

# Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial

**Iris Mariela Coronado Contreras**

## **Resumo:**

*El trabajo aquí presentado consistió en una revisión bibliográfica, por lo que representa una investigación documental, sobre aspectos teóricos procedimentales para el control del recurso humano. El control se fundamenta en que la gerencia debe asegurarse de conservar el personal idóneo y preparado para lograr las metas de la misma, incorporando indicadores que permitan detectar cualquier irregularidad. El indicador que se ha considerado apropiado para lograr este fin ha sido el de rotación de personal, pero debe ser complementado con la determinación del costo de rotación de personal a los fines de que la gerencia cuente con la información necesaria para tomar las decisiones acertadas y establecer los cargos críticos, iniciar el control de los gastos operacionales referidos al área de recursos humanos y permitir la diferenciación entre gastos operacionales y pérdida por negligencias, porque los costos por rotación de personal no siempre corresponden a las actividades normales de la organización. La presente investigación permitió establecer el procedimiento para el control de los recursos humanos, basado en la gerencia por excepción, y para la determinación del costo de rotación de personal ceñido al costeo en base a las actividades.*

**Área temática:** *Desenvolvimentos Teóricos em Custos*

# Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial

**Iris Mariela Coronado Contreras** (Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Venezuela)  
[iris coronado@ucla.edu.ve](mailto:iris coronado@ucla.edu.ve)

## Resumen

*El trabajo aquí presentado consistió en una revisión bibliográfica, por lo que representa una investigación documental, sobre aspectos teóricos procedimentales para el control del recurso humano. El control se fundamenta en que la gerencia debe asegurarse de conservar el personal idóneo y preparado para lograr las metas de la misma, incorporando indicadores que permitan detectar cualquier irregularidad. El indicador que se ha considerado apropiado para lograr este fin ha sido el de rotación de personal, pero debe ser complementado con la determinación del costo de rotación de personal a los fines de que la gerencia cuente con la información necesaria para tomar las decisiones acertadas y establecer los cargos críticos, iniciar el control de los gastos operacionales referidos al área de recursos humanos y permitir la diferenciación entre gastos operacionales y pérdida por negligencias, porque los costos por rotación de personal no siempre corresponden a las actividades normales de la organización. La presente investigación permitió establecer el procedimiento para el control de los recursos humanos, basado en la gerencia por excepción, y para la determinación del costo de rotación de personal ceñido al costeo en base a las actividades.*

*Palabras claves: Indicador de Rotación de RRHH, Control de Gestión, Costos de Rotación.*

*Área temática: Desarrollos teóricos en costos*

## 1.- Introducción

La necesidad de incorporar controles a la organización nace por considerar que la empresa debe conocer hasta dónde ha logrado los objetivos planteados, en el caso que se presenta en esta investigación, hasta dónde ha logrado mantener en la empresa el personal idóneo y comprometido con la misma a los fines de asegurar la competitividad deseada.

Estos controles parecen haberse omitido en la mayoría de las empresas venezolanas considerando que con todo y la crisis económica que está viviendo el país que invitan al personal a mantenerse en su puesto de trabajo, se presentan movimientos de recursos humanos por renuncias que pareciera no conocer la gerencia y si está al tanto de las mismas, no con el detalle que la impulse a aplicar correctivos.

El movimiento de personal que la empresa presenta en un momento dado, se puede reflejar a través del indicador de rotación de recursos humanos, pero él solo no es suficiente para motivar a la gerencia a actuar, también es necesario mantenerla informada acerca de las características del personal que se está yendo de la empresa, el costo y las causas que originan tal actitud. (Arias 1999, Burbano 1993, Chiavenato 2000)

Es importante también reportar a la gerencia el costo que ocasiona la rotación de personal, como lo indica Chiavenato (2000:198) Uno de los problemas que afronta el ejecutivo de

recursos humanos en una economía competitiva es saber en qué medida vale la pena, por ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y “barata”. Muchas veces puede resultar mucho más costoso el flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal para mantener una política salarial restrictiva. Por tanto debe evaluarse la alternativa menos costosa.

