevos integrantes en vez de especializarse y poder desarrollar nuevas alternativas para cubrir las necesidades de los clientes o descubrir nuevas oportunidades de servicios en el mercado.

Conclusión

Al ser una compañía de servicios donde su costo de mano de obra está entre un 75 y 85 por ciento del total de su costo, sumado a su alta rotación, define a la empresa como una compañía formadora, ya que para la mayoría de sus empleados es su primera experiencia laboral y al tener jornada reducida de 6hs por día como máximo, a muchos de los empleados les permite continuar estudiando y una vez recibidos o próximo a recibirse buscan otros destinos.

Como se muestra en las ganancias y pérdidas mensuales, la compañía atraviesa una situación financiera no deseada ya que al tener un resultado de ejercicios de **\$2.491.668,76** y soportar una alta presión fiscal, no está tendiendo a una buena rentabilidad.

El gobierno provincial con el hecho de combatir la desocupación que afecta al país, actualmente 8,7 por ciento en el segundo trimestre del año 2017 y en particular a la provincia de Tucumán, actualmente con un 7,9 por ciento en el segundo trimestre del año 2017, con subsidios trata de dar oxígeno financiero a la compañía y a su vez disminuir los índices de desempleo.

Ya que la relación gobierno-empresa funciona perfectamente tanto social para la población y financiera para la compañía, con el lanzamiento de los programas impulsados por el estado provincial y nacional se podría continuar avanzando con los beneficios social-financiero que los relaciona con los programas que son llevados a cabo por la Secretaria de Trabajo de la Nación y la Secretaria de Trabajo de la Provincia de Tucumán que ofrecen a las empresas programas de entrenamiento e

inserción laboral subsidiando parte de los sueldos con objetivo de disminuir la tasa de desempleo. Dentro de los programas de empleo tenemos los siguientes:

1) **Acciones de entrenamiento para el trabajo (A.E.T)**; Tiene como objetivo la mejora de las condiciones de empleabilidad de trabajadores y trabajadoras desocupados, enriqueciendo sus habilidades y destrezas mediante el desarrollo de prácticas formativas teóricas-prácticas en ámbitos laborales.

¿Características?

- Duración de 1 a 6 meses
- 4 horas diarias o 20 horas semanales

¿Beneficios?

Los trabajadores y trabajadoras perciben ayuda económica mensual no remunerativa de \$3120.

Además el gobierno de la provincia de Tucumán se hará responsable de:

- a) Cobertura de seguros de accidentes personales
- b) Cobertura de seguro de salud.

Tipo de empresa	Dotación de personal	Monto a cargo del MTyESS	Monto a cargo de la Empresa
Microempresa	0 a 5	\$ 3.600	\$ 0
Pequeña	6 a 15	\$ 3.250	\$ 350
Mediana	16 a 80	\$ 2.800	\$ 800
Grande	desde 81	\$ 1.850	\$ 1.750

2) **Programa de Inserción Laboral (P.I.L.)**: Tiene como objetivo la promoción, motivación e inserción al mercado laboral de trabajadoras y trabajadores desocupados, brindando apoyo económico a la empresa.

¿Característica?

La empresa abonará la diferencia completando el sueldo según convenio colectivo de trabajo. El pago de las contribuciones de la Seguridad Social se realiza sobre la totalidad del salario.

¿Beneficios?

Para cada incorporación formal a la empresa, se recibirá un aporte del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social que se deducirá del pago del trabajador de acuerdo a los siguientes beneficios:

Tipo de empresa	Dotación de personal	Jornada Parcial (menos de 5hs diarias)	Jornada completa (más de 6 hs diarias)
Microempresa	0 a 5	\$ 1.700	\$ 4.300
Pequeña	6 a 15	\$ 1.500	\$ 3.700
Mediana	16 a 80	\$ 1.300	\$ 1.300
<u>Grande</u>	<u>desde 81</u>	<u>\$ 1.050</u>	<u>\$ 2.550</u>

3) **Programa de Inserción Laboral (P.I.L.)Empalme:**

- Duración del beneficio 24 meses
- Jornada parcial (hasta 5 hs diarias) / Beneficio \$ 2000
- Jornada Completa (se considera 6 hs diarias)/ Beneficio \$4000
- Beneficiarios desempleados de plan joven (Personas entre 18 y 24 años)

Tipo de Empresa	Dotación de Personal	Jornada Parcial (Menos de 5hs diarias)	Jornada completa (Mas de 6 hs diarias)
Grande	desde 81	\$ 2.000	\$ 4.000

Como los programas de inserción laboral activos, beneficiara financieramente a la compañía permitiendo aumentar su utilidad bruta ya que se verá disminuido su costo de mano de obra que, sumado con los beneficios impositivos provinciales, le permitirá a la empresa continuar funcionando y afrontar la carga impositiva.

INDICE BIBLIOGRAFICO

A) GENERAL:

GIMENEZ, Carlos M. y Colaboradores, “Costos para empresarios” Buenos Aires, 1995.

HANSEN, Don R., MOWEN Maryanne; “Administración de costos, contabilidad y control”, Boston, 2007.

CHIAVENATO, I. “Administración de recursos humanos (edición 2000)

KAPLAN, R. y COOPER, R. “Coste y efecto” Gestión 2000, 1º Edición (1999).

B) ESPECIAL

CASCARINI, Daniel Carlos, “Teoría y práctica de los sistemas de costos”, La Ley (Buenos Aires, 2004).

DOMINGUEZ, Carlos Manuel, “Sistema de costos”, Edición La Ley, (Buenos Aires 2007).

C) OTRAS PUBLICACIONES:

Consultas a bases de información, en Internet:

www.lagaceta.com.ar

www.afip.gov.ar

www.legislaturadetucuman.gob.ar

INDICE ANALITICO

Resumen.....	1
Prologo.....	2

CAPITULO I
ASPECTOS RELEVANTES

1.- Normativa Legal Vigente.....	3
2.- Subsidio Gobierno Provincial.....	4
3.- Perspectiva Económica.....	7
4.- Análisis financiero.....	8

CAPITULO II
COSTOS CUANTIFICABLES Y CUALITATIVOS

1.- Reclutamiento y selección.....	11
2.- Registros y documentación.....	23
3.- Ineficiencia en la producción.....	26
4.- Incidencia en los costos indirectos de producción.....	28
5.- Desvinculación.....	36

CAPITULO III
COSTOS ESTIMABLES

1.-Desventaja competitiva en el mercado.....	45
2.-Costo de oportunidad.....	50
3.-Efectos en la oferta y la demanda.....	51
Conclusión.....	54
Índice bibliográfico.....	57
Índice Analítico.....	59