



Facultad de Ciencias Económicas

Sede Rosario - Campus Roca

Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Carrera Título:

Determinación de los costos totales laborales y de las herramientas aplicadas para optimizar su administración, en una droguería del sector privado de la ciudad de Rosario, Santa Fe, durante el año 2021 (EC)

Alumno: Paola Crespo – paolasoledadcrespo@gmail.com

Tutor Contenidos: CP Pablo Piotto

Tutor Metodológico: Lic. Magdalena Carrancio

Diciembre 2022

AGRADECIMIENTOS

A los profesores que me brindaron su aporte para la realización de este trabajo, quienes dispusieron de su tiempo para guiarme y ampliar mis conocimientos.

A mis compañeros de curso, con quienes algunos logré una relación de amistad, compartiendo horas de trabajo juntos, no puedo dejar de agradecerles su apoyo y constancia.

A mi papá que me guía desde el cielo.

Y en especial a Pablo, mi compañero de aventuras, quien confió en mí sin dudarlo y quien fue mi pilar en todo este tiempo.

RESUMEN

Entre los costos que deben enfrentar hoy en día las empresas -sean grandes, medianas o pequeñas-, el costo laboral se considera como el más significativo.

Dada esta relevancia, el presente Estudio de Caso tuvo como propósito mostrar los costos totales laborales, enmarcados dentro de una droguería del sector privado de la ciudad de Rosario, a fin de analizar las herramientas que utiliza para administrarlos, en un momento en que la misma se encuentra en pleno crecimiento.

Para ello, primeramente se realizó la descripción de la organización. Luego se determinaron las regulaciones obligatorias y la estructura de costos. De esta manera se pudieron analizar los costos directos e indirectos, para lo cual se trabajó bajo el Convenio Colectivo de Trabajo 120/75.

El estudio de caso se realizó en un periodo de 4 meses, del año 2021, donde pudimos recopilar toda la información necesaria a través de entrevistas con los sectores involucrados.

Palabras Clave

- Costos Laborales
- Empleador
- Empleado
- Presupuesto

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
Capítulo I	7
CONTEXTO DE ESTUDIO.....	7
1.1 Descripción de la organización:	7
1.2 Visión:	7
1.3 Misión.....	8
1.4 Valores.....	8
1.5 Estructura:	8
1.6 Organigrama:	9
Capítulo II.....	11
PROBLEMATIZACIÓN DEL CASO EN ESTUDIO	11
2.1 Descripción del caso en estudio.....	11
2.2 Planteo del problema de investigación	11
2.3 Formulación de los objetivos de investigación.....	12
Capítulo III.....	14
MARCO TEÓRICO.....	14
3.1 Análisis Normativo	14
3.1.1 Ley de contrato de trabajo:	14
3.1.2 Convenio colectivo de trabajo 120/75	23
3.1.3 Disposiciones de la Superintendencia de riegos de trabajo	26
3.2 Costos Laborales.....	27
3.2.1 Costos directos	27
3.2.2 Costos indirectos	31
3.3 Herramientas para administrar costos	34
Capítulo IV.....	37
4.1 Análisis de datos	37
4.1.1 Costos totales laborales.....	37
4.1.2 Costos laborales totales por puesto de trabajo	42
4.1.3 Herramientas implementadas para optimizar la administración de los costos laborales	47
4.2 Propuesta:	48
CONCLUSIONES	50
BIBLIOGRAFÍA	51

INTRODUCCIÓN

Una de las principales dificultades que enfrentan las organizaciones es el costo de tener que registrar a sus empleados. El no cumplimiento trae aparejado multas y/o juicios costosos, además de que afecta al empleado y al sistema de seguridad social e indirectamente a la sociedad. Al mismo tiempo, hay situaciones que también pueden generar elevados costos como es el caso de juicios fraudulentos iniciados por los trabajadores como consecuencia de una incapacidad laboral.

El costo laboral que en la actualidad deben afrontar los empleadores es significativo con relación a otros costos incurridos como la luz eléctrica, teléfono o impuestos, entre otros que impactan en todas las organizaciones, ya sean grandes, medianas o pequeñas empresas.

En el presente trabajo nos proponemos de analizar los costos totales laborales que debió enfrentar una droguería, distribuidora de productos medicinales en zona de gran litoral de nuestro país, durante el periodo 2021, para contratar a un empleado teniendo en cuenta el puesto que ocupa y reflejar la incidencia los costos directos e indirectos en dicha relación laboral.

El Estudio de Caso se estructura de cuatro capítulos. En el primer capítulo abordaremos el contexto de estudio a partir de la descripción de la empresa.

El segundo capítulo se plantea el problema de investigación en torno a ¿Cuáles son los costos laborales que debió afrontar una droguería del sector privado de la ciudad de Rosario, Santa Fe, durante el periodo 2021? ¿Qué herramientas implementó la empresa para optimizar la administración de los mismos?

Seguidamente se formulan los objetivos que permitirán la resolución del problema y guiaran la investigación.

En el tercer capítulo se aborda el marco teórico, hablaremos sobre la Ley de Contrato de Trabajo (LCT), el Convenio Colectivo de Trabajo 120/75 (CCT), las disposiciones de la Superintendencia de Riegos del Trabajo (SRT), los costos directos e indirectos laborales y como se relacionan entre sí y la herramientas para administras

costos.

Y por último, en el capítulo número cuatro se expondrán los resultados obtenidos de la recolección de datos del trabajo de campo.

Capítulo I

CONTEXTO DE ESTUDIO

1.1 Descripción de la organización:

En 1910 un inmigrante alemán funda la empresa en la ciudad de Rosario comenzado con la venta de insecticidas, para agregar luego productos de perfumería y accesorios para farmacias. Al poco tiempo incorpora los primeros productos medicinales.

Hoy es una empresa reconocida a nivel regional en el rubro de distribución y comercialización de especialidades medicinales, productos médicos y productos de diagnóstico de uso in vitro. Trata de asegurar la satisfacción del cliente, brindando un servicio oportuno de manera consistente donde proponen una mejora continua de los procesos y las competencias del recurso humano garantizando la eficacia y la eficiencia de las operaciones.

Posee un sistema de preparación automática de pedidos, la cual permite preparar automáticamente el 70% de los productos de mayor rotación, operar más de 1200 pedidos por hora y reducir la tasa de error al 0.2%.

Además, cuenta con unidades de negocios distribuidas en distintas provincias del país, en las ciudades Córdoba, Villa María, Río Cuarto, Santa Fe, Chañar Ladeado, Concordia, Concepción, San Nicolás y Hospitalarios (Rosario).

1.2 Visión:

Ser reconocidos por la confiabilidad, calidad, flexibilidad, alta eficiencia y presencia en el mercado, alcanzando y/o superando las expectativas de todos los clientes y proveedores.

1.3 Misión

Establecer y mantener un sistema de gestión, que persiga la mejora continua del mismo, que cumpla con las buenas practicas del negocio, con las leyes y normativas vigentes establecidas cada provincia, cuidando el medio ambiente y que a la vez sea percibido por el cliente como un sistema eficiente y seguro. Capacidad, desarrollo y formación continua al personal que permitan ofrecer al cliente un servicio de calidad y confianza.

1.4 Valores

- Capacitación continua al personal para el logro de objetivos.
- Desarrollo del máximo potencial de los recursos humanos.
- Exigencia a los proveedores adecuando los estándares de calidad.
- Mejora continua de todos los procesos.
- Compromiso del personal hacia la calidad de su tarea.
- Conducta ética y excelencia en la gestión.
- Confianza en la organización
- Seguridad de los servicios brindados.

1.5 Estructura:

Durante el periodo 2021 contaba con 578 empleados, de los cuales 537 son empleados permanentes y 41 tercerizados; distribuidos en las distintas sucursales, donde la casa central funciona en la ciudad de Rosario, donde la gran mayoría de sus operaciones y decisiones son centralizadas.