Pero, cómo puede la empresa determinar lo que es menos costoso, entre la rotación que está presentando en un momento dado y el corregir las causas que la motivan, si no cuenta con un procedimiento que permita calcular el costo de rotación del personal, esta investigación pretende entonces describir la técnica que se considera idónea para determinar el costo de rotación del recurso humano en aquellas empresas que, consideradas como en marcha o con un ritmo de actividades normales, presenten rotación de personal por causas ajenas a la gerencia de la empresa.

Para diseñar el procedimiento y determinar el costo de rotación de recursos humanos se va utilizar la técnica de costeo basado en actividades ya que permite según lo indican Kaplan y Cooper (1999:30) proporcionar información fidedigna respecto a los costes de las actividades y procesos y los costes de productos y clientes individuales.

Los objetivos planteados en la presente investigación se definen de la siguiente manera:

*General:*

Diseñar el procedimiento que permita determinar el costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial.

*Específicos:*

- Incorporar un procedimiento de control en el área de Recursos Humanos que permita detectar problemas en el personal en el momento oportuno.
- Diseñar el procedimiento para determinar el costo de rotación de personal por las actividades requeridas para cubrir la(s) vacante(s).

## **2.- Justificación de la investigación**

Todo procedimiento que se incorpore a la empresa con la finalidad de lograr eficiencia en el uso de los recursos, que procure minimizar los costos y controlarlos así como evitar pérdidas en la organización está justificado por sí mismo y más aún en el caso de las investigaciones que están en pro de la mejora continua de las actividades que desarrollan las empresas, como es el caso de este trabajo.

La presente investigación pretende establecer un procedimiento para determinar el costo que involucra reponer el personal que se ha ido de la empresa por voluntad propia y que se considera una negligencia de empresa no haberlo podido retener; y como toda negligencia, involucra pérdidas para la organización.

Las actividades negligentes o ineficientes no pueden considerarse actividades normales dentro de la empresa, por lo tanto tampoco los desembolsos de dinero que ocasionan deben considerarse “costo” sino “pérdida”, así lo establece Polimeni y otros, (1994:193) cuando menciona que el resultado de las operaciones ineficientes no debe formar parte del costo del producto, con todo que el referido autor hace alusión a un proceso productivo e indica que la ineficiencia no debe imputarse al producto, se puede extrapolar esta posición también a las otras actividades (distintas a la producción o a la prestación de servicio) que realiza la empresa.

La presente investigación pretende entonces discriminar y separar del costo del período aquel desembolso de dinero destinado a reponer un personal que por alguna causa se fue de la empresa creando una vacante que no estaba prevista y su contribución está dada porque permitiría replantear los gastos operacionales y presentar dentro de la información financiera de la empresa lo que no es un gasto operacional y que debe considerarse como pérdida por rotación de personal que tendría otra significación para el gerente y de considerarse significativa motivaría las acciones destinadas a corregir las causas que la están ocasionando.

De considerarse significativo el costo de rotación de personal, también motivaría a calcular otros costos que trae consigo la rotación del recurso humano como por ejemplo el costo de oportunidad, ya que esas sumas de dinero podrían estarse utilizando para inversiones útiles a la empresa y no cubriendo una pérdida por rotación de personal.

El poder determinar el costo de rotación de personal le permitiría a la gerencia identificar aquellos cargos que podrían considerarse críticos ya que requieren de las personas que lo ocupan capacidades no solamente imprescindibles para la organización (habilidades específicas de la unidad de negocio a la que pertenecen) sino que además, no pueden ser fácilmente y en un corto período de tiempo adquiridas en el mercado de trabajo.

