



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

CONTADOR PÚBLICO

PROYECTO DE GRADO

**“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN
UNA EMPRESA DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y
CONTROL”.**

ALUMNAS:

- Darocas, Antonella.
- Proietto Russo, Valeria Antonella.

TUTORA: Flores, Norma.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	3
AGRADECIMIENTOS.....	4
FORMULARIO C.....	6
RESUMEN.....	7
PALABRAS CLAVES.....	8
INTRODUCCION.....	9
MARCO TEÓRICO.....	10
CAPÍTULO 1: RELEVAMIENTO Y DIAGNÓSTICO: ANÁLISIS DEL ENTORNO. ANÁLISIS FODA	
Introducción al capítulo.....	12
Relevamiento y diagnostico	13
1.1.1 Descripción de la situación actual de la empresa.....	13
1.2 Análisis del entorno	14
1.3 Metodología de implementación de una nueva área.....	16
1.4 Planificación de Administración de los recursos humanos.....	18
1.4.1 Evaluación de los Recursos Humanos actuales.....	20
1.4.2 Evaluación de las necesidades futuras de Recursos Humanos.....	21
1.4.3 Desarrollo de un Programa Futuro	21
1.5 Análisis FODA.....	22
1.6 Conclusión del capítulo.....	25
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL PROBLEMA	
2. Introducción al capítulo.....	28
2.1 Análisis del problema.....	28
2.1.1 Definición del problema.....	28



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA
DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

2.2 Conclusión del capítulo.....	35
----------------------------------	----

CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE MEJORA

3. Introducción al capítulo.....	37
3.1 Propuesta.....	37
3.1.1 Organización del Departamento de RRHH.....	37
3.2 Conclusión al capítulo.....	53

CAPÍTULO 4: EVALUACIÓN DEL PROYECTO

4. Introducción al capítulo.....	55
4.1 Evaluación del proyecto.....	55
4.2 Estados Contables Projectados.....	57

CONCLUSIÓN.....	61
------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA.....	64
--------------------------	-----------

ANEXO.....	65
-------------------	-----------



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA
DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mis padres, Sandra y Daniel, mi hermana Agustina, y mi novio Fernando, por estar siempre alentándome desde el inicio y por el apoyo que me brindan día a día.

Antonella Darocas

El presente trabajo está dedicado a mi mamá, Patricia Russo, mi tío Marcelo Russo y mi esposo, Mariano Loza, por el apoyo incondicional durante los años en los que me dediqué a mi carrera. También a mis dos hijas, Milena y Ludmila, por acompañarme estos últimos años de la carrera y crecer entre libros, exámenes y horas de estudio.

Valeria Antonella Proietto Russo.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA
DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a nuestra tutora, la profesora Norma Flores por su colaboración con este proyecto; a los empleados de “DPR Viajes Turísticos” por responder nuestra encuesta, y principalmente a la Cra. Carolina, por toda la información brindada con la cual pudimos llevar a cabo la confección del proyecto.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”.



Universidad de la Defensa Nacional
 Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

FORMULARIO C

**Facultad de Ciencias de la Administración
 Departamento Desarrollo Profesional
 Lugar y fecha:**

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado

Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera)

Profesor Tutor del PG:

Miembros del Tribunal Evaluador:
 Profesores

Presidente:
 1er Vocal:

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse, pero el/los alumnos/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

RESUMEN

La empresa elegida para la realización del presente proyecto de grado, es una empresa de transporte turístico; su nombre se reserva a pedido de la misma, denominándola al fin del trabajo “DPR Viajes Turísticos”.

La estrategia genérica de la empresa es la diferenciación, basada en la calidad del servicio, lo que la destaca entre otras empresas del rubro y la posiciona en el mercado como una de las más confiables.

Si bien presta un servicio de excelencia hacia el exterior; puertas adentro hay gran desorganización. El principal problema de DPR viajes Turísticos se centra en la administración de sus Recursos Humanos. El mismo inicia desde la percepción que se tiene desde la dirección, respecto de los trabajadores; estos son vistos y tratados como un recurso más de capital, restándoles importancia e intercambiándolos como objetos. Además, se observa un gran incumplimiento de la legislación correspondiente, lo cual agrava más la situación de los trabajadores.

A fin de corregir estos inconvenientes, se presenta un proyecto de intervención, en el que se sugiere la incorporación de un departamento de Recursos Humanos, con los profesionales correspondientes, para lograr que se cumpla con la legislación laboral vigente y que se realicen los cambios necesarios en la administración de los recursos humanos, logrando así mejorar el ambiente de trabajo, lo que traerá aparejado una mejora en el funcionamiento de la empresa. Además, se realiza un análisis de su impacto en los costos de la empresa, la forma de implementar este departamento, su organización y control.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA
DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

PALABRAS CLAVE

- Personal.
- Satisfacción interna y externa.
- Trabajo comprometido.
- Sentido de pertenencia.
- Respeto de las Leyes.
- Reorganización.
- Costos.
- Reducción de conflictos.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

INTRODUCCION

El presente proyecto apunta a la implementación de un Departamento de Recursos Humanos, en la empresa DPR Viajes Turísticos, realizando un análisis de los costos de su incorporación y de las modificaciones necesarias para lograr un mejor funcionamiento en la empresa; la forma de organizar el mismo y el control que se llevará a cabo.

Su finalidad es la de solucionar distintos problemas referentes a la administración de los recursos humanos de la empresa, y que la misma cuente con el personal necesario para el cumplimiento de sus objetivos de manera eficiente; partiendo desde la selección del personal, capacitación, mantenimiento en la empresa, el trato hacia los empleados, las retribuciones de los mismos, entre otros; debido a la gran importancia del bienestar del personal para el correcto funcionamiento de la organización.

MARCO TEÓRICO

Si bien los RRHH son muy útiles para todo tipo de organización laboral, en rubros como el de las agencias de viajes son sumamente importantes, ya que en el mundo de los servicios es fundamental la capacidad, habilidad y desarrollo del colaborador; por eso, contar con un departamento de Recursos Humanos que apoye, motive y contribuya al bienestar de los colaboradores, puede ser muy positivo para que su desempeño sea cada vez mejor.

Dado que la mira central de este análisis estará puesta en la implementación de un departamento de recursos humanos, y a su vez efectuar el análisis de costos y organización, será necesario plantear algunos parámetros que sirvan de ejes conceptuales sobre los cuales basarnos.

Una de las alternativas de análisis es realizar un estudio F.O.D.A y de su entorno, el cual ayudará a investigar elementos internos y externos de la empresa, para poder determinar en forma objetiva en que aspectos la empresa tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar.