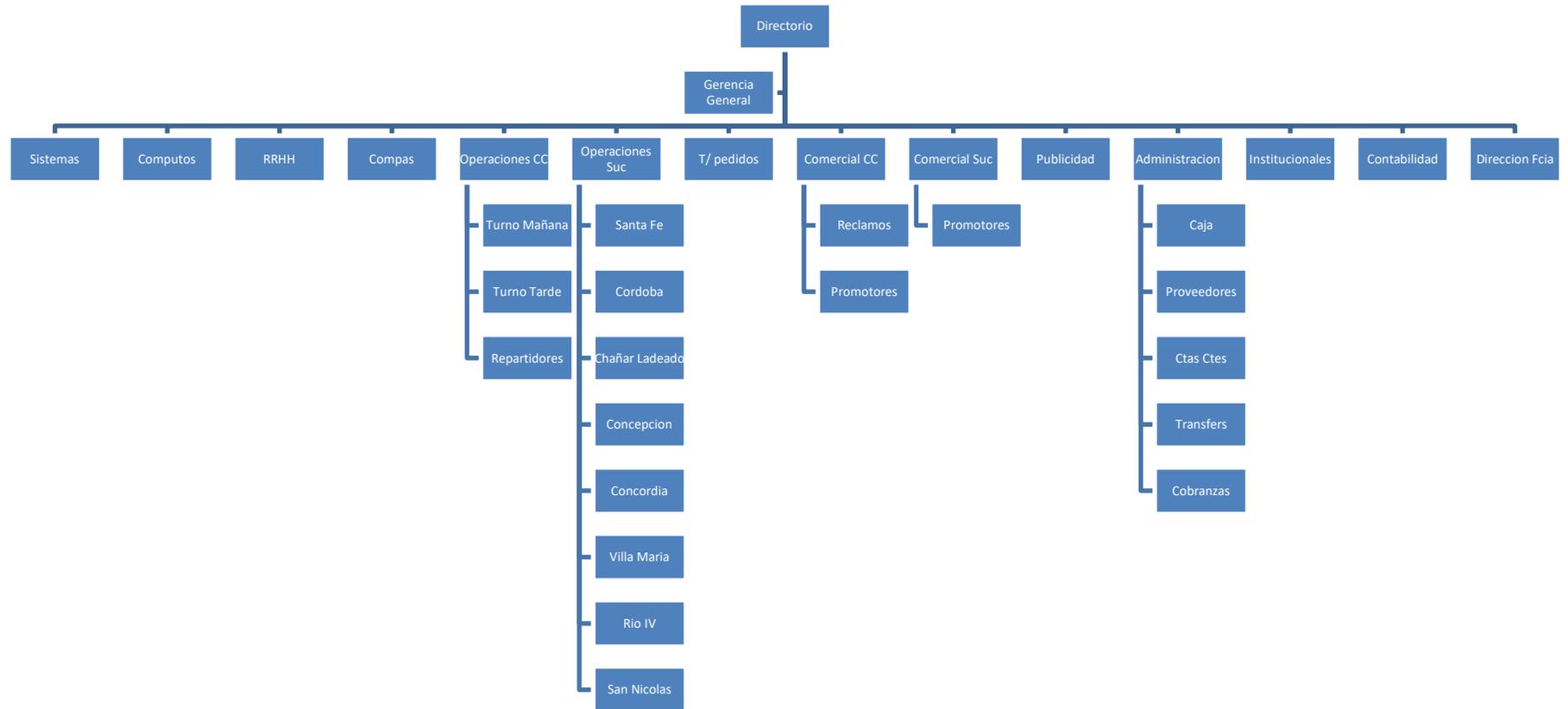
Su estructura es una “estructura matricial”, la autoridad formal desciende por la jerarquía y luego se divide, creando responsabilidades conjuntas y dejando noción de una cadena de autoridad integra. Su organigrama se encuentra agrupado de acuerdo a la función básica de la organización, siendo grupos de línea, lo que se requiere una estructura administrativa más elaborada, más gerentes para coordinar el trabajo a través de unidades funcionales. Por lo tanto requiere la necesidad de más personal para lograr la coordinación a través de la estandarización de los procesos de trabajo.

1.6 Organigrama:

El organigrama, de la droguería que es objeto de estudio de este trabajo, tiene en la cima al Directorio compuesto por sus tres dueños, los cuales tienen una relación familiar. Luego continúa como línea media la Gerencia General, este cargo es solo ocupado por una persona.

Descendiendo y al mismo nivel encontramos los departamentos de Sistemas, Cómputos, Recursos Humanos, Compras, Toma de Pedidos, Publicidad, Institucionales, Contabilidad, Dirección de Farmacia, Operaciones en Casa Central, Operaciones de Sucursales, Comercial Cuentas Corrientes, Comercial Sucursales y Administración, los cuales son representados por un jefe en cada sector. Depende de estos últimos departamentos distintas áreas que se encuentran en la parte inferior del organigrama, como es el caso del departamento de Operaciones Casa Central que tiene la responsabilidad el turno mañana, turno tarde y repartidores. Por su parte, dependen de Operaciones Sucursales distintas localidades, las que forman parte del radio de distribución. Rinden en cuenta a Comercial Casa Central el área de Reclamos y Promotores, lo mismo sucede con el departamento de Comercial Sucursales quienes le rinden cuenta los Promotores de las diferentes localidades que no forman parte de Casa Central. Por último, describimos las distintas áreas que subordinan del departamento Administración, como Caja, Proveedores, Cuentas Corrientes, Tránsfers y Cobranzas.

Figura 1 ORGANIGRAMA DE LA DROGUERIA EN ESTUDIO



Fuente: elaboración propia en base a datos provistos por la empresa.

Capítulo II

PROBLEMATIZACIÓN DEL CASO EN ESTUDIO

2.1 Descripción del caso en estudio

La Droguería objeto de estudio del presente Caso, tuvo un aumento considerable de ventas de productos farmacéuticos en los últimos cinco años, es por ello que debió aumentar su dotación de empleados tanto en la planta como en las áreas administrativas, incorporando personal calificado. También compró una nueva sucursal por la zona de la provincia de Córdoba con la intención de expandirse en la provincia de San Luis.

Por otra parte, en el año 2021 decidieron enfrentar un nuevo desafío habilitando una importadora de productos médicos.

Sin duda, este crecimiento generó un aumento en los costos laborales que la empresa tuvo que afrontar para la incorporación de personal. Cabe mencionar que el termino costos laborales está identificado cotidianamente al salario y las cargas sociales, pero estos abarcan distintos costos directos e indirectos que es necesario sean identificados y administrados eficientemente.

2.2 Planteo del problema de investigación

Dando lo antedicho, en el presente Estudio de caso, se procura conocer:

¿Cuáles fueron los costos laborales que debió afrontar una droguería del sector privado de la ciudad de Rosario, Santa Fe, durante el periodo 2021? ¿Qué

herramientas implementó la empresa para optimizar la administración de los mismos?

2.3 Formulación de los objetivos de investigación

Para resolver nuestro problema de investigación, formulamos como Objetivo General: Determinar los costos totales laborales que debió enfrentar una droguería del sector privado de la ciudad de Rosario, Santa Fe, para la incorporación de personal, durante el periodo 2021, y las herramientas aplicadas para optimizar su aplicación.

Alcances: El estudio se realizará en el periodo 2021 completo, desde enero a diciembre 2021.

Y como Objetivos específicos:

- Identificar los costos totales laborales sean directos e indirectos que debió afrontar la droguería durante los meses enero a diciembre 2021.
- Describir los costos totales laborales por puestos de trabajo según CCT 120/75
- Reconocer las herramientas implementadas para optimizar la administración de estos costos laborales.

2.4 Consideraciones metodológicas

2.4.1 Diseño metodológico

El Estudio responde a un diseño cualitativo, que intentó brindar una perspectiva interpretativa acerca de los costos totales laborales que debió enfrentar una droguería de la ciudad de Rosario para la incorporación de personal, durante el periodo 2021, y las herramientas aplicadas para optimizar su aplicación.

La investigación se condujo básicamente en su ambiente natural, donde los participantes se comportan como lo hacen en su vida cotidiana, y donde las variables involucradas en la problemática no se definen con el propósito de controlarse ni manipularse experimentalmente.

2.4.2 Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva, en tanto se observó el fenómeno bajo estudio detallando su comportamiento.

2.4.3 Procedimiento para la recolección de datos

Los datos fueron recolectados mediante entrevistas calificadas a miembros del directorio de la empresa y a empleados del sector de recursos humanos y contabilidad.

La técnica aplicada nos permitió obtener información contable de la empresa sobre los costos laborales que debió afrontar ante la incorporación de personal en los diferentes sectores. Así, se apeló a indicadores cuantitativos como remuneraciones, porcentajes y alícuotas de aplicación para los distintos conceptos de costos de los empleados.

Por otra parte, también se utilizaron indicadores cualitativos para observar los puntos de vista y percepciones de los Directivos de la droguería acerca de las herramientas utilizadas para optimizar la administración de los costos.

Capítulo III

MARCO TEÓRICO

3.1 Análisis Normativo

Para el análisis del caso, es necesario conocer la normativa jurídica, legal y laboral, la cual se encuentra encuadrada por la Ley Contrato de Trabajo, el convenio colectivo 120/75 y las disposiciones de la Superintendencia de Riegos del Trabajo, dado que los mismos funcionan como limitación a la hora de la toma de decisiones.

Esta sección tiene como objetivo proporcionar información sobre los derechos y deberes que se derivan de la relación laboral, tanto del empleado como del empleador.

3.1.1 Ley de contrato de trabajo¹:

La Ley 20.744, fue sancionada por el congreso nacional, el 13 de mayo de 1976, determina los derechos y obligaciones, tanto de los trabajadores como de los empleadores. Es la que regula, los vínculos laborales dentro del empleo privado registrado, es decir para aquellos empleados contratados “en blanco”, con la correspondiente registración en el sistema de seguridad social (ANSES).

El trabajador es la parte más débil en la relación del trabajo, mientras que los empleadores tienen los recursos suficientes para imponer determinadas condiciones del contrato, los trabajadores solo cuentan, a la hora de negociar, con su fuerza de trabajo. De esta manera, nace el principio protectorio, enunciado en el Art 9 de la LCT y en el Art 14 bis de la Constitución Nacional, donde menciona: “*El trabajo en*

¹ Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744. Buenos Aires, 13/05/1976. Obtenida de <https://www.argentina.gob.ar>

sus diversas formas gozará de la protección de las leyes, las que aseguran al trabajador: condiciones dignas y equitativas de labor, jornada limitada, descanso y vacaciones pagados, retribución justa, salario mínimo vital y móvil, igual remuneración por igual tarea, participación en las ganancias de las empresas con control en la producción y colaboración en la dirección, protección contra el despido arbitrario, estabilidad del empleo público, organización sindical libre y democrática reconocida por la simple inscripción en un registro especial.

Queda garantizado a los gremios: Concretar convenios colectivos de trabajo, recurrir a la conciliación y al arbitraje; el derecho de huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias para el cumplimiento de su gestión sindical y las relacionadas a la estabilidad de su empleo.

El estado otorgará los beneficios de la seguridad social, que tendrá carácter de integral e irrenunciable....”

Según el Art 22 de la ley 20.744 Ley de Contrato de Trabajo (LCT): *“Habrá relación de trabajo cuando una persona realice actos, ejecute obras o preste servicios a favor de otra, bajo la dependencia de está en forma voluntaria y mediante el pago de una remuneración, cualquiera sea el acto que le dé origen.”*

Sin embargo, la LCT no regula todo tipo de trabajo, no se aplica a los trabajadores dependientes de la administración pública nacional, provincial o municipal, excepto por acto expreso que se los incluya en la misma o en el régimen de las convenciones colectivas de trabajo; ni a los trabajadores del servicio doméstico; ni a los trabajadores agrarios. Estos grupos de trabajadores cuentan con una regulación específica.