El presente trabajo recalca además el hecho cierto que una empresa puede ser competitiva y eficiente sin necesidad de invertir más, lo logra con sólo eliminar los factores que ocasionan negligencia y pérdidas para la organización

### **3.- Control de gestión**

El control de gestión es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. El control de gestión se centra en los factores críticos, esto es, aquellos que si se gestionan correctamente, es razonable prever que la empresa o una unidad de la misma tenga éxito, a estas variables se les conoce como factores claves de gestión. Pues bien, es de esperar que el control de gestión se centre, prioritariamente en controlar este tipo de factores y los parámetros que los miden, esto es, los indicadores. (Pérez-Carballo 2002, Amat 2000, AECA 2002).

Está inmersa la necesidad de incorporar etapas en el procedimiento del control de gestión que involucre la planificación, el seguimiento de las variaciones y de ser significativas, el análisis y corrección de las causas que motivan la variación. Esto que se conoce como “Gerencia por Excepción” lo ha organizado sistemáticamente Pérez-Carballo (2002) en tres grandes aspectos que se han querido considerar para fines de adaptarlo a la presente investigación.

El referido autor indica que el sistema de control se compone de:

- *Estructura*: Es el ámbito organizativo en el que se desarrolla el control, es decir, el conjunto de unidades organizativas en que se articula la empresa a efectos de control. La estructura ha de definir: las unidades de gestión a controlar, los objetivos, las responsabilidades asignadas a cada unidad, los criterios de evaluación.
- *Proceso*: Se refiere al conjunto de actividades que desarrolla el sistema de control. Estas actividades que tienen lugar en el ámbito de la estructura de control, pueden concentrarse en las siguientes ocho fases:
  - a.- Formulación de objetivos y planes de actuación.
  - b.- Asignación de responsables de su cumplimiento.
  - c.- Registro y medición de los resultados obtenidos.

- d.- Análisis de los resultados reales y comparación con los objetivos prefijados, con evaluación de las desviaciones producidas.
  - e.- Estudio de las desviaciones significativas para identificar sus causas y responsables.
  - f.- Identificación de posibles alternativas para corregir las desviaciones y evaluación de las acciones asociadas a cada una.
  - g.- Selección de acciones y puesta en práctica de las mismas por cada responsable.
  - h.- Control y seguimiento de la implantación.
- *Sistema de Información:* El producto del sistema de información son los informes de resultado por áreas de responsabilidad y actividad. Un informe de resultados compara la situación real con los objetivos, a fin de identificar las desviaciones producidas, especificando además: causas de la desviación, unidad organizativa responsable, acciones correctivas a tomar, plazo y costo de la implantación.

#### **4.- Causas de la rotación de personal.**

Según Chiavenato (2000:195) 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 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, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal.

La entrevista de retiro constituye según Chiavenato (2000:197) 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 que le

brindó la organización, 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.

## **5.- Costos de rotación de personal**

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. (Chiavenato 2000, Burbano 1993, Arias 1999)

Según Chiavenato (2000) 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 de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de ingreso, costos de desvinculación.

*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, costos extralaboral, costos extraoperacional.

*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. En tanto los costos primarios son cuantificables y los secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Entre dichos costos se cuentan: costos de inversión extra, pérdidas en los negocios.

Chiavenato (2000) 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 del

cargo, de ser así, 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 (Chiavenato 2000, Pinto 2000). 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 Cooper (1999:28), 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 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).

## **6.- Costeo basado en las actividades (ABC)**

Esta técnica 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.(AECA 1998, Placer y Lacerda 2000, Gayle 1999).

Los elementos que deben ser tenidos en cuenta al identificar las actividades que van a servir de soporte al sistema de costos son (AECA 1998:30):

- 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 Cooper (1999:93) 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.

*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.