Además, es conveniente efectuar un análisis de problemas, que en el presente proyecto es la desorganización puertas adentro de la empresa. Con los datos recolectados es posible presentar una propuesta de intervención, incluyendo un análisis de los costos que esto conlleva.

Finalmente realizar la evaluación del proyecto a través de la información obtenida.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA
DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

CAPÍTULO 1

RELEVAMIENTO Y DIAGNÓSTICO

1. Introducción al capítulo

En el presente capítulo se analizará la empresa como organización y su funcionamiento, a fin de diagnosticar cuales son las situaciones actuales problemáticas de la misma.

Las organizaciones son una creación del hombre en sociedad, ya que el mismo tiende a agruparse en la búsqueda por satisfacer sus necesidades.

Al ser las organizaciones el resultado de la reunión de las personas con objetivos determinados y específicos, hace que las relaciones que se dan entre ellas sean objeto de estudio. El comportamiento de las organizaciones está determinado además de factores como el entorno, tamaño o estructura de la empresa, en gran medida por las personas que la componen.

“La organización se entiende como sistema social, donde las relaciones entre las personas constituyen un mundo complejo. De esta manera, se podrá analizar y reflexionar acerca de las distintas realidades que se viven en los diversos tipos de organización.”¹

Cada vez más, los conocimientos, las habilidades y las capacidades de los empleados dentro de una organización, forman parte del capital con el que cuentan las organizaciones, ya que son quienes crean ventajas competitivas para las mismas. (CHIAVENATO, Idalberto, 2000)

El capital humano es intangible, no es posible administrarlo como las organizaciones administran sus productos o tecnologías. Si las personas valiosas abandonan su lugar de trabajo, se llevan consigo su capital humano.

¹ Churi, M. Teoría de las organizaciones. Mc Graw Hill. España 2001. Pág. 5.

Las políticas de implementación de un departamento de RRHH pueden influir en la posición competitiva de una empresa mediante el control de costes, la mejora de la calidad y la creación de capacidades distintivas “.²

1.1 Relevamiento y diagnostico

1.1.1 Descripción de la situación actual de la empresa

DPR Viajes Turísticos es una empresa de transporte, ubicada en la localidad de La Falda, Córdoba. Su actividad es el transporte de pasajeros en el rubro turismo, contratando directamente con agencias de turismo y otras instituciones, sin realizar venta directa al consumidor final.

La empresa cuenta con una flota de 20 unidades doble piso últimos modelos (desde 2009 el más antiguo hasta 2015 los más recientes), todas adquiridas 0km, con carrocería Marcopolo, Metalsur y Comil, todos sobre chasis Scania.

En su cede dispone de un galpón de limpieza y mantenimiento, con 8 empleados entre lavadores y mecánicos, una oficina con 6 personas dedicadas a la administración y comercialización, y 40 choferes.

La estrategia genérica de la empresa es la diferenciación; busca lograr un desempeño superior al de la competencia, a través del servicio al cliente, calidad, tecnología e imagen, logrando así lealtad de los clientes. Con esta estrategia intenta lograr el mejor posicionamiento en el mercado nacional, destacándose por la calidad de servicio que presta, principalmente por la perfección con la que se presentan los coches ante cada viaje, tanto en la parte de mantenimiento mecánico, funcionamiento, seguridad y pulcritud de los mismos.

² Ramos Mejía, L. Gestión de RRHH, Prentice Ed. .Madris, 1999.Pág. 16.

Esta estrategia basada en la calidad del servicio, la diferencia de otras empresas y la posición en el mercado como una de las más confiables, para ello cada coche es controlado permanentemente para lograr un rendimiento óptimo con todos los requerimientos de seguridad y confort y así poder brindar un viaje placentero y confiable.

1.2 Análisis del entorno

La empresa se puede entender como un todo organizado y estructurado por recursos materiales, financieros y humanos, cuyo objetivo principal es producir y distribuir productos o servicios a la sociedad.

Al tratarse de empresas al servicio del turismo, se pudiera hablar de empresas de servicios turísticos, entendiendo por “servicios” a las actividades intangibles, identificables por separado, que suministran la satisfacción de los deseos de los consumidores.

Al respecto, Ramírez (2003), señala que la empresa turística “*es toda organización debidamente integrada y estructurada por recursos materiales, económicos y humanos, cuya finalidad es ofertar y proveer de los servicios del ocio, a la sociedad o parte de ella, a cambio del pago por los mismos*”. Al estar las empresas estructuradas por recursos materiales, económicos y humanos, cada una adquiere determinadas características de acuerdo a su forma de organización, a su estructura, a la forma que desarrolla sus actividades, todos estos aspectos le confieren un perfil particular.

Así mismo, existen fuerzas exteriores que inciden sobre ellas y que les impide desarrollarse uniformemente. El autor citado, señala que las empresas turísticas muchas veces son mutantes, ya que tienen que adaptarse al entorno.

Dentro de los factores se destacan:

-Variables Socio-económicas: El entorno de DPR Viajes Turísticos está constituido por las diferentes provincias de la República, ya que la misma vende sus servicios a agencias de diversas provincias, especialmente en las de Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires, La Pampa, Salta, Mendoza, San Luis, La Rioja, entre otras. La situación económica del país favorece su actividad, debido a que los viajes en colectivo son más económicos que en avión, sobre todo en los paquetes turísticos, por lo que esta situación aumenta su demanda, orientándose a clase media-alta este tipo de paquetes.

-Variables políticas: Comprende las leyes nacionales, provinciales, decretos municipales, entre otras, que debe cumplir la empresa para su funcionamiento. La actividad de transporte está muy controlada tanto a nivel provincial como nacional e internacional, y los requisitos para la misma son muchos, por lo que la empresa debe contar con gran parte del personal administrativo y personal externo, trabajando continuamente para lograr tener todos los permisos y requisitos para los viajes, tanto provinciales, nacionales como internacionales.

-Variables tecnológicas: Incluye tanto los vehículos utilizados para el transporte de pasajeros, como las maquinarias para su mantenimiento, la tecnología de seguridad y seguimiento de unidades, etc. Para poder hacerle frente a la competencia, la empresa necesita estar muy actualizada en cuanto a tecnología, de lo contrario perdería sus clientes que buscan confort, calidad, seguridad, entre otras cosas, todas ellas brindadas de mejor manera cuanto más avanzada es la tecnología con la que cuente la empresa y la capacitación del personal para utilizarla correctamente.