En cambio, si regula todo trabajo en relación de dependencia, el mismo existe cuando una persona en forma voluntaria y personal, desarrolla tareas para otra persona física o empresa bajo su dependencia recibiendo una remuneración a cambio y a su vez, este último se compromete otorgarle condiciones dignas, seguras e higiénicas para su condición humana.

De toda relación laboral, surge el contrato de trabajo, este puede ser escrito u oral. Cuando el contrato no es escrito se entienden que rigen todas las condiciones de la LCT y del Convenio Colectivo.

La edad mínima para trabajar dieciocho años. Quede determinadamente prohibido el empleo de un trabajador de menos de esa edad. Los jóvenes entre dieciséis y dieciocho años pueden ser empleados solamente con autorización de sus

padres, responsables o tutores. Los menores emancipados por matrimonio gozan de plena capacidad para celebrar un contrato de trabajo.

a) Partes de un contrato de trabajo

- **El trabajador:** es una persona física que se obliga y presta servicios en relación de dependencia a un empleador a cambio de una remuneración. Se caracteriza por ser: persona física, dotada para trabajar (lo que lo hace personal) y es insustituible (no se puede delegar o transferir a otra persona).
- **El empleador:** puede ser una persona física o jurídica, que requiera de los servicios de un trabajador.

En las últimas décadas la figura del apropiador de la fuerza de trabajo ha ido adquiriendo múltiples fisonomías, por lo tanto asume importancia distintos conceptos para determinar quién es en definitiva quien requiere los servicios de un trabajador y por ende a quien se le atribuye derechos, obligaciones y responsabilidades. Por tal motivo, son relevantes los conceptos no sólo de empleador, sino también de empresa, empresario y establecimiento.

- **Empresa:** es la organización instrumental de medios personales, materiales e inmateriales, ordenados bajo una dirección para el logro de fines económicos o benéficos.
- **Empresario:** quien dirige a la empresa por sí, o por medio de otras personas, y con la cual se relacionan jerárquicamente los trabajadores, cualquiera sea su participación.
- **Establecimiento:** es la unidad física o de ejecución destinada al logro de los fines de la empresa, a través de una o más explotaciones.

Las características más imperantes del empleador son: puede ser persona física o jurídica, puede ser una entidad con o sin fines de lucro y sus deberes principales son pagar el salario, otorgar tareas y brindar seguridad al trabajador.

b) Derechos y obligaciones de las partes

Son las prestaciones recíprocas y las facultades que surgen del contrato de

trabajo. Abarcan al trabajador como al empleador porque ambos actúan como acreedores o deudores, a cada obligación de una parte le corresponde un derecho de la otra.

➤ **Obligaciones comunes de ambas partes**

Se manifiesta por medio de la obligación genérica de las partes de comportarse correctamente, con colaboración y solidaridad, y con el deber de buena fe.

- a) **Deber de buena fe:** es un deber de buena conducta que regula y moraliza las relaciones entre las partes, y en nuestra materia, entre el trabajador y el empleador. El art 63 de la LCT establece: *“las partes están obligadas a actuar de buena fe, ajustando su conducta a lo es propio de un buen empleador y un buen trabajador, tanto al celebrar, ejecutar o extinguir el contrato o relación de trabajo.”* Supone una posición de honestidad y honradez, que lleva implícita la plena conciencia de no engañar, no perjudicar ni dañar.
- b) **Deber de colaboración y solidaridad:** la buena fe que deben observar las partes se encuentra calificada por los componentes de colaboración y solidaridad. El deber de colaboración significa que el trabajador debe realizar la actividad propia correspondiente a su categoría impartidas por el empresario y sus colaboradores, de los cuales dependen jerárquicamente.

➤ **Facultades del empleador**

- a) **Facultad de organización:** es el conjunto de atribuciones jurídicas de las cuales el empresario dispone para determinar las modalidades de la prestación laboral. Se manifiesta en el derecho de establecer que tarea debe efectuar el trabajador, las condiciones de modo, tiempo y lugar en que se deba realizar.
- b) **Facultad de dirección:** consiste en la potestad del empleador de emitir directivas a los trabajadores mediante órdenes e instrucciones relativas a la forma y modalidad del trabajo, según los fines y necesidades de la empresa.
- c) **Facultad de modificar las formas y modalidades del trabajo:** dicha facultad tiene el empleador en la medida que cumpla con sus

obligaciones lo puede hacer sin consultarle al empleado. Igualmente se recomienda que conviene acordarlo antes con el trabajador.

d) Facultada disciplinaria: es la posibilidad que tiene el empleador para aplicar sanción, si algún trabajador no cumple con sus obligaciones. Debe ser llevado a cabo por escrito, expresando la causa, fundamentos, y motivos por el cual se realiza dicha sanción. Los tipos de sanciones son:

- a. Llamado de atención
- b. Apercibimiento o amonestaciones
- c. Suspensiones
- d. Despido con causa.

➤ **Obligaciones del empleador**

- a) **Pago de remuneración:** el empleador está obligado a pagar la remuneración a trabajador en tiempo y forma.
- b) **Deber de seguridad:** es el conjunto de medidas y recursos técnicos que el empleador debe adoptar durante la prestación de la tarea para proteger la salud psicológica del trabajador y su dignidad, y evitar que sufra daños en sus bienes. Está relacionado con las normas de higiene y seguridad en el trabajo.
- c) **Deber de ocupación:** el empleador debe brindar trabajo adecuado según a la categoría del trabajador.
- d) **Deber de diligencia:** el empleador deberá cumplir con las distintas obligaciones contractuales, de convenciones colectivas de trabajo y de los sistemas de seguridad social, de modo de posibilitar al trabajador el goce íntegro y oportuno de los beneficios que tales disposiciones le acuerdan.
- e) **Deber de obligaciones frente a los organismos sindicales y de la seguridad social:** el empleador tiene tres obligaciones: ingresar aportes y contribuciones a la seguridad social y sindicales; entregar las constancias del cumplimiento cuando caudas razonables así lo justifiquen; y entregar el momento de la extinción el certificado de servicios y remuneraciones, con constancia de tiempo de duración del empleo y las cargas sociales pagas.

- f) **Deber de no discriminar e igualdad de contrato:** el empleador debe contemplar de igual trato a todos los trabajadores en identidad de situaciones. Se considera que existe trato desigual cuando se produzcan discriminaciones arbitrarias fundadas en razones de sexo, religión o raza.
- g) **Deber de llevar libros:** todo empleador está obligado a llevar libros especiales, registrados y rubricados.
- h) **Deber de formación profesional:** es obligación del empleador otorgar capacitación profesional para el desarrollo de las tareas.
- i) **Deber de información:** el empleador debe otorgar libre información a los trabajadores.

➤ **Derechos del trabajador**

- a) **Inveniones del trabajador:** todo descubrimiento personal del trabajador son propiedad de este, aun cuando se haya valido de instrumentos que no le pertenecen.
- b) **Libertad de expresión:** el empleador no podrá realizar encuestas ni averiguaciones sobre las opiniones políticas, religiosas, sindicales, culturales o de preferencia sexual del trabajador. Este podrá expresar libremente sus opiniones sobre tales aspectos en los lugares de trabajo, en tanto ello no interfiera en el normal desarrollo de su tarea.
- c) **Percepción del salario:** el trabajador tiene derecho de exigir el pago oportuno y adecuado de su remuneración.
- d) **Ocupación efectiva:** el empleador debe garantizar al trabajador ocupación efectiva, de acuerdo a su categoría profesional.
- e) **Igualdad de trato y no discriminación:** igual remuneración por igual trabajo.
- f) **Exigencias del cumplimiento sobre la seguridad social:** el trabajador tiene derecho de exigir el pago de los aportes y contribuciones de la seguridad social.

➤ **Obligaciones del trabajador**

- a) **Deber de fidelidad:** prestación de trabajo acorde a los patrones de honestidad.

- b) **Deber de obediencia:** el trabajador debe realizar las órdenes que se le impartan para realizar sus tareas.
- c) **Custodia de los instrumentos de trabajo:** debe conservar los instrumentos que se le provean para la realización de las actividades, sin que asuma la responsabilidad del deterioro de los mismos por su uso.
- d) **Responsabilidad por los daños:** es responsable ante el empleador por los daños que cause a los intereses de este, por dolo o por culpa grave en el ejercicio de sus funciones.
- e) **Deber de no concurrencia:** el trabajador debe abstenerse de ejecutar negociaciones por cuenta propia o ajena, que pudieran afectar los intereses del empleador, salvo autorización de éste.

c) Tipos de contratos de trabajo

Existen distintas modalidades de contrato laboral en Argentina y cada una de ellas tiene características distintas. La mayoría se organiza en función del tiempo de trabajo o de la duración del vínculo laboral, algunas depende de otros factores.