### **7.- Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial**

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 (Chiavenato, 2000)

De lo planteado por el referido autor se logra una idea global de los aspectos que involucra la rotación de personal en 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 (Pérez – Carballo, 2002)

El éxito de la gestión empresarial puede medirse entonces en la motivación de las personas que laboran 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.(Chiavenato 2000, Pinto 2000).

Un indicador que podría medir el clima laboral es la rotación del 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 renuncias, 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, según la Fundación de Centro de Estudios Superiores de Auditoría de Estado de la Contraloría General de la República en el Programa de Generación de Análisis e Interpretación de Indicadores (1999:66) “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”.

Agrega además que: “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 operacionalización de una unidad de análisis, cada disfunción debe ser convertida en bolívares, 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 por la Contraloría (op.cit) 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 desarrollados por Pérez – Carballo (2002), descritos anteriormente y adaptados a los objetivos de la presente investigación.

### **7.1.- Estructura:**

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. 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 (Pérez-Carballo, 2002; Harrington, 1997).

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 adscrita a 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 *controler* son, según Pérez-Carballo (2002:306)

- 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 evaluando 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. (Chiavenato 2000, Pinto 2000, Arias 1999).

En lo que corresponde a la Dirección de Recursos Humanos, Valle (1995:24), indica que las acciones o procesos que intervienen en la gestión de los recursos humanos son:

- El análisis de puestos, de que se obtendrán la descripción y especificación de los mismos y cuya información se constituye en la base para el desarrollo de posteriores acciones.
- El proceso de planificación de recursos humanos, mediante el cual se determinan las necesidades tanto cualitativas como cuantitativas de personal.
- 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.
- El proceso de formación, en el cual se establecerán los planes y programas de adiestramiento de los recursos humanos.
- 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.
- 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 auditoría 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 la impulse.

## **7.2.- Proceso**

*a.- Formulación de objetivos y planes de actuación:* La Dirección de Recursos Humanos conjuntamente con la Dirección General y la Unidad de Control deben establecer un indicador de referencia que sirva de comparación con la rotación de personal real. Por lo tanto, reunidos en comisión, deben considerar futuras rotaciones (las que se esperen por jubilaciones, desafectaciones por desempeño, entre otras). Como lo contempla Chiavenato (2000:192) la rotación ideal debe permitir a la organización retener el personal de buen

rendimiento y reemplazar a los empleados que muestran en su desempeño distorsiones difíciles de corregir mediante un programa factible y económico.

La rotación planeada por esta comisión debe estar detallada por área funcional y cargo, así como también debe considerar las fechas previstas de cada desafectación y, considerando si la vacante se va a ocupar, la Dirección de Recursos Humanos debe planificar las actividades y costos involucrados al respecto.

De la rotación planificada surge el indicador de rotación esperado, contra el cual debe compararse el índice de rotación real. El indicador de rotación esperado se calcularía dividiendo la cantidad de personas que se ha previsto van a salir de la empresa por el número total de la misma en un periodo dado.

*b.- Asignación de responsables de su cumplimiento:* La Dirección de Recursos Humanos conjuntamente con la Dirección General deben actuar para lograr el personal se sienta satisfecho en la empresa y es una de sus funciones establecer estrategias para conservarlo, como lo plantea Arias (1999:60) “el conocimiento, la experiencia, la imaginación, la inteligencia, la creatividad y otras facultades humanas semejantes, pertenecen a las personas y no a la empresa u organización. Estas últimas deberán convertirse en competitivas también en el sentido de atraer y conservar el talento humano.

*c.- Registro y medición de los resultados obtenidos:* La Dirección de Recursos Humanos debe reportar regularmente a la Unidad de Control la rotación de personal producida en un periodo dado, desagregado por área funcional, cargo, causas que la motivaron y actuaciones que hayan podido incorporar para evitar que se sigan produciendo. Si la causa se escapa del control de la Dirección de Recursos Humanos, deberá sugerir las posibles acciones correctivas.