-Competencia: Hay varias empresas de transporte turístico, pero en la zona donde se ubica DPR Viajes Turísticos, es una de las más prestigiosas por

sus servicios y unidades, por lo que la competencia no es una de sus principales amenazas, por el momento.

-Proveedores: La empresa se maneja con proveedores de la zona para los servicios del galpón y la oficina (insumos y productos de limpieza, alfajores y café para los viajes, entre otros) y cuenta con proveedores en la ciudad de Córdoba de repuestos y otros requerimientos como discos de tacógrafo, listas de pasajeros, etc. Otros bienes, como cubiertas, por ejemplo, son traídas desde Buenos Aires por la conveniencia económica.

-Mano de obra: el personal de galpón y la oficina es de la zona de Punilla, especialmente de las localidades aledañas; y los choferes son mayormente de la provincia de Córdoba, aunque algunos vienen de otras provincias como Salta y La Rioja, entre otras. Entre el personal de la oficina, hay dos personas con títulos universitarios relacionados con las Ciencias Económicas; en el galpón hay dos mecánicos con amplia experiencia; y los choferes son evaluados constantemente respecto al conocimiento de las rutas.

1.3 Metodología de implementación de una nueva área.

Actualmente, son muchos los cambios a nivel empresarial en el contexto económico y social. Existe una variación permanente de productos y servicios que, en muchas ocasiones transforman los hábitos sociales. En el plano empresarial y profesional los cambios que afectan a las tecnologías y a los procesos, modifican constantemente la gama de conocimientos necesarios para desenvolverse en el mundo laboral.

La innovación tecnológica, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, los cambios organizativos y productivos, la entrada de nuevos competidores, los nuevos productos, los cambios en los gustos de los consumidores, la internalización de los mercados hacen que hoy en día la competitividad de las empresas no se base, como antes, únicamente en la inversión en tecnologías que son accesibles para cualquier empresa en el

Darocas, Antonella - Proietto Russo, Valeria Antonella

mercado, sino en el factor humano, en la calidad e iniciativa de los recursos humanos de la empresa y es, precisamente, este capital humano el más difícil de lograr.

Este es el fundamento de la formación continua, la necesidad que las empresas y también los/as trabajadores/as tienen de contar con instrumentos que les permitan operar con mayores garantías de éxito en el mercado, mejorando sus conocimientos y su capacidad de adaptación a las exigencias de un entorno en permanente cambio.³

Es por ello que es necesario contar con un área de RRHH que pueda dar solución a los problemas actuales de la empresa. Las empresas innovadoras están variando su organización para ser más competitivas y hacer frente a las necesidades que surgen, comenta este autor en un nuevo análisis.

Los tiempos van cambiando y las empresas van adaptando su estructura y organización a los nuevos retos. La difusión y el intercambio de conocimientos se han convertido en valores clave para desarrollar al máximo la capacidad de respuesta de los trabajadores ante los desafíos que aparecen y para poder ofrecer productos y servicios variados con la máxima calidad y eficacia.

Para abrir un área dentro de una empresa, se deben seguir diferentes pasos aplicando metodologías, entre ellas se puede mencionar

- La Elaboración el objeto Empresarial aprobado por la alta dirección.
- Redactar los principales aspectos que integran la estrategia del negocio, tales como: misión, visión y los objetivos estratégicos para

³ Extraído del portal de los profesionales de Recursos Humanos y del Management.
rrhhmagazine@rrhhmagazine.com

el período (de tres a cinco años) que abarca la estrategia del negocio.

- Elaborar o actualizar la estrategia integrada del negocio la cual será actualizada periódicamente. Todas las unidades organizativas que se encuentran inmersos en la etapa de los estudios, así como en la etapa de implantación del SISTEMA EMPRESARIAL, deben anualmente elaborar o actualizar la estrategia del negocio.
- Elaborar, aprobar e implantar los objetivos a alcanzar por el negocio u organización superior de dirección en el año.
- Inscribir y actualizar las transformaciones que se producen en el negocio (estructuras y dirigentes), entregando al finalizar el año las informaciones (balances) que se exigen por esta institución.
- Elaborar la Base reglamentaria que se utilizará en la empresa en correspondencia con sus características y con lo indicado en el órgano superior.
- Organizar la documentación que deben poseer las unidades organizativas, en correspondencia con lo establecido en las legislaciones vigentes.

1.4 Planificación de Administración de los recursos humanos

Existe un gran número de funciones que indiscutiblemente le corresponden realizar al departamento de recursos humanos, así como un gran número de técnicas que normalmente aplica como actividad específica suya⁴.

⁴ CARLOS ALBERTO NORRY - Guía de Estudio Administración de Recursos Humanos. Facultad de Ciencias de la Administración. IUA.

Entre estas funciones están las de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo e incentivo para llevarlas a cabo se debe realizar una planificación.⁵

La Planeación de Recursos Humanos (Norry C. 2011), es una técnica que tiene por objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos en una organización y prever las medidas y acciones necesarias para satisfacer estas necesidades.

Una Planeación debe ser integrada, si la observamos como dentro del sistema de administración de RRHH, internamente con los planes de reclutamiento, selección, capacitación y remuneraciones. Externamente los planes de RRHH deben integrarse con la Planeación General de la organización, ya que nuevos negocios o nuevos productos tienen efectos muy importantes en la mano de obra.

Normalmente se parte de las proyecciones de la demanda de nuestros productos o servicios. Es decir, lo primero que se proyecta son las ventas, luego se determina el nivel de producción que se necesita para satisfacer esa venta y por último se estima el personal necesario para satisfacer la venta y mantener ese nivel de producción.

Algunas técnicas específicas para el planeamiento de RRHH son (CHIAVENATO I, 2000):

- Análisis de tendencias: consiste en el estudio de las necesidades de empleo anteriores de la empresa durante un periodo de 2 años para predecir las necesidades futuras.

5 CARLOS ALBERTO NORRY - Guía de Estudio Administración de Recursos Humanos. Facultad de Ciencias de la Administración. IUA.

- Análisis de índices: predicción técnica para determinar las necesidades de personal futura establecida por la relación de dos fenómenos causales.
- Análisis de correlación: método estadístico y gráfico que permite encontrar una relación entre dos variables.

Otra herramienta para planificar en RRHH es el Plan de Sucesión o Módulo de Sustitución de puestos claves. Este proporciona información mínima necesaria y se representa gráficamente en forma muy similar a un organigrama.

1.4.1 Evaluación de los Recursos Humanos actuales

Los gerentes inician la planificación de recursos humanos revisando la situación actual de la organización en materia de recursos humanos. La revisión se realiza a través de un Inventario de Recursos Humanos. Este inventario permite que los gerentes valoren cuáles son los talentos y habilidades con los que cuentan en la actualidad.