Figura 1: Tipos de contratos de trabajo

1 – Contrato de trabajo a plazo fijo	En el contrato se ha fijado en forma expresa y por escrito el tiempo de su duración. Durará hasta el vencimiento del plazo convenido, pudiendo celebrarse por más de cinco años.
2 – Contrato de trabajo de temporada	Habrà contrato de trabajo de temporada cuando la relación entre las partes, originadas por actividades propias del giro normal de la empresa o explotación, se cumpla en determinadas épocas del año solamente y esté sujeta a repetirse en cada ciclo en razón de la naturaleza de la actividad.
3 – Contrato de	Se entenderà que media tal tipo de relación cuando el

trabajo eventual	vínculo comienza y termina con la realización de la obra, la ejecución del acto o la prestación del servicio para el que fue contratado el trabajador.
4 – Contrato de teletrabajo	Habrá contrato de teletrabajo cuando la realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios, sea efectuado total o parcialmente en el domicilio de la persona que trabaja, mediante la utilización de tecnologías de la información y comunicación. Los presupuestos legales mínimos de contrato de teletrabajo se establecerán por ley especial.
5 – Contrato de trabajo de grupo o por equipo	Habrá contrato de trabajo de grupo o por equipo, cuando el mismo se celebre por un empleador con un grupo de trabajadores que, actuado por intermedio de un delegado o representante, se obligue a la prestación de servicios propios de la actividad de aquel.
6 – Contrato por tiempo indeterminado	<p>Cabe aclarar que, el principio general establecido por la LCT es el de “indeterminación del plazo.” Esto implica que el contrato de trabajo se entenderá celebrado por tiempo indeterminado, salvo que su término resulte de las siguientes circunstancias:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Que haya fijado de forma expresa y por escrito el tiempo de su duración (#). b) Que las modalidades de las tareas o de la actividad así lo justifiquen. <p>El contrato de tiempo indeterminado dura hasta que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • el trabajador se encuentre en condiciones de gozar de los beneficios jubilatorios o • se configure alguna de las causales de extinción de la relación laboral (despido, renuncia, fallecimiento). <p>(#) Téngase en cuenta que la formalización de contratos por plazos determinado en forma sucesiva, que se exceda de las exigencias previstas en la LCT, convierte al contrato en uno por tiempo indeterminado.</p>

Período de prueba

El contrato de trabajo por tiempo indeterminado se entenderá celebrado a prueba durante los primeros 3 meses de vigencia.

Antes de 1998, cualquiera de las partes podían extinguir la relación durante ese lapso sin expresión de causa, sin derecho a indemnización con motivo de la extinción, pero con la obligación de preavisar a la otra parte.

A partir de 1998, la indemnización por despido en el periodo de prueba es una remuneración equivalente a quince días de trabajo.

El **periodo de prueba** se regirá por las siguientes reglas:

1. Un empleador no puede contratar a un mismo trabajador, más de una vez, utilizando el periodo de prueba. De hacerlo, se considerará que el empleador a renunciado al periodo de prueba.
2. El uso abusivo del periodo de prueba con el objeto de evitar la efectivización de trabajadores será pasible de las sanciones previstas en los regímenes sobre infracciones a las leyes de trabajo. Se considerará abusiva la conducta del empleador que contratare sucesivamente a distintos trabajadores para un mismo puesto de trabajo de naturaleza permanente.
3. El empleador debe registrar al trabajador que comienza su relación laboral por el periodo de prueba.
4. Las partes están obligadas al pago de los aportes y contribuciones a la Seguridad Social.
5. El trabajador tiene derecho, durante el periodo

	<p>de prueba, a las prestaciones por accidente o enfermedad de trabajo. También por accidente o enfermedad inculpable, que perdurará exclusivamente hasta la finalización del periodo de prueba si el empleador rescindiere el contrato de trabajo durante ese lapso.</p> <p>6. El período de prueba se computará como tiempo de servicio a todos los efectos laborales y de la Seguridad Social.</p>
--	---

Fuente: Administración Federal de Ingresos Publico (AFIP). Año 2021

3.1.2 Convenio colectivo de trabajo 120/75

El Convenio Colectivo de trabajo (CCT) es un acuerdo entre los sindicatos de un determinado sector de actividad y el empleador, que regulan las obligaciones y derechos entre los trabajadores y los empresarios. Las regulaciones establecidas son de aplicación obligatoria para todos los trabajadores del sector que estén inscriptos dentro del CCT sin importan que estén afiliados o no.

El convenio en estudio, CCT 120/75, será de aplicación a todos los trabajadores que se desempeñen como personal administrativo y obrero de todas las droguerías en general.

A los trabajadores que se encuentran comprendidos en este convenio se los discriminará de acuerdo a su tarea por categorías laborales:

- **Profesionales:** aquellos trabajadores que desempeñen tareas propias de la carrea en que sean formado, terciarias o universitarias y posean título profesional a fin de la actividad, tales como farmacéuticos, bioquímicos, nutricionistas, etc. Excluyéndose expresamente abogados, médicos y contadores.
- **Primera Categoría:** están comprendidos los trabajadores que realizan trabajo de responsabilidad que requieran conocimiento de organización de grado que actúan. Son los encargados de sección, subencargados, cajeros principales, cajeros de contado, encargados de costos y

porcentajes, personal de ventas, electricistas, carpinteros, choferes, mecánicos.

- **Segunda Categoría:** están comprendidos los trabajadores que realizan tareas que requieran práctica y conocimientos limitados en las tareas que están a su cargo. Son los auxiliares de contaduría, los facturistas-calculistas (que confeccionan las facturas o realizan los cálculos simultáneamente), empleados de precios, preparadores de pedidos, tomador de pedidos telefónicos y embaladores.
- **Tercera Categoría:** están comprendidos en esta categoría telefonistas, de conmutador, facturitas, calculistas, archivistas, ayudante de preparadores de pedidos, acompañantes de choferes, peones y en general toda otra tarea no especificada en las categorías anteriores.
- Cadetes.

Todo personal será mensualizado. Para conocer la paga diaria se dividirá el sueldo mensual por veinticinco (25) días.

Los sueldos básicos iniciales serán los detallados en Tabla 1.

Tabla 1 - REMUNERACIONES 2021

CATEGORIAS	SAL. BASICO
	nov-21
PROFESIONALES	102.369
PRIMERA CATEGORIA	85.306
SEGUNDA CATEGORIA	79.533
TERCERA CATEGORIA	74.253
CADETES	69.752

Fuente: CCT 120/75

Adicional por cobranza: el chofer o en su reemplazo el acompañante de chofer que tenga la responsabilidad de cobranza, percibirá una suma dineraria como adicional.

Adicional por nocturnidad: el personal de cualquier categoría que se desempeñare entre las horas 21 y 6 percibirá un 20% adicional por las horas de trabajo comprendidas en ese lapso. Este beneficio reemplaza lo establecido por la ley en relación a la hora nocturna y es para quienes se desempeñan en horario nocturno en forma habitual, esporádica o circunstancial.

Escalafón por antigüedad: el trabajador al cumplir el primer año en el establecimiento, incrementará su básico en un 2% al cumplir los dos años se eleva en un 4% y así sucesivamente un 2% anual hasta su jubilación.

Cajero: cada empresa de acuerdo con su evolución determinará un monto mensual a efectos de compensar las posibles diferencias de caja que se pudiera producir involuntariamente.

Además, deberán considerarse cuestiones legales establecidas en el convenio vinculado con la actividad diaria, y con la vida misma del trabajador, factores como feriados, enfermedades profesionales, vacaciones, licencias pagas, ropa de trabajo y elementos de protección personal.

3.1.3 Disposiciones de la Superintendencia de riesgos de trabajo²

La Superintendencia de Riesgos de Trabajo es un organismo creado por la Ley N° 24.557 que depende del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de La Nación. Su objetivo primordial consiste en garantizar el efectivo cumplimiento del derecho a la salud y seguridad de la población cuando trabaja.

Esta ley alcanza a los trabajadores estatales, provinciales y municipales, a los trabajadores en relación de dependencia del sector privado y a los trabajadores vinculados por contratos de pasantías y becas.

El empleador tiene la obligación de afiliarse a una Asegurado de Riesgo Trabajo (ART), debiendo garantizar con su solvencia económica y financiera e infraestructura para cumplir con las prestaciones de la ley.

Una ART son compañías de seguros contratadas por los empleadores, que tendrán con objetivo único otorgar las prestaciones que exige la ley, asesorar en materia prevención y reparar los daños de origen laboral.

Las prestaciones exigidas por la LRT son:

1. Médicas:
 - a. Asistencia médica y farmacéutica.
 - b. Prótesis y ortopedia.
 - c. Rehabilitación.
 - d. Recalificación profesional.
 - e. Traslados hacia y desde los centros de atención.
 - f. Servicio funerario en caso de fallecimiento.
2. Dinerarias:

² Ley 24.557 de Riesgos de Trabajo Ley 24.557. Buenos Aires, 03/09/1995. Obtenida de <https://www.argentina.gob.ar>

- a. Durante el lapso de tiempo del tratamiento médico, por el cual el damnificado está impedido de realizar sus tareas habituales, deberá recibir, el empleador, una prestación dineraria mensual equivalente al salario.
- b. El trabajador tendrá una reparación dineraria con destino a cubrir la disminución parcial o total producida en la aptitud para realizar actividades productivas o económicamente valorables, o el impacto generado al entorno familiar por su fallecimiento.

3.2 Costos Laborales³

En este punto, hablaremos de los conceptos de costos laborales directos e indirectos que deberán tenerse en cuenta en una relación laboral. Estos costos repercuten al empresario cuando realiza el pago a los recursos humanos.

3.2.1 Costos directos

Los mismos están compuestos por los salarios brutos y otras asignaciones o beneficios que integren la remuneración la trabajador, ya sea de carácter productivo o improductivo, a las que deben sumarse las cargas previsionales, sociales, de seguridad y fiscales que gravan en forma directa el salario y sus complementos.

a) Remuneraciones

Las remuneraciones básicas correspondientes a los trabajadores comprendidos en esta convención colectiva, son por aplicación de las escalas del presente convenio. Las escalas de salarios de este convenio se incrementan por disposición del gobierno nacional y negociaciones.