*d.-Análisis de los resultados reales y comparación con los objetivos prefijados, con evaluación de las desviaciones producidas:* El indicador de rotación previsto se compara con la rotación real y de establecerse que salieron de la empresa más personas de las que se tenía previstas (variación desfavorable) debe proceder a calcular (con información estimada o real) el costo de reponer las vacantes dejadas por la rotación de personal, así como también calcular el costo de eliminar los factores que están ocasionando la rotación.

*e.- Estudio de las desviaciones significativas para identificar sus causas y responsables:* Según Pérez-Carballo (2002:181), los criterios para seleccionar las desviaciones relevantes son: *Materialidad*, o sea, aquéllas que sean superiores a un importe o a un porcentaje prefijados, a este respecto se puede considerar lo que plantea Burbano (1993:27), el monto de las erogaciones que hace una organización en la contratación y desarrollo de su fuerza de trabajo es bastante elevado y por tanto no es conveniente darle el trato de desembolso insignificante. *Recurrencia:* Dependiendo a lo que está motivando la rotación de personal podría ésta repetirse incontroladamente, lo que representaría un verdadero problema para la empresa que, de no atacarse a tiempo, tendería a causar malestares financieros dentro de la organización. *Naturaleza:* El personal y el grado de compromiso que demuestre con la empresa se refleja en el clima laboral, y de estar perturbado causaría graves perjuicios a la organización, por lo tanto debe considerarse como un “factor clave de gestión”. *Evolución previsible:* Las características del entorno de las empresas venezolanas invitan al personal que labora en ellas a cuidar y mantener sus puestos de trabajo, si se están presentando renunciaciones es de suponer que está ocurriendo algo grave que la organización debería detectar y corregir, de no hacerlo, las proyecciones son que las renunciaciones se seguirán presentando hasta convertirse en un verdadero problema para la empresa.

*f.- Identificación de posibles alternativas para corregir las desviaciones y evaluación de las acciones asociadas a cada una:* Al establecer las causas de la variación se deben implantar los procedimientos adecuados para corregirlas o eliminarlas. La Unidad de Control debe ofrecer suficiente información a la Dirección General a los fines de permitirle ponderar la acción o la decisión más apropiada. La ponderación que se ha considerado en la presente investigación es estrictamente cuantitativa y expresada en términos de dinero; pero en este punto la Unidad de Control debe indicar todos los conceptos relacionados con las alternativas presentadas a la Gerencia General, tanto cuantitativos como cualitativos.

*g.- Selección de acciones y puesta en práctica de las mismas por cada responsable:* Dependiendo de la causa o las causas que están ocasionando la variación se planteará el responsable de implantar correctivos, por ejemplo, si la causa es una errada política de reclutamiento, la misma Dirección de Recursos Humanos, con el respaldo por supuesto de la Gerencia, podría considerar los correctivos. Si lo que está ocasionando el movimiento de personal es el mercado laboral competitivo, entonces, sería ya la Dirección General la que tendría que actuar.

*h.- Control y seguimiento de la implantación:* Según el ejemplo anterior, si se eligió corregir los sueldos y salarios nivelándolos a los de la competencia, o a los existentes en el mercado laboral; se debe iniciar el proceso de control para determinar si se ha eliminado o se ha reducido la rotación que la empresa presenta, esto es, se iniciaría de nuevo el ciclo de control.

### **7.3.- Sistema de información:**

Pérez-Carballo (2000:155) indica que todo sistema de control de gestión ofrece información como medio de comunicación de objetivos y planes y de conocimiento y evaluación de resultados. Por ello, lo sustantivo de la información es su capacidad para estimular la toma de decisiones y, en consecuencia, para la acción. Su disponibilidad posibilita identificar alternativas de actuación, reduce la incertidumbre en cuanto a las consecuencias previsibles de las decisiones y permite valorar los resultados obtenidos.

En el caso de la investigación que nos ocupa, se propone que la Unidad de Control debe preparar un reporte que permita a la Dirección General conocer la situación que se está presentando con los recursos humanos de la empresa, que contenga:

- Detalle de los cargos donde está rotando el personal, indicando área funcional de la cual depende y características generales del perfil de cada cargo.
- Costos reales o estimados por la rotación de personal.
- Causa o causas de la rotación y el costo de corregirlas.
- Variables cualitativas que se deban considerar para el análisis de cada alternativa de decisión.

### **7.4.- Procedimiento para determinar el costo de rotación de personal por las actividades requeridas para cubrir la(s) vacante(s).**

*Paso 1: Desarrollar el diccionario de actividades.*

*Reclutar personal:* El problema fundamental de la organización es detectar y localizar en el mercado fuentes de suministro de recursos humanos que le interesen, para concentrar en ellas sus esfuerzos de comunicación y atracción. Estas fuentes proveedoras de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento, que representan los objetivos específicos en que incidirán las técnicas de reclutamiento.(Chiavenato 2000:217)

*Seleccionar personal:* Forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

*Paso 2: Determinar cuánto está gastando la organización en cada una de sus actividades:* De los costos que se incurren para el aprovisionamiento de personal es posible ubicar unos que son identificables plenamente con las actividades, como por ejemplo, los desembolsos de dinero hechos para publicitar la necesidad de personal o los pagos realizados a un laboratorio de exámenes médicos realizados a los aspirantes; y otros que van a ser indirectos a las actividades y que deben distribuirse a las mismas, por ejemplo el caso de los consumos por servicios básicos correspondiente al área de Recursos Humanos.

Así lo considera AECA (1998:70) cuando indica que el proceso de asignación de los costos a las actividades supone distribuir los diferentes conceptos de costos, previamente definidos, entre las actividades identificadas. En este caso se puede llevar a cabo una asignación directa de los costos a las actividades, cuando las clases de costos se pueden identificar directamente con las actividades. Sin embargo, se deberá recurrir al prorrateo o distribución de los costos cuando tales costos han beneficiado de manera conjunta a más de una actividad, para lo cual se pueden utilizar factores relacionados con la causa del costo (por ejemplo en la depreciación de equipo, las horas máquinas utilizadas por cada actividad).

Para lograr asignar los costos indirectos a las actividades se deben establecer los inductores de costos, entendidos éstos (AECA,1998; Kaplan y Cooper, 1999) como aquellos factores o hechos que influyen en el volumen de ejecución de las actividades, siendo, por tanto, la causa del consumo de los recursos utilizados al realizar éstas.

*Paso 3: Identificar los productos, servicios y clientes:* Las actividades de reclutamiento y selección de personal en conjunto permiten cubrir la vacante (s) dejada (s) por la rotación, con personal idóneo que permita a la empresa cumplir sus objetivos y metas. Podría considerarse entonces como un servicio interno que realiza el área de Recursos Humanos a clientes internos que serían las áreas en donde se encuentra el cargo vacante. El tiempo y costos del servicio prestado por ocupar los cargos vacantes estarían medidos por el perfil de cada cargo, o sea, las características o requerimientos del cargo a ocupar.

*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:* Se entiende por inductores de actividad, el factor o conjunto de factores que determinan el surgimiento de una actividad, esto es, la cantidad de cargos vacantes y las características o requerimientos en tiempo que presente el mismo, de acuerdo al perfil que presente el mismo. En la presente investigación se considera que los costos directos de las actividades de reclutamiento y selección que sean directos también al cargo que se pretende ocupar se asignen en la cantidad de recursos que hayan consumido. En lo que respecta a los costos indirectos de las actividades de reclutamiento y selección deberán distribuirse a los cargos vacantes considerando las características de los inductores de actividad, por ejemplo, sueldos y salarios del personal del área de recursos humanos en función de las horas de personal que dedicaron en cada cargo, depreciación de equipos de computación en función de las horas máquinas dedicadas a cada cargo.

Luego de establecer el costo de ocupar la vacante, la Unidad de Control debería clasificar las erogaciones así: si ésta surgió por ejemplo por jubilación de personal, el costo debería clasificarse como un gasto operacional, pero si la vacante surgió por negligencia de la empresa, porque no ha logrado establecer procedimientos que permitan mantener el recurso humano idóneo en la organización, los desembolsos ocasionados por ocupar la vacante

deberían clasificarse como “pérdida por rotación” y presentarse en el Estado de Resultados disminuyendo la utilidad neta en Otros egresos. (Polimeni y otros, 1994)

## 8.- Conclusiones

En la presente investigación se ha logrado diseñar un procedimiento de control, que de ser incorporado por las empresas, les aseguraría detectar, en el momento oportuno, problemas relacionados con el personal que labora en la misma, partiendo, por supuesto, de la planificación como primer paso para establecer un control efectivo.

El diseño del procedimiento de control se logró a partir de la “Gerencia por Excepción”, analizando las variaciones desfavorables, rotación de personal en exceso a la esperada, y determinando su relevancia a través del cálculo de rotación del recurso humano.

La presente investigación demostró, igualmente, la importancia de la determinación del costo de rotación del recurso humano para fines que la gerencia cuente con información suficiente que le permita ponderar alternativas para escoger la que beneficie a la organización.

Los inconvenientes que presenta la contabilidad tradicional para calcular el costo de rotación de personal permitió la aplicación de procedimientos emergentes como es el caso del costeo en base a las actividades.

La contabilidad debe clasificar las erogaciones que surgen para ocupar la vacante en gasto operacional si corresponde a vacantes que surgen de la planificación de recursos humanos ó en Otros Egresos “pérdida por rotación de personal”, cuando la vacante surge por negligencias de la empresa que pueden ser corregidas.

## Referencias

- AMAT, J. (2000). **Control de Gestión**. Una perspectiva de dirección. Gestión 2000. Quinta Edición. España
- ARIAS, F. Y HEREDIA, V. (1999). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Trillas. Quinta edición. México
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. AECA. (1998). Principios de Contabilidad de Gestión. El Sistema de Costes Basado en las Actividades. Documento N° 18. España.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. AECA. (2002). Indicadores para la Gestión Empresarial. Documento N° 17. España.
- BURBANO, J. (1993). **Auditoría de Personal**. Centro Editorial Universidad del Valle. Primera Edición. Colombia.
- CHIAVENATO, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. McGraw-Hill Interamericana S.A.. Quinta Edición. Colombia
- FUNDACIÓN CENTRO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE AUDITORIA DE ESTADO DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. (1999). Generación, Análisis e Interpretación de Indicadores. *Boletín especial*. Barquisimeto. Venezuela.
- GAYLE, L. (1999). **Contabilidad y Administración de Costos**. Editorial McGraw-Hill. Sexta Edición.
- HARRINGTON, J. (1997). **Administración Total del Mejoramiento Continuo**. McGraw-Hill. Primera Edición.
- KAPLAN, R. Y COOPER, R. (1999). **Coste y Efecto**. Gestión 2000. Primera Edición. España.
- PÉREZ-CARBALLO, J. (2002). **Control de la Gestión Empresarial**. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Quinta Edición. Madrid.
- PINTO, R. (2000). **Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial**. McGraw-Hill. Primera Edición. México.
- PLAYCER, S. Y LACERDA, R. (1999). **Gerencia Basada en Actividades**. Editorial McGraw-Hill. Segunda edición.

POLIMENI, R., FABOZZI, F. Y ADELBERG, A. (1994). **Contabilidad de Costos. Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales**. Editorial McGraw-Hill. Tercera Edición. Colombia.

VALLE, R. (1995). **La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos**. Editorial Addison Wesley Iberoamericana S.A. Primera Edición. Estados Unidos.