Análisis del Puesto

Es otra parte de la evaluación actual. Define los puestos de trabajo que existen en la organización y el comportamiento que se requiere para el correcto desempeño de cada uno de esos puestos.

Métodos de recopilación de información para realizar un análisis de puestos

- Observación: los empleados son observados mientras realizan su trabajo.
- Entrevistas: entrevistar a los empleados individualmente o en grupos.
- Cuestionarios Estructurados: los empleados marcan las actividades que realizan.

- Conferencia Técnica: identifican las características especiales de cada puesto.
- Diario o Cuaderno: hacer que los empleados registren sus actividades en diario o cuaderno, el cual puede ser revisado y estructurado de acuerdo con las actividades que cada uno realiza.

Descripción del Puesto

Es una exposición escrita de las actividades que realiza la persona que ocupa dicho puesto, cómo las lleva a cabo, con que finalidad, el ambiente donde trabaja y las condiciones de empleo.

Especificación del Puesto

Describe las aptitudes, habilidades y conocimientos necesarios para que una persona desempeñe dicho puesto en forma satisfactoria.

1.4.2 Evaluación de las necesidades futuras de Recursos Humanos

Las necesidades futuras de recursos humanos están determinadas por los objetivos y estrategias de la organización. Es resultado de la demanda que tengan los productos o servicios de la organización.

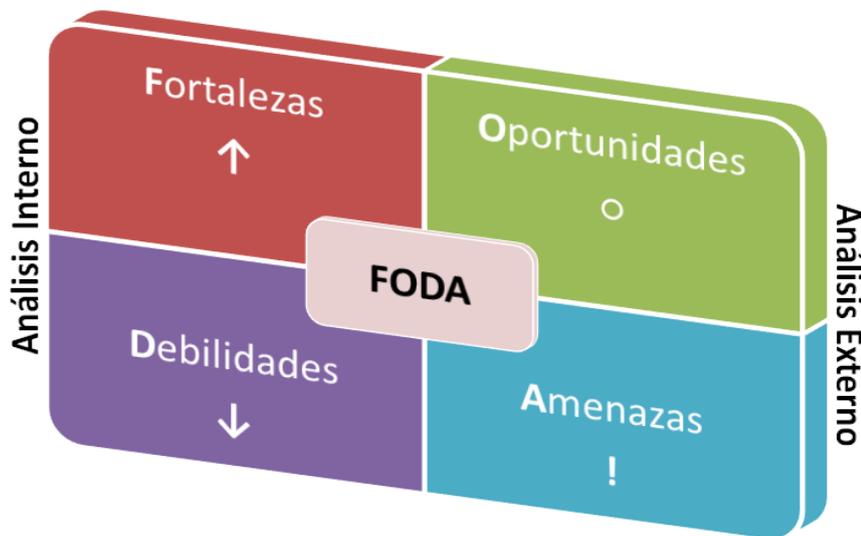
1.4.3 Desarrollo de un Programa Futuro

Una vez evaluada la capacidad actual y sus necesidades futuras, los gerentes pueden estimar sus faltantes. A partir de entonces ya estarán en condiciones de desarrollar un programa apropiado para unir esas estimaciones con los pronósticos de la futura oferta de mano de obra.

1.5 Análisis FODA

En este punto se presenta un análisis FODA que permite presentar resumida y esquemáticamente los puntos fuertes y débiles (Fortalezas y Debilidades) de la empresa, las Oportunidades que se le presentan y las Amenazas que le pudieran afectar a la misma.

Un análisis FODA o DOFA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.



Fuente: analisis+foda&newwindow

Fortalezas:

- Experiencia que poseen los directivos de la empresa en el rubro.
- Es una empresa competitiva en el mercado regional.
- La empresa posee un buen nivel tecnológico de las unidades de transporte, lo que se traduce en un buen nivel comparado con el de la competencia.

- Cuenta con un taller de mantenimiento general propio y con una relación privilegiada con la empresa Scania, quien realiza mantenimiento importante de las unidades y asistencia cuando la misma lo requiere, por la gran cantidad de unidades de esta empresa con las que cuenta DPR Viajes Turísticos.

Debilidades:

- La empresa no realiza un acabado desarrollo de planificación estratégica, sino que más bien se destinan los esfuerzos y creatividad a la lucha por sobrevivir en el tiempo presente, reaccionando en forma inmediata frente a algún inconveniente.
- Los dueños siguen conduciendo esta mediana empresa como una empresa familiar. Se observa la existencia de un pensamiento cerrado en cuanto a la incorporación de nuevos estilos de gestión, que podría beneficiar a la empresa en relación al desarrollo de las capacidades de todos sus integrantes.
- No existe un departamento de recursos humanos, lo que dificulta las tareas, las que se encuentran divididas entre distintas personas de la administración, pero sin capacitación específica.
- La selección del personal la llevan a cabo los dueños, quienes conocen mucho sobre la actividad, pero no están específicamente capacitados para esta tarea.
- En el proceso de toma de decisiones predomina la tardanza, producto de la centralización de las mismas en los dueños, quienes no logran delegar algunas tareas que mejorarían la dinámica de la actividad.

- Alta rotación del personal por insatisfacción respecto a salarios, falta de incentivos y reconocimientos, exceso de horas de trabajo, falta de descansos, etc.
- Los trabajadores no se sienten suficientemente comprometidos con la empresa, ya que no existen mecanismos comunicacionales que los incorporen y mantengan al tanto del que hacer de la empresa y sus proyectos. Falta un medio dirigido a prestarles algún tipo de atención a sus requerimientos y necesidades.
- No existe interés por parte de los dueños en desarrollar mecanismos comunicacionales internos con el propósito de mantener al personal motivado, interesado e integrado en la empresa.

Oportunidades:

- El transporte es un servicio que no cambia demasiado en cuanto a sus normas, estipuladas en la legislación, por tanto, existe cierta estabilidad y posibilidad de adecuarse a las tendencias promulgadas en el tema.
- Aumento de la demanda de transporte turístico terrestre por los altos costos de los aéreos.
- La globalización de los mercados permite que las empresas tengan acceso al conocimiento y a la adquisición de tecnología de punta, a un precio de mercado. De esta manera, las empresas se encuentran al tanto de los avances tecnológicos que se desarrollan continuamente en países industrializados, teniendo la posibilidad de acceder a ésta para introducirla en sus procesos productivos.