Respecto a la jornada de trabajo se recomienda que cada establecimiento dentro de sus posibilidades aplique horario corrido. La jornada de trabajo en todas las empresas del sector, en ningún caso podrá superar las 44 horas semanales.

b) Contribuciones patronales de obligación nacional

En la actualidad es uno de los instrumentos de política social que maneja el Estado, se denomina Sistema de Seguridad Social que incluye aportes de parte del

³ J. Cruzate y R. Gonzalez (2012). *Análisis de los costos laborales*. Buenos Aires: Pullmen S.A.

trabajador y contribuciones de parte del empleador. Existe para proteger a los ciudadanos ante las distintas contingencias y necesidades de carácter social que enfrentan a los largo de su vida. Está integrado por jubilaciones y pensiones, riesgos de trabajo, asignaciones familiares y seguro de desempleo.

Las contingencias cubiertas por el Régimen de Seguridad Social son aquellos eventos, hechos o circunstancias futuras de la vida que disminuyen en forma total o parcial la capacidad de ganancia del sujeto. Estas contingencias sociales cubiertas pueden ser clasificadas en:

- Biológicas: comprendidas por la vejez, muerte o maternidad
- Patológicas: enfermedades y accidentes inculpables, accidentes de trabajo, invalidez, discapacidad
- Sociales: cargas de familia, desempleo.

Las contingencias cubiertas por la seguridad social se solventan mediante los aportes del trabajador y las contribuciones del empleador; denominándose a dichos aportes y contribuciones “cargas sociales”. En este último, es donde nosotros vamos desarrollar. Tales cargas se componen de los siguientes ítems del cuadro:

Tabla 2

Tabla de Aportes y Contribuciones - Seguridad Social

Contribuciones	Empleador	Trabajador
Jubilación	16%	11%
PAMI	2%	3%
Obra Social	6%	3%
Fondo Nacional de Empleo	1,5%	-
Seguro de Vida Obligatorio	00,3%	-
ART	(Lo que cotice la ART)	-

Fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Año 2021.

Además, existen deducciones sobre la base imponible, son las llamadas detracciones que serán aplicables para los periodos devengados diciembre 2019 y los

siguientes. De la base imponible se detraerán por cada trabajador la suma de \$7003,68, en concepto de remuneración bruta.

También, debemos nombrar las Contribuciones Patronales que deben realizarse al Sindicato, que así lo han determinado en el CCT con la parte Empresaria. De acuerdo a nuestro estudio de caso, el CCT 120/75 tuvo los siguientes porcentajes aplicados a los salarios brutos de cada empleado para el año 2021:

- Contribuciones Patronales: 2%
- Contribución extraordinaria: es un monto fijo por empleado dentro de convenio a diciembre 2021 era de \$716,00

c) Jornales improductivos

No todas las horas que el trabajador se encuentra en la planta pueden ser computadas como horas de trabajo efectivo, existen horas improductivas, horas en las que por una razón u otra no se produce, o se produce por debajo de lo programado. Mediante informes de tiempos muertos y los datos del costo de Mano de Obra (MO), se debe estimar los costos de los mismos. Esto permite apreciar la importancia de los mismos y genera la necesidad de actuación para producirlos y mantenerlos en niveles aceptables.

d) Vacaciones y Sueldo Anual Complementario

Los empleadores concederán vacaciones, el trabajador gozará de un periodo mínimo y continuado de descanso anual remunerado por los siguientes plazos según el CCT 120/75:

- a) De catorce (14) días corridos cuando la antigüedad del empleado no exceda los cinco años.
- b) De veintiún (21) días corridos cuando siendo la antigüedad del empleado sea mayor cinco años y no exceda a diez años.
- c) De treinta (30) días corridos cuando siendo la antigüedad del empleado sea mayor a diez años y no exceda a veinte años.
- d) De treinta y siete (37) días corridos cuando siendo la antigüedad del empleado sea mayor a veinte años.

Para determinar el cómputo la extensión de las vacaciones atendiendo a la antigüedad en el empleo, se computará como tal aquella que tendría el trabajador al 31 de diciembre del año que correspondan las mismas.

El trabajador, para tener derecho cada año al beneficio establecido en el

artículo 150 de esta ley 20.744, deberá haber prestado servicios durante la mitad, como mínimo, de los días hábiles comprendidos en el año calendario o aniversario respectivo.

El empleado recibirá una retribución durante el periodo de vacaciones, el mismo consiste dividiendo por veinticinco (25) al sueldo mensual que recibirá en el momento de su otorgamiento. A la vez, de acuerdo al CCT 120/75 recibirá un beneficio económico llamado postvacacional.

Con respecto al Sueldo Anual Complementario⁴ (S.A.C) se calculará como el 50 % de la mayor remuneración mensual devengada por todo concepto dentro de los semestres que culminan en los meses de junio y diciembre de cada año. El decreto 1078/84 aclara que su liquidación será proporcional al tiempo trabajado. Para su cálculo se incluyen conceptos remunerativos como horas suplementarias, gratificaciones, presentismo, vacaciones, antigüedad, viáticos sin comprobantes, comisiones, propinas, etc. No se incluyen a las asignaciones familiares (incluso por maternidad), los beneficios sociales (servicios de comedor, vales alimentarios, ropa de trabajo, y demás beneficios no remunerativos, ni dinerarios, ni sustituibles en dinero), y demás conceptos no remunerativos.

La Ley de Contrato de Trabajo establece que el SAC será abonado en dos cuotas: 30 de junio y 18 de diciembre de cada año. Si el trabajo se extingue por cualquier causa (despido, renuncia, etc.), el trabajador (o sus herederos, en caso de fallecimiento) tiene derecho a cobrar el SAC proporcional al tiempo trabajado durante el semestre. Se aplica el cálculo explicado anteriormente.

e) Asignaciones no remunerativas

Las Asignaciones No Remunerativas son, sin duda, una parte de la remuneración bruta que percibe el trabajador. Se las calificó de tal forma que no implicase un costo mayor que su participación en el salario, de allí que no se hayan abonado en las licencias y el SAC, ni hayan estado gravadas previsionalmente o en las alícuotas de seguridad o partidas indemnizatorias.

⁴ Sueldo Anual Complementario Ley N° 23.041. Buenos Aires 22/12/1983.

Iniciadas en 2002 por el Dto. 1273, las mismas no se extenderían sobre salarios o contribuciones complementarias. Sin embargo, a medida que fue copiándose la medida, sobre todo con Acuerdos Sindicales-Empresarios sin fuerza de Ley, y extendiéndose en los años siguientes, aun en la actualidad, tales asignaciones adoptaron modalidades distintas, aplicándose sobre partes del salario. En la mayoría de los casos teniendo como factor comun el gravamen de las contribuciones a las obras sociales y los aportes sindicales. No obstante, en las prácticas, tales asignaciones no remunerativas han sido pagadas por la mayoría de los empleadores sobre las licencias y vacaciones. Y en cuanto a las Vacaciones y al S.A.C. las incluyó en la mejor remuneración, una vez incorporadas tales asignaciones al salario bruto, por lo que en cada caso debió preverse un fondo especial con ese incremento, esperando su aplicación.

3.2.2 Costos indirectos

Son aquellos que no actúan como cargas del salario al no mantener una vinculación directa con el mismo. Son, no obstante, costos que surgen de las responsabilidades ineludibles de todo empleador para dar cumplimiento y mantenimiento a sus obligaciones de carácter social, convencional, de seguridad, organización y administración respecto de su nómina.

a) Costos de incorporación de personal

Para costear el Alta de un trabajador se estiman las horas utilizadas en cada proceso teniendo en cuenta:

- Definición del perfil
- Redacción del aviso
- Recepción y clasificación de curriculums
- Coordinación de la primera entrevista
- Selección de postulantes/ Entrevistas
- Selección de precandidatos
- Determinación de terna de elegidos
- Coordinar exámenes preocupacionales

- Entrevista propuesta final
- Inducción interna
- Horas totales dedicadas

En este proceso interviene un entrevistador y otra persona quien se encargaría de la administración del personal (preparación del legajo del trabajador, alta afip, búsqueda de ropa de trabajo, altas en los distintos softwares de la empresa) por lo tanto se debe tener en cuenta el valor de la hora de esas personas más sus cargas sociales. También, hay que considerar otros costos como la publicación del aviso, exámenes preocupacionales y horas de inducción previas al ingreso.

b) Exámenes de salud iniciales y periódicos

Aquí se deben combinar los costos de cumplir con la obligación legal de hacer el examen preocupacional y los costos para realizar los exámenes periódicos a todo el personal de la empresa.

Los exámenes periódicos pueden planificarse junto con la ART contratada por la empresa de acuerdo al tipo de riesgo (R.A.R. – registros de agentes de riesgo) que se desea chequear y prevenir. En este caso se debe considerar el tiempo en que les lleva a los empleados a realizarse dicho examen, debido que los cuales son ejecutados en horario laboral.

c) Asesoramiento de higiene y seguridad

La empresa deberá contar con asesor en Higiene y Seguridad para realizar tareas de capacitación y asesoramiento al personal, destinadas a prevenir accidentes de trabajo.

Los honorarios deberán ser tenidos en cuenta a la hora de calcular los costos indirectos. Los mismos se dividen por la masa salarial anual para obtener el porcentaje de incidencia del costo.

d) Ropa de trabajo y elementos de seguridad

La ropa de trabajo y elementos de seguridad también están regulados por la ley 24.557 y por lo tanto son obligatorios.

e) Asesoraría legal

Mayormente las empresas poseen asesoría legal externa a través de un Estudio

Jurídico-Laboral, los cuales reciben un abono mensual. Los mismos se dividen por la masa salarial anual para obtener el porcentaje de incidencia del costo.

f) Capacitación del personal

Las empresas – cualquiera sea su tamaño y dotación – están obligadas a capacitar a su personal para adecuar sus conocimientos tanto al desarrollo de las tareas del día a día como de la tecnología, del mercado en general y de las técnicas de gestión y conducción. Para ello existen diferentes mecanismos, propios o tercerizados, que implican un costo ineludible en la implementación de cualquiera de esos planes. Obviamente cuanto más claras y permanentes sean las políticas de la empresa menores serán sus costos y mayor su rendimiento. La valuación del presente costo indirecto dependerá de los planes que adopte la organización.