- El avance que ha tenido el último tiempo la tecnología de la información, permite a las empresas tener un contacto más cercano y fácil, tanto con los proveedores como con los clientes.
- Contratación de servicios a terceros "outsourcing" (contratación de servicios de aseo, algunas etapas del mantenimiento, entre otras), se está visualizando cada vez más como parte del modelo de la organización de la producción, transformándose en una manera tangible de reducción de costos y eficiencia, teniendo presente que la industria del transporte se encuentra mayoritariamente conformada por PYMEs.

Amenazas:

- Falta de regulaciones del país ante cambios de la política económica de otros países, afectando en el valor de insumos claves para la operación en el rubro, como el valor de combustibles, entre otros.
- Expansión de la competencia e ingreso de nuevos competidores con igual o superior tecnología.
- Medidas impositivas.

1.6 Conclusión del capítulo

En el presente capítulo se realizó un análisis de la situación problema por la que está pasando la empresa, ello se pudo determinar a través del análisis FODA, donde se ven reflejadas las falencias organizacionales y la falta de planificación, situación que nos acerca a la hipótesis planteada, ya que si existiera un área de RRHH se podría organizar estructuralmente la empresa, lo que ayudará a prever las medidas y acciones necesarias para satisfacer las necesidades, tanto de los directivos como de los empleados.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

Los recursos humanos juegan un papel esencial en el desarrollo de la estrategia de la empresa, así como en el manejo de las actividades centradas en el personal de una organización.

Los recursos humanos frenan demasiados gastos a través del desarrollo de métodos para limitar los costos del manejo de la fuerza de trabajo, ya que en muchas ocasiones los negocios tienen presupuestos ajustados, la función de los recursos humanos es especialmente útil.

El departamento de recursos humanos dirigiría las necesidades de asesoramiento para la mano de obra actual de la empresa y podría determinar el tipo de entrenamientos y el desarrollo de los empleados necesario para mejorar habilidades y cualificaciones.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA
DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

CAPÍTULO 2

Análisis del problema

Definición del problema

2. Introducción al capítulo

La situación problema surge en la primera etapa del trabajo, es decir el pre diagnóstico⁶, donde se pudo definir la situación problema que se desarrollara en el presente capítulo.

En el marco teórico se reúne la información y los contenidos que fueron recogidos de diferentes fuentes; estos se procesaron y se les dió un sentido y significado.

Desde el comienzo se relacionan datos de la realidad empírica y los contenidos de la información. Así surgen también el planteamiento del problema y los posibles objetivos del trabajo.

Por eso es necesaria una clara explicitación de teorías, y modelos que sirvan de pilares o soportes conceptuales, que fundamenten luego las conclusiones. (Juny Urbano 2005)

2.1 Análisis del problema

Un problema es un determinado asunto o una cuestión que requiere de una solución. Se plantearon preguntas respecto a una estructura, cuyas respuestas necesitan de una explicación con su correspondiente demostración. Esto quiere decir que un problema se resuelve al hallar una entidad que posibilite la satisfacción de las condiciones del problema, es por ello que se realizó el presente análisis. (Juny urbano, 2005)

2.1.1 Definición del problema

El principal problema de DPR viajes Turísticos se centra en la administración de sus Recursos Humanos. El mismo inicia desde la percepción

⁶ JOSE YUNI – CLAUDIO URBANO. – “Técnicas para investigar 2”. 2° Edición.

que se tiene desde la dirección, respecto de los trabajadores; estos son vistos y tratados como un recurso más de capital, restándoles importancia e intercambiándolos como objetos. Además, se observa un gran incumplimiento de la legislación correspondiente, lo cual agrava más la situación de los trabajadores.

Para dar mayor claridad a la problemática de la empresa, se realiza una descripción más acabada de los inconvenientes que se presentan:

- Exceso de horas de trabajo e incumplimiento de los descansos mínimos. Los choferes trabajan más de las 12 hs máximas permitidas por día, generalmente viajan un día completo o más, pero se les obliga a completar la libreta de trabajo como si cumplieren con los horarios y los descansos. Hay ocasiones en las que terminan un viaje y los envían directamente a otro, sin darles descanso, ni dejarlos volver a sus respectivos hogares. A veces se trata de viajes cortos, de dos o tres de días, pero otras son viajes de 15 o 16 días a Perú, por ejemplo, de los que regresan a Rosario, y desde allí al día siguiente vuelven a salir hacia Perú, sin regresar a La Falda. No existen relevos de choferes, ya que la cantidad de los mismos alcanza justo para cubrir la cantidad de colectivos, por lo que, si alguno se enferma, por ejemplo, se sobrecarga a otro que estuviera de franco o se retrasa la salida del viaje, esperando a otro chofer que termine el viaje que estaba realizando. Luego de los viajes largos, cuando queda tiempo disponible para descanso, si es que no hay viajes vendidos, los choferes pueden quedarse algunos días en su casa, pero deben ir al galpón a colaborar con el lavado de los colectivos por lo menos media jornada por día.

El personal del galpón es insuficiente para el lavado y mantenimiento de las unidades, por lo que trabajan a veces

también los domingos, y si bien el horario de trabajo es de 8 30 a 13 30 y de 15 30 a 19, no pueden retirarse hasta terminar con las obligaciones, haciéndolos ir en ocasiones a la madrugada a preparar los coches. Esas horas extras no se abonan, los sueldos son bajos, y no tienen francos compensatorios. Generalmente, si trabajaron todo el fin de semana completo, se les da medio día de descanso durante la semana. Además, como el personal de la administración tampoco es suficiente, suelen enviar a personal del galpón o choferes a realizar trámites, pagos bancarios, cobranzas, etc.

El personal de la administración es insuficiente, por lo que no logra realizar la gran cantidad de tareas asignadas. Algunos puestos son los más perjudicados respecto a los horarios de trabajo, ya que deben atender el teléfono las 24 hs por cualquier inconveniente que pudiesen tener los choferes o los clientes. Puntualmente, las tareas del puesto de tráfico son fundamentales para el funcionamiento de la empresa, pero se recargan sobre una sola persona, por lo que debe trabajar horas extra, además de fines de semana, y ello no es remunerado.

Hay tareas de la administración que quedan sin realizar por falta de tiempo, además los dueños encargan trámites personales dentro del horario de trabajo, por lo que se superponen con otras obligaciones y las mismas quedan sin cumplir, entorpeciendo las actividades del personal; las cuales luego son reclamadas por los dueños, llamándoles la atención a los empleados por no estar cumplidas estas tareas.