Para calcular su costo deberá tenerse en cuenta:

- Los salarios por tiempos no trabajados, cuando la capacitación ocurre en horario de trabajo.
- Remuneraciones y otros gastos asociados al ejercicio de las funciones de programación e implementación del programa de capacitación.

g) Control de ausentismo

Las empresas mayormente, cuenta con un servicio médico para realizar el control a de ausentismo cuando el trabajador de ausenta por enfermedad. La suma de los costos de visitas se divide por la masa salarial anual para obtener el porcentaje de incidencia del costo.

h) Administración de personal

Para la determinación del costo de la Administración de Personal se consideran algunas funciones en la carga de tareas del sector. Pueden considerarse que en la propia empresa existan más o menos tareas, o agregar otras, dentro de la lista de obligaciones o rutinas del sector. Algunas de estas tareas, muchas veces, son realizadas por otros departamentos de la Administración Central o de Contaduría. Las tareas pueden ser:

- Registros de Altas – Bajas – Modificaciones de AFIP
- Mantenimiento del sistema informático del área

- Legajos individuales
- Operación del sistema de liquidaciones
- Liquidación de haberes y pagos
- Acreditación bancario de haberes
- Liquidación de SAC
- Administración de vacaciones
- Liquidación de remuneraciones confidenciales
- Representación en juicios
- Registros estadísticos
- Liquidación de ganancias 4ta categorías
- Atención a inspecciones y pericias
- Administración de anticipos
- Certificaciones de servicios
- Administración de accidentes
- Control diario de ausentismo

La suma de los costos de visitas se divide por la masa salarial anual para obtener el porcentaje de incidencia del costo.

3.3 Herramientas para administrar costos

Fue en la década del 1950, cuando las organizaciones comenzaron a aplicar sistemáticamente las herramientas y técnicas de gestión de proyectos. Podemos decir, que de todas las técnicas de gestión de proyectos disponibles, la planificación y el control de costos son las que ofrecen una mayor capacidad de aumentar el valor de la inversión, de optimizarlo, o en su defecto de destruirlo cuando no se emplean o se aplican inadecuadamente. Por tanto, desarrollar y utilizar un conjunto de procedimientos y/o técnicas para controlar (detectar, informar y reaccionar) sobre los costos durante el estudio y desarrollo del proyecto es función esencial para alcanzar los resultados esperados.

A continuación, detallamos las herramientas más conocidas para administrar costos:

- Costo ABC: Costos basados en actividades. Es una metodología

que permite realizar un costeo estratégico de actividades, procesos, productos, clientes, canales de distribución, familias de producto, distribuidoras, sucursales, regiones de venta, o cualquier segmento de negocio que se desee medir.

- **Costos Directos:** Son aquellos costos susceptibles de identificación con el bien o servicio ofrecido por la empresa. Por ejemplo, los costos relacionados con los materiales directos para la construcción del producto.
- **Costos Fijos:** Son aquellos que están en función del tiempo, o sea, no sufren alteración alguna, son constantes, aun cuando se presentan grandes fluctuaciones en el volumen de producción.
- **Costos Indirectos:** Son aquellos costos que no se puede identificar o cuantificar plenamente con los productos terminados o áreas específicas.
- **Costos Variables:** Aquellos que varían de acuerdo al volumen de producción realizado. Mientras mayor sea éste, más elevado será el costo variable.
- **EDT/WBS:** Estructura de Desglose del Trabajo (siglas en inglés Work Breakdown Structure), es una descomposición jerárquica orientada al entregable, del trabajo a ser ejecutado por el equipo de proyecto, para cumplir con los objetivos de éste y crear los entregables requeridos, con cada nivel descendente de la EDT representando una definición con un detalle incrementado del trabajo del proyecto. La EDT es una herramienta fundamental en la gestión de proyectos.
- **Estimar los Costos:** Es el proceso de desarrollar una aproximación de los recursos monetarios necesarios para completar las actividades del proyecto.
- **Estimación de Costos de las Variables:** El costo proyectado de la actividad planificada que incluye el costo de todos los recursos requeridos para ejecutar y completar la actividad, incluidos todos los tipos y componentes de costos.
- **Gestión de Valor Ganado:** Metodología que combina medidas

de alcance, cronograma y recursos para evaluar el desempeño y el avance del proyecto.

- Presupuesto: *“es la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener en una organización, en un periodo estimado.”* (Roca, 2004)

“El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros, que debe cumplirse en un determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas” (Ruiz, 2011)

Los principales elementos del presupuesto son:

- ✓ Planificador: el presupuesto expresa lo que la administración trata de obtener.
- ✓ Integrador: agrupa todas las áreas y actividades de la empresa.
- ✓ Coordinador: los planes de todos los departamentos de la empresa deben ser preparados con lógica ajustados a la planificación de la empresa.
- ✓ Términos monetarios: el presupuesto debe estar expresado en unidades monetarias.
- ✓ Operaciones: el presupuesto debe elaborarse de manera detallada, determinando los ingresos que se obtendrán y los egresos que se van a producir.
- ✓ Recursos: la empresa debe planear los recursos necesarios para realizar todos sus planes de operación, por lo que deben contar con: presupuesto de efectivos e inversiones.
- ✓ Período Futuro: el presupuesto siempre debe estar en función de un período próximo.
- ✓ Control: es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de los límites preestablecidos. Debe medir si los propósitos, planes y programas se cumplen y buscar correctivos en las variaciones.

Capítulo IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de datos

Seguidamente analizaremos los datos recolectados del trabajo de campo llevado a cabo a partir de la información cedida por la empresa. Expondremos los mismos teniendo como guía los objetivos específicos formulados para la resolución del problema de investigación.

4.1.1 Costos totales laborales

A continuación, las tablas 3, 4 y 5 detallan los datos recopilados sobre costos laborales de la droguería en estudio correspondiente al periodo 2021.

Tabla 3

Costo Directo Total Laboral - Periodo 2021	
Sueldo basico	\$ 501.045.930,38
Antigüedad	\$ 87.179.231,49
Adicional fijo	\$ 1.568.253,38
Adicional por nocturnidad	\$ 5.874.804,44
A cuenta de futuros aumentos	\$ 2.700.079,08
Asistencia	\$ 1.019.775,00
Diferencial Vacacional	\$ 4.760.153,76
Extra al 50%	\$ 12.572.384,13
Extra al 100%	\$ 912.087,03
Horas de Descuento	-\$ 153.457,35
Productividad	\$ 139.200,00
Ajuste	\$ 38.004,02
Adicional por Cobranza	\$ 6.971.541,00
Turnos	\$ 462.093,96
Pasaje	\$ 40.320,00
SAC Proporcional	\$ 31.492.478,97
Dias Descontados	-\$ 2.472.678,60
Quebranto de Caja	\$ 22.800,00
Dias Suspendidos	-\$ 256.165,49
Total Conceptos Remunerativos	\$ 653.916.835,20
Detracciones	\$ 47.230.112,98
Subtotal para el calculo de contribuciones	\$ 606.686.722,22
Jubilacion	12,35% \$ 74.925.810,19
Ley 19032 (PAMI)	1,57% \$ 9.524.981,54
Obra social	6,00% \$ 36.401.203,33
Fondo Nacional de Empleo	1,08% \$ 6.552.216,60
Asignaciones Familiares	5,40% \$ 32.761.083,00
Seguro de Vida	\$ 151.200,90
ART fijo	\$ 273.502,60
ART variable	\$ 19.708.373,86
ATSA contribuciones 2%	\$ 9.838.431,27
Atsa contribuciones extraordinarias	\$ 2.721.008,00
Total Contribuciones	\$ 192.857.811,30
Vacaciones no Gozadas	\$ 1.796.183,16
Asignacion Post Vacacional	\$ 2.088.360,00
Preaviso	\$ 1.380.489,00
Indemnizaciones	\$ 7.087.138,80
Integracion Mes de Despido	\$ -
Sala Maternal	\$ 291.345,00
Dia de la Sanidad	\$ 1.744.000,00
Subsidio por fallecimiento	\$ 70.362,00
Redondeo	\$ 1.587,46
Total Conceptos No Remunerativos	\$ 14.459.465,42
Total Costo Directo Laboral Emp Permanentes	\$ 861.234.111,92

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la empresa

Tabla 4

Costo Directo Total Laboral Eventuales - Periodo 2021	
Sueldo básico	\$ 39.576.849,00
Total Conceptos Remunerativos	\$ 39.576.849,00
ART fijo	\$ 22.484,40
ART variable	\$ 894.436,79
Total Contribuciones	\$ 916.921,19
Gastos adm empresa tercerizada	\$ 24.597.011,65
IIBB	\$ 593.652,74
Total Costo Directo Laboral Eventuales	\$ 65.684.434,58

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la empresa

Total Costo Directo Laboral	\$ 926.918.546,50
------------------------------------	--------------------------

Tabla 5

Costo Indirecto para un empleado Laboral - Periodo 2021	
Incorporación del personal	\$ 52.495,77
Exámenes preocupacionales	\$ 5.845,00
Exámenes periódicos anuales	\$ 234,47
Asesoramiento de higiene y seguridad	\$ 197,42
Ropa de trabajo y elementos de seguridad	\$ 16.921,60
Asesoramiento legal	\$ 328,72
Capacitación del personal	\$ 440,00
Medico en planta	\$ 259,52
Control de ausentismo	\$ 18,17
Administración del personal	\$ 4.052,85
Total Costo Indirecto Laboral	\$ 80.793,52
Total Costo Indirecto Laboral Total	\$ 46.698.654,86

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la empresa

TOTAL COSTO LABORAL PERIODO 2021	\$ 973.617.201,36
---	--------------------------

Debemos aclarar que existe el concepto de detracción con la Ley 27.541, donde el empleador tiene la posibilidad de descontar el importe de \$7003.68 por cada empleado que haya trabajado la jornada completa sobre la remuneración imponible para el cálculo de las contribuciones.

También los importes de la ART fueron cambiando la cuota fija de \$0.60 paso en abril al \$40, en agosto a \$45.70 y en octubre a \$49.98. Mientras que la alícuota variable se redujo porque la empresa logró a negociar con la empresa de seguro. La misma variación fue de enero a septiembre 3.23% y a partir de octubre a 2.26%.

Para el cálculo de los costos indirectos tuvimos en cuenta los conceptos expresados en Tabla 6.

Tabla 6 - CÁLCULO DEL COSTO PARA LA INCOPORACION DE PERSONAL

Incorporación del personal	Tiempo	Total
Definición del perfil	1/2 hora	\$ 2.144,32
Redacción del aviso	1/2 hora	\$ 2.144,32
Recepción y clasificación de curriculums	3 horas	\$ 12.051,78
Coordinación de la primera entrevista	1 hora	\$ 4.017,26
Selección de postulantes/ Entrevistas	3 horas	\$ 12.051,78
Determinación de terna de elegidos	2 horas	\$ 8.034,52
Coordinar exámenes preocupacionales	1/2 hora	\$ 2.008,63
Entrevista propuesta final	1/2 hora	\$ 2.008,63
Inducción interna	2 horas	\$ 8.034,52
Horas totales dedicadas	13 horas	\$ 52.495,77

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la empresa

Para la determinación del valor hora se consideró el sueldo mensual de un empleado de RRHH quien se encarga de las entrevistas del personal.

Tabla 7 – CÁLCULO DEL COSTO POR HORA PARA LA INCORPORACION DE PERSONAL

Empleado de RRHH	Importe
Sueldo mensual	\$ 309.369,00
SAC propocional	\$ 25.780,75
Dif vacacional	\$ 2.406,20
Detraccion	-\$ 7.003,68
Subtotal	\$ 330.552,27
Contribuciones	\$ 102.175,02
Total mensual empleado de RRHH	\$ 763.279,57
Total horas mensuales 190hs anuales	\$ 4.017,26

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la empresa

Tabla 8 – CALCULO DE LOS COMPONENTES DE LOS COSTOS INDIRECTOS

Exámenes Periodicos

Total Costo Directo	\$ 861.234.111,92
Total empleados	537,00
Total anual	\$ 1.603.787,92
Total Promedio Mensual	\$ 133.648,99
Total Promedio valor hora	\$ 703,42
Tiempo estimado para exámenes	20min
Total exmanen periodico	\$ 234,47

Asesoramiento de higiene y seguridad	\$ 114.111,00
Cantidad de empleados	578
Promedio	\$ 197,42

Ropa de trabajo

Total ropa de trabajo	\$ 9.780.686,94
Cantidad de empleados	578
Promedio	\$ 16.921,60

Asesoramiento Legal	\$ 190.000,00
Cantidad de empleados	578
Promedio	\$ 328,72

Capacitacion Personal

Costo mensual 3hs mensuales	\$ 254.320,00
Cantidad de empleados	578
Promedio	\$ 440,00

Medico de planta	\$ 150.000,00
Cantidad de empleados	578
Promedio	\$ 259,52

Control de ausentismo

Total mensual	\$ 10.500,00
Cantidad de empleados	578
Promedio	\$ 18,17

Administración del personal		
Sueldo mensual equipo RRHH	\$	973.390,40
SAC proporcional	\$	81.115,87
Dif vacacional	\$	8.201,72
Detracción	-\$	28.014,72
Subtotal	\$	1.034.693,26
Contribuciones	\$	273.159,02
Total mensual equipo de RRHH	\$	2.342.545,55
Total horas mensuales	\$	12.329,19
Por empleado 2342545,55/578	\$	4.052,85

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la empresa

Con el desarrollo anterior podemos mencionar que por cada \$100 que percibe el empleado, la Droguería paga \$145, casi un tercio del salario se lo llevan las contribuciones a las cargas sociales, a los sindicatos y los costos indirectos.

4.1.2 Costos laborales totales por puesto de trabajo

Con los datos que identificamos en el punto anterior podemos determinar el cálculo del costo total laboral por puesto de trabajo según el CCT120/75, donde se reflejan los puestos más esenciales para que la droguería pueda funcionar, resolviendo de esta manera, el segundo objetivo específico de este Estudio.

Tabla 9 – COSTO TOTAL LABORAL FARMACEUTICO

FARMACEUTICO		
Sueldo basico - Primera Categoria		\$ 102.369,00
Asistencia		\$ 450,00
Total Conceptos Remunerativos		\$ 102.819,00
Detracciones		\$ 7.003,68
Subtotal para el calculo de contribuciones		\$ 95.815,32
Jubilacion	12,35%	\$ 11.833,19
Ley 19032 (PAMI)	1,57%	\$ 1.504,30
Obra social	6,00%	\$ 5.748,92
Fondo Nacional de Empleo	1,08%	\$ 1.034,81
Asignaciones Familiares	5,40%	\$ 5.174,03
Seguro de Vida	\$ 24,35	\$ 24,35
ART fijo	\$ 49,98	\$ 49,98
ART variable	2,26%	\$ 2.165,43
ATSA contribuciones 2%	2%	\$ 140,07
Atsa contribuciones extraordinarias	\$ 716,00	\$ 716,00
Total Contribuciones		\$ 28.391,07
Total Costo Directo Laboral Emp Permanentes		\$ 131.210,07
Incorporacion del personal		\$ 52.495,77
Exámenes preocupacionales		\$ 5.845,00
Exámenes periodicos anuales		\$ 234,47
Asesoramiento de higiene y seguridad		\$ 197,42
Ropa de trabajo y elementos de seguridad		\$ 16.921,60
Asesoramiento legal		\$ 328,72
Capacitacion del personal		\$ 440,00
Medico en planta		\$ 259,52
Control de ausentismo		\$ 18,17
Administracion del personal		\$ 4.052,85
Total Costo Indirecto Laboral		\$ 80.793,52
Total Costo Laboral Farmacéutico		\$ 212.003,59

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la empresa

Tabla 10 – COSTO TOTAL LABORAL REPARTIDOR

REPARTIDOR		
Sueldo basico - Primera Categoria		\$ 85.306,00
Asistencia		\$ 450,00
Total Conceptos Remunerativos		\$ 85.756,00
Detracciones		\$ 7.003,68
Subtotal para el calculo de contribuciones		\$ 78.752,32
Jubilacion	12,35%	\$ 9.725,91
Ley 19032 (PAMI)	1,57%	\$ 1.236,41
Obra social	6,00%	\$ 4.725,14
Fondo Nacional de Empleo	1,08%	\$ 850,53
Asignaciones Familiares	5,40%	\$ 4.252,63
Seguro de Vida	\$ 24,35	\$ 24,35
ART fijo	\$ 49,98	\$ 49,98
ART variable	2,26%	\$ 1.779,80
ATSA contribuciones 2%	2%	\$ 140,07
Atsa contribuciones extraordinarias	\$ 716,00	\$ 716,00
Total Contribuciones		\$ 23.500,82
Total Costo Directo Laboral Emp Permanentes		\$ 109.256,82
Incorporacion del personal		\$ 52.495,77
Exámenes preocupacionales		\$ 5.845,00
Exámenes periodicos anuales		\$ 234,47
Asesoramiento de higiene y seguridad		\$ 197,42
Ropa de trabajo y elementos de seguridad		\$ 16.921,60
Asesoramiento legal		\$ 328,72
Capacitacion del personal		\$ 440,00
Medico en planta		\$ 259,52
Control de ausentismo		\$ 18,17
Administracion del personal		\$ 4.052,85
Total Costo Indirecto Laboral		\$ 80.793,52
Total Costo Laboral Repartidor		\$ 190.050,34

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la empresa

Tabla 11 – COSTO TOTAL LABORAL TELEFONISTA

TELEFONISTA		
Sueldo basico - Segunda Categoria		\$ 79.533,00
Asistencia		\$ 450,00
Total Conceptos Remunerativos		\$ 79.983,00
Detracciones		\$ 7.003,68
Subtotal para el calculo de contribuciones		\$ 72.979,32
Jubilacion	12,35%	\$ 9.012,95
Ley 19032 (PAMI)	1,57%	\$ 1.145,78
Obra social	6,00%	\$ 4.378,76
Fondo Nacional de Empleo	1,08%	\$ 788,18
Asignaciones Familiares	5,40%	\$ 3.940,88
Seguro de Vida	\$ 24,35	\$ 24,35
ART fijo	\$ 49,98	\$ 49,98
ART variable	2,26%	\$ 1.649,33
ATSA contribuciones 2%	2%	\$ 140,07
Atsa contribuciones extraordinarias	\$ 716,00	\$ 716,00
Total Contribuciones		\$ 21.846,28
Total Costo Directo Laboral Emp Permanentes		\$ 101.829,28
Incorporacion del personal		\$ 52.495,77
Exámenes preocupacionales		\$ 5.845,00
Exámenes periodicos anuales		\$ 234,47
Asesoramiento de higiene y seguridad		\$ 197,42
Ropa de trabajo y elementos de seguridad		\$ 16.921,60
Asesoramiento legal		\$ 328,72
Capacitacion del personal		\$ 440,00
Medico en planta		\$ 259,52
Control de ausentismo		\$ 18,17
Administracion del personal		\$ 4.052,85
Total Costo Indirecto Laboral		\$ 80.793,52
Total Costo Laboral Telefonista		\$ 182.622,80

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la empresa

Tabla 12 – COSTO TOTAL LABORAL EMPLEADO DE DEPOSITO

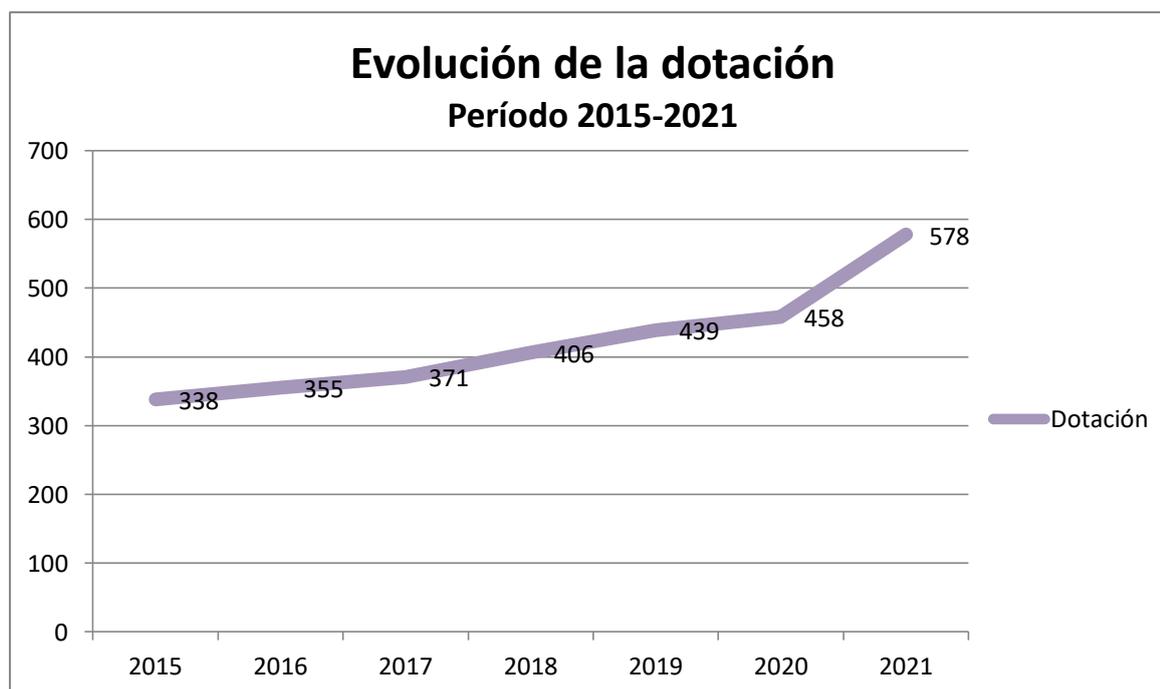
EMPLEADO DE DEPOSITO		
Sueldo basico - Tercera Categoria		\$ 74.253,00
Asistencia		\$ 450,00
Total Conceptos Remunerativos		\$ 74.703,00
Detracciones		\$ 7.003,68
Subtotal para el calculo de contribuciones		\$ 67.699,32
Jubilacion	12,35%	\$ 8.360,87
Ley 19032 (PAMI)	1,57%	\$ 1.062,88
Obra social	6,00%	\$ 4.061,96
Fondo Nacional de Empleo	1,08%	\$ 731,15
Asignaciones Familiares	5,40%	\$ 3.655,76
Seguro de Vida	\$ 24,35	\$ 24,35
ART fijo	\$ 49,98	\$ 49,98
ART variable	2,26%	\$ 1.530,00
ATSA contribuciones 2%	2%	\$ 140,07
Atsa contribuciones extraordinarias	\$ 716,00	\$ 716,00
Total Contribuciones		\$ 20.333,03
Total Costo Directo Laboral Emp Permanentes		\$ 95.036,03
Incorporacion del personal		\$ 52.495,77
Exámenes preocupacionales		\$ 5.845,00
Exámenes periodicos anuales		\$ 234,47
Asesoramiento de higiene y seguridad		\$ 197,42
Ropa de trabajo y elementos de seguridad		\$ 16.921,60
Asesoramiento legal		\$ 328,72
Capacitacion del personal		\$ 440,00
Medico en planta		\$ 259,52
Control de ausentismo		\$ 18,17
Administracion del personal		\$ 4.052,85
Total Costo Indirecto Laboral		\$ 80.793,52
Total Costo Laboral Empleado de Deposito		\$ 175.829,55

Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la empresa

Con estos resultados podemos reflejar un costo laboral más aproximado por cada puesto de trabajo, que conlleva tener a cada empleado registrado.

Además, con la información facilitada por la empresa podemos lograr evaluar la variación de la cantidad del personal durante los últimos siete años, en la siguiente ilustración:

Figura 2



Fuente: elaboración propia con datos suministrados por la empresa

Cabe destacar, que la empresa está sufriendo cambios significativos con respecto a la evolución del personal. Podemos observar que la dotación aumentó un 71% en el año 2021 con respecto al año 2015. Además, sostuvo un aumento progresivo en estos últimos años.

4.1.3 Herramientas implementadas para optimizar la administración de los costos laborales

En el presente apartado, reconocimos las herramientas implementadas por la droguería para optimizar la administración de los costos laborales.

De acuerdo al objetivo planteado, se procedió a entrevistar a la Dirección y al personal del sector de Contabilidad y RRHH, todos coincidieron en que la empresa no cuenta con una herramienta específica para la determinación de costos laborales, que con la única información que cuenta es con la surge a través de los mayores, es decir que solamente ven reflejados los costos directos que impactan en la administración y decisiones de la empresa.

Además, pudimos observar que el personal no tiene suficiente experiencia en la elaboración de presupuestos.

Cuando el director entrevistado fue indagado sobre si consideraba que los objetivos relacionados con el personal se cumplían respondió que sí, pero no supo determinar si se cumplían en el tiempo que ellos estipulaban. También se le preguntó si era necesario que la institución cuente con una planificación presupuestaria respondió que por el momento no era necesario porque el sector siempre se manejó como lo vienen haciendo y cuando surge alguna eventualidad lo deciden el grupo de directores.

Cuando le preguntamos al jefe de RRHH si considera importante contar con una planificación de presupuesto respondió que sí, que los ayudaría a planificar el sector en cuanto a las capacitaciones, entrega de ropa de trabajo, ingresos o egresos de personal, beneficios para los empleados, entre otros sin generar una pérdida de tiempo extra, como sucede en la actualidad y podría ocuparse de otras cuestiones que hoy en día deja de lado.

También interrogamos si la empresa cuenta con personal calificado para la realización de un presupuesto todos coincidieron en que no.

4.2 Propuesta:

Se señala como propuesta, para poder optimizar la administración de los costos laborales, la realización de un presupuesto. Debido a que la empresa está en continuo crecimiento y necesita de una buena administración de los costos laborales, que como todos ya sabemos los mismos ocupan unos grandes porcentajes de los costos totales.

La organización, deberá planear sus actividades (altas o bajas de personal, capacitación, ropa de trabajo y beneficios) a mediano y largo plazo, de esta manera la dirección podrá analizar los problemas futuros, de forma que se puedan identificar las diferentes alternativas. También, podemos destacar que es una manera de alentar al personal involucrado para que logre los objetivos fijados y además se logrará la pérdida de tiempo en decisiones más operativas o repetitivas.

Es necesario que para la realización del mismo la empresa contrate personal especializado o capacite al personal para que sirva como guía en la elaboración

técnica. Además, deberá crear o implementar un sistema de control de presupuestos para de esta manera proporcionar a la administración una ágil, segura y cómoda asignación de recursos.

CONCLUSIONES

El presente Estudio tuvo como Test Case una droguería de la ciudad de Rosario, sobre la cual se intentó determinar los costos totales laborales que debió enfrentar para la incorporación de personal, durante el periodo 2021, y las herramientas aplicadas para optimizar su aplicación.

Para ello, en primer lugar nos propusimos identificar los costos totales laborales sean directos e indirectos que debió afrontar la droguería a partir de los datos proporcionados por la empresa. Al respecto pudimos conocer que cumplen con las disipaciones legales relacionadas con la Seguridad Social y con la Superintendencia de Trabajo en cuanto a los costos fijos y logramos determinar los costos indirectos, los cuales la empresa no los tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones.

En segundo lugar, describimos los costos totales laborales por puestos de trabajo según CCT 120/75. Pudimos conocer cuál es el costo total para la incorporación de personal para un puesto indispensable, los cuales ayudarían para de incorporación de personal, contando con una información más amplia. Además, se puede saber que el total de los costos indirectos es un 4.8% en relación a los costos totales directos. Pero, a la hora de incorporar un empleado nuevo esos costos indirectos ascienden a un 38,11%.

Por último, intentamos reconocer las herramientas implementadas para optimizar la administración de estos costos laborales. Al respecto, podemos concluir que no cuentan con una planificación presupuestaria en el sector, lo cual no permite al departamento de RRHH realizar sus actividades con eficiencia tratando de ajustarse a las necesidades que se presentan, debido al aumento progresivo de la dotación.

BIBLIOGRAFÍA

Ley 20.744 de Contrato de Trabajo. Buenos Aires 1976. *www.Infoleg.gob.ar*. Recuperado el 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

Ley 24.557 de Riesgos de Trabajo Ley 24.557. Buenos Aires, 03/09/1995. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos25000-29999/27971/norma.htm#:~:text=Cr%C3%A9ase%20la%20Superintendencia%20de%20Riesgos,%E2%80%94%20Funciones.>

Convenio Colectivo de Trabajo 120/75. Buenos Aires, 1975.

Gonzalez, D. J. (2012). *Análisis de los costos laborales*. Buenos Aires: Pullmen S.E.S.A.

Roca, M. (2004). *Presupuesto para empresas*. Barranquilla: Uninorte.

Ruiz, J. B. (2011). *Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos*. Bogotá: Mc Graw Hill.