- Sueldos. Los salarios no se ajustan a la legislación vigente, lo que figura en los recibos de sueldo no coincide con sus sueldos reales. Cuando hay pagos no remunerativos obligatorios para la empresa, la misma hace firmar los recibos de sueldo a sus empleados, pero

no se los abona. Excepto a los choferes, a quienes les paga la mitad de los no remunerativos, debido a que hicieron una denuncia en el ministerio de trabajo.

- Vacaciones. Al personal del galpón y administración en su mayoría se les debe las vacaciones, ya que no hay quien los reemplace en sus tareas. Durante el primer año de trabajo no se les otorgan, ni se les abonan; luego, con mayor antigüedad y haciendo varios reclamos, se pueden llegar a conseguir, pero divididas en dos o tres veces. A los choferes también se les van otorgando de a poco, de a dos días o una semana como máximo, cuando hay pocas ventas de viajes. Los días de vacaciones, al personal de administración y galpón se les abona como días normales de trabajo; y a los choferes se les abona solamente \$1300 por semana, cuando ese importe pueden ganarlo en 2 días de trabajo completos; por lo que hay muchos choferes que prefieren no tomarse las vacaciones.
- Reconocimientos, incentivos, sentido de pertenencia. En la empresa no hay ningún tipo de reconocimiento o incentivos; se les hace sentir a los empleados que son un objeto más de la empresa, ya que no se reconocen sus logros ni sus méritos, y cuando no le hace falta más esa persona a la empresa se la despide, o en realidad, se la hace renunciar para no abonar indemnizaciones. A los choferes se los cambia con frecuencia, por ejemplo, si a los dueños no les gusta alguna actitud de los mismos, no se les informa para que la modifiquen, directamente se les quita la fuente de trabajo. Principalmente son desplazadas las personas que intentan hacer valer sus derechos, reclaman los descansos o salarios correspondientes, etc.
- Falta de comunicación. Cuando los empleados tienen algún reclamo deben hacerlo llegar a la Cra., que es quien coordina a los

empleados de la administración; quien tiene muchas funciones, por lo que no da abasto y quedan temas sin resolver. No hay nadie que se encargue exclusivamente de los RRHH, las tareas se mezclan y se van dividiendo según las necesidades diarias.

- Malos tratos por parte de uno de los socios. Uno de los socios, es un hombre mayor de poca paciencia y malos modos, que mal trata a los empleados cuando algo no es de su agrado, gritándoles en público y faltándoles el respeto.

A continuación, se exponen el Estado de Situación Patrimonial y Estado de Resultados de DPR viajes Turísticos, comparados, 2015-2016, de donde luego se extraerá la información para la confección de los Estados Proyectados con la aplicación de la propuesta del presente trabajo.

Estado de Situación Patrimonial

DPR VIAJES TURÍSTICOS					
ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL AL 30/04/2016					
	30/04/2016	30/04/2015		30/04/2016	30/04/2015
ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
CAJA Y BANCOS	\$ 2.073.781,82	\$ 396.810,00	DEUDAS		
OTROS CRÉDITOS	\$ 247.281,29	\$ 332.058,38	DEUDAS COMERCIALES	\$ 3.525.598,41	\$ 3.055.640,85
BIENES DE CAMBIO	\$ 316.813,09	\$ 274.582,33	CARGAS FISCALES	\$ 64.021,32	\$ 55.487,36
			REMUNERACIONES, HONORARIOS Y CARGAS SOCIALES	\$ 703.556,42	\$ 483.211,83
			PREVISIONES	\$ 120.000,00	\$ 120.000,00
			DEUDAS FINANCIERAS	\$ 1.706.305,27	\$ 986.350,69
TOTAL ACT. CTE	\$ 2.637.876,20	\$ 1.003.450,71	TOTAL PASIVO CTE	\$ 6.119.481,42	\$ 4.700.690,73
ACTIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE		
BIENES DE USO	\$ 11.027.303,90	\$ 8.878.029,87	DEUDAS		
			DEUDAS FINANCIERAS	\$ 3.467.815,62	\$ 2.233.198,78
TOTAL ACTIVO NO CORR	\$ 11.027.303,90	\$ 8.878.029,87	TOTAL PASIVO NO CORRI	\$ 3.467.815,62	\$ 2.233.198,78
			TOTAL PASIVO	\$ 9.587.297,04	\$ 6.933.889,51
			PATRIMONIO NETO	\$ 4.077.883,06	\$ 2.947.591,07
TOTAL ACTIVO	\$ 13.665.180,10	\$ 9.881.480,58	TOTAL PASIVO + PATRIM	\$ 13.665.180,10	\$ 9.881.480,58

Fuente: elaboración propia

Estado de Resultados

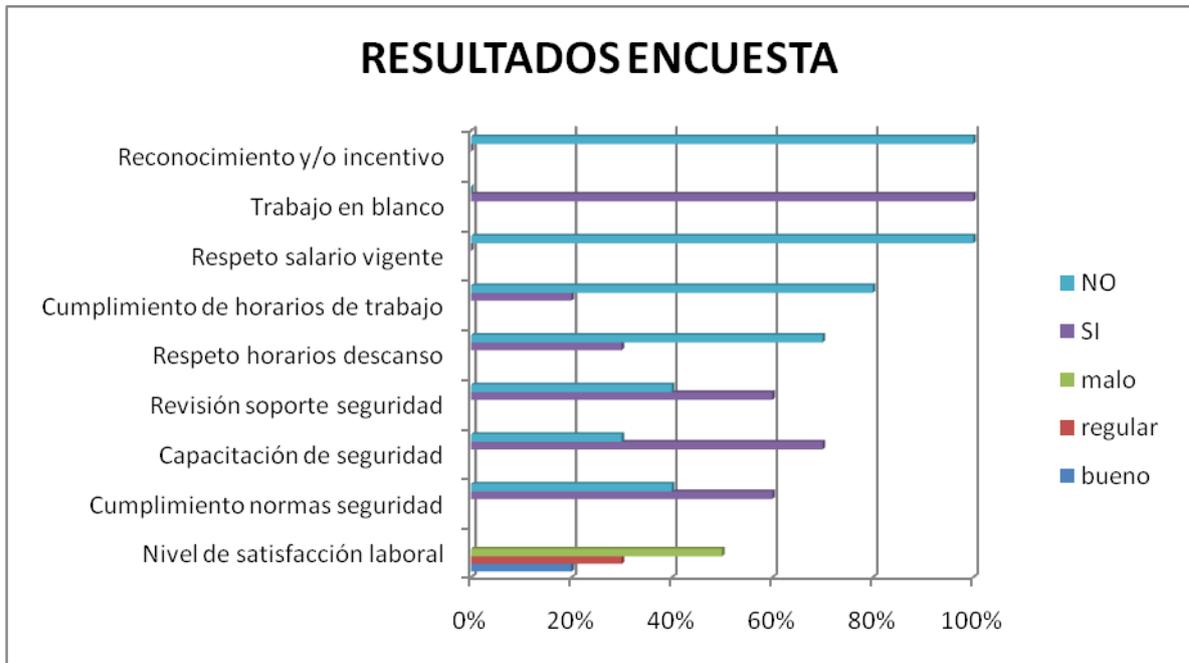
DPR VIAJES TURÍSTICOS		
ESTADO DE RESULTADOS AL 30/04/2016		
	30/04/2016	30/04/2015
VENTAS NETAS DE BIENES Y SERVICIOS	\$ 19.669.000,00	\$ 13.094.340,76
COSTO DE BIENES VENDIDOS Y SERV. PRESTADOS	\$ -6.283.400,00	\$ -4.181.372,82
GANANCIA BRUTA	\$ 13.385.600,00	\$ 8.912.967,94
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	\$ -7.523.405,12	\$ -5.059.716,69
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ -1.565.238,16	\$ -1.174.720,47
OTROS GASTOS	\$ -2.738.045,97	\$ -3.108.732,21
OTROS INGRESOS - RTDO VTA RODADOS	\$ 180.000,00	\$ 1.033.461,02
INGRESOS EXTRAORDINARIOS - INTERESES GANADOS PLAZOS FIJOS	\$ -	\$ 41.694,54
RESULTADO ANTES DEL IMP. A LAS GCIAS.	\$ 1.738.910,75	\$ 644.954,13
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ -608.618,76	\$ -231.562,15
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 1.130.291,99	\$ 413.391,98

Fuente: elaboración propia

Para confirmar los problemas que se observan en la empresa, respecto a la insatisfacción que manifiestan los empleados, se procedió a realizar una encuesta cerrada, tomando una muestra aleatoria de 10 empleados de los 54 totales, es decir, una muestra del 18,52% del total de la nómina. Esta encuesta se adjunta en el anexo del presente trabajo, junto con los gráficos donde se muestran los resultados de la misma.

Encuesta

RESUMEN RESULTADOS ENCUESTA						
Pregunta / Respuesta	bueno	regular	malo	SI	NO	
Nivel de satisfacción laboral	20%	30%	50%			
Cumplimiento normas seguridad				60%	40%	
Capacitación de seguridad				70%	30%	
Revisión soporte seguridad				60%	40%	
Respeto horarios descanso				30%	70%	
Cumplimiento de horarios de trabajo				20%	80%	
Respeto salario vigente				0%	100%	
Trabajo en blanco				100%	0%	
Reconocimiento y/o incentivo				0%	100%	



Fuente: elaboración propia

Como puede visualizarse en el gráfico anterior, del total de empleados encuestados, el 50% está insatisfecho con su trabajo, el 30% opina que es regular y tan sólo el 20%, que tiene buenas condiciones laborales; corroborando que el nivel de insatisfacción entre el personal es elevado.

Además, todos manifestaron que no hay reconocimientos ni incentivos, y que no se respeta el salario vigente.

Conclusión del capítulo

En el presente capítulo se ha definido cuál es la situación problema con la que cuenta la empresa, lo que sirve de guía para que en el capítulo sea posible analizarlo desde lo contable.

Si bien todos los empleados se encuentran debidamente registrados y la mayoría recibió capacitación respecto a normas de seguridad, y se da cumplimiento a las mismas, se debe destacar que, quienes respondieron que “no” a estas últimas dos preguntas, son empleados del taller en su mayoría, y se refieren a vestimenta adecuada y normas de seguridad para el personal de esta área, dado que la seguridad referente a los colectivos y choferes, es estrictamente controlado.

La encuesta realizada que se anexa al presente, viene a confirmar los problemas que se observan en la empresa, respecto a la insatisfacción que manifiestan los empleados.

También, en su mayoría, concuerdan en que no se respetan los horarios y descansos estipulados legalmente.

Con los resultados obtenidos se concluye en que la problemática planteada respecto a la empresa en cuestión, es verificada por sus trabajadores, quienes manifiestan su disconformidad con la forma administración actual de los Recursos Humanos.

El costo de contratar trabajadores nuevos o reemplazarlos, incluyendo entrenamiento y el tiempo de adecuación, puede ser exorbitante para los empleadores. Con un buen proceso de reclutamiento y selección, el departamento de recursos humanos puede minimizar gastos en anuncios ofreciendo puestos de trabajo, en entrenar nuevos empleados y en reclutar nuevos trabajadores en planes de beneficios.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA
DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

Capítulo 3

Propuesta de mejora

Organización del Departamento de RRHH

3. Introducción al capítulo

En el presente capítulo se planteará una propuesta viable para la creación de un departamento de Recursos Humanos, tomando en cuenta las etapas, técnicas, procesos y herramientas, que le darán a la empresa la posibilidad de abrir el departamento de R.R.H.H.

3.1 Propuesta

3.1.1 Organización del Departamento de RRHH

Debido a la rigidez que presentan los dirigentes de la empresa en cuanto a la toma de decisiones y la delegación de autoridad; especialmente referido a la selección de los Recursos Humanos, la mejor opción sería lograr una estructura dentro de la empresa más participativa, por lo que sería adecuado una Dirección por objetivos⁷, dándole así al nuevo departamento (y a los demás que podrían crearse al reestructurar la empresa) mayor participación en las decisiones y menor centralización, con lo que se agilizaría el trabajo y se lograría mayor eficacia y eficiencia, por tomarse las decisiones desde el conocimiento y experiencia de los profesionales en sus respectivas especialidades, dejando de lado las decisiones influenciadas por la ideología de los dirigentes y sus preferencias sin fundamentación legal ni moral.

Al implementar esta modalidad de dirección por objetivos, estos últimos se negocian entre la dirección y los responsables de cumplirlos, de modo que los objetivos han sido previamente aceptados por quienes tienen que conseguirlos; logrando así tener un claro panorama del rumbo a seguir en su labor y del límite en cuanto a autoridad que se les delega para lograrlos.

⁷ STEPHEN ROBBINS, TIMOTHY JUDGE – “Comportamiento Organizacional”. Decimotercera edición.

Por el tamaño de la empresa, las distintas funciones del Departamento de Recursos Humanos podrían agruparse en pocas secciones, de la siguiente manera⁸:

- **Función empleo:** Actividades relacionadas con la planificación de plantilla, selección y formación del personal. Tareas principales:
 - Planificación de plantilla.
 - Descripción de puestos de trabajo.
 - Definición del perfil profesional de los candidatos a un puesto de trabajo.
 - Selección del personal.
 - Formación del personal.
 - Acogida e inserción del nuevo personal.
 - Tramitación de suspensiones de empleo.
 - Tramitación de despidos.

Dentro de esta función se requeriría la participación de un profesional en psicología, pero dado el tamaño de la empresa y que la selección de personal no es una tarea que se dé de manera constante, este profesional sería contratado de manera externa, en las oportunidades en que haya que tomar nuevo personal, y como auxiliar ante conflictos que requieran de sus servicios; para lo cual se le abonará sus honorarios en dichas ocasiones, siendo un costo variable y esporádico.

- **Función de Administración del Personal:** requiere tareas administrativas como las siguientes⁹:

⁸ CHIAVENATO, Idalberto – “Administración de Recursos Humanos” – 5º Edición, Ed. Mc Graw Hill, 2000.

- Elección y formalización de los contratos.
 - Gestión de nóminas y seguros sociales.
 - Gestión de permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad, movilidad de la plantilla.
 - Control del absentismo.
 - Régimen disciplinario.
-
- Podría agruparse en una tercera sección la **función de desarrollo de recursos humanos** (planes de formación, potencial del personal, motivación, control de desempeño de tareas, incentivo de participación); la **función de retribución**, ya que esta en gran parte es realizada por un Estudio Contable externo, al cual hay que pasarle los datos recogidos por la función de Administración del Personal, como absentismo, vacaciones, horas extraordinarias, etc., al que se agregaría incentivos por buen desempeño; y el estudio se encarga de la liquidación de haberes, aportes patronales, etc., según legislación vigente.

También incluiría la **función de relaciones laborales**, abarcando la resolución de los problemas laborales, en los que interviene un abogado externo a la empresa, al que se podría seguir recurriendo ante inconvenientes, pero intentado reducirlos al mínimo con el cumplimiento de las leyes laborales, los incentivos y reconocimientos al personal. La función de prevención de riesgos laborales se trabaja en conjunto con la ART ASOCIART, con la que mantiene contrato la empresa, la cual también se gestionaría desde esta sección; y por último también sería tarea de esta sección la

⁹ CARLOS ALBERTO NORRY - Guía de Estudio Administración de Recursos Humanos. Facultad de Ciencias de la Administración. IUA.

adopción de medidas para equilibrar las desigualdades entre los trabajadores, intentando alcanzar el equilibrio y un clima de trabajo agradable.

Uno de los fundamentales cambios a realizar es la implementación de medios de comunicación en la empresa¹⁰. Podría implementarse las comunicaciones escritas para dar conocimiento al personal de políticas de la empresa, eventos, noticias, novedades, etc. Y para informar a la dirección las novedades; mediante circulares interiores, avisos, informes de personal, boletines; etc.

Además, es fundamental que el personal tenga una forma de manifestar sus inquietudes, problemas, sugerencias, entre otras cuestiones, para lo cual, a partir de la implementación del Departamento de Recursos Humanos, tendrán esta posibilidad.

También es importante implementar formas de motivar y darle seguridad en su puesto al personal, para que trabaje de mejor manera y se sienta parte de la empresa. Esto podría realizarse a través de premios por buen desempeño, respetando el salario legal y los horarios de trabajo, otorgando la posibilidad de desarrollar una carrera profesional dentro de la empresa, con opción de ascender de su puesto, posibilidades de capacitación, espacios destinados al descanso e interrelación entre los empleados para crear lazos que fortalezcan las relaciones humanas y hagan el día a día más llevadero; entre otras opciones que podrían ayudar a lograr un ambiente de trabajo más agradable.

¹⁰ HUGO L. GIMÉNEZ - Guía de Estudio Gestión de organizaciones. Facultad de Ciencias de la Administración. IUA.

Necesidades de incorporación de personal.

Actualmente la empresa cuenta con 40 choferes, pero para poder cumplir con lo establecido por el Convenio Colectivo 241/1975 Transporte de Pasajeros - AOITA, estimamos que deberían contratarse 10 choferes más; debido a que los mismos deben trabajar 24 días al mes, teniendo 6 o 7 francos, dependiendo de que se trate de meses de 30 o 31 días respectivamente. Para cubrir los 20 colectivos durante 30 días al mes, siendo que cada chofer puede trabajar 24 días, se requieren 50 choferes. Luego el Departamento de Recursos Humanos en conjunto con el área de Tráfico, deberán buscar la forma de diagramar los horarios de los mismos de manera tal que se les respeten las horas de trabajo, que son 8 horas diarias, pero con un máximo de 12 horas eventualmente, y los descansos entre jornadas laborales, que son 12 hs mínimas.

El cálculo está realizado en base a los meses de temporada, en los que los colectivos trabajan continuamente, aunque no todo el año es así, la actividad no disminuye demasiado el resto de los meses, por lo que podría aprovecharse las leves disminuciones para otorgar vacaciones, por ejemplo. Además, se realizan otras actividades que no son turísticas, como tour de compras, las cuales se realizan todo el año; o también los controles obligatorios de las unidades, por ejemplo, las cuales son llevadas a Córdoba Capital por los choferes, por lo que siempre tienen alguna ocupación.

Los francos según convenio se otorgan luego de 4 días trabajados, pero para la actividad de turismo pueden otorgarse ordenados de distinta forma, incluso todos juntos dentro de una misma semana, dada la naturaleza de la actividad.

También sería necesario aumentar la cantidad de personal disponible en el taller, dado que no corresponde que los choferes deban ir a realizar tareas de mantenimiento y limpieza en sus días francos. Es fundamental respetar el

descanso del personal del taller, por lo que es indispensable aumentar su staff. Para comenzar se sugiere un mínimo de dos trabajadores más.

Además, es preciso contratar el personal necesario para el funcionamiento del nuevo Departamento de Recursos Humanos, el cual requiere aproximadamente 3 personas, una para ocupar el puesto de director del departamento, la cual podría ocuparse también de las funciones de la sección de empleo, ya que las mismas no se realizan de manera constante, por lo que le otorgaría el tiempo suficiente para realizar tareas de dirección, organización y control dentro del departamento. Las otras dos personas se ocuparían de las secciones de “Administración del personal” y de la tercer sección que incluye “desarrollo de recursos humanos”, “retribución” y “relaciones laborales”.

También sería necesario contratar mínimamente una persona más para la administración que colabore con tráfico cuando sea necesario y además para realizar tareas de cadetería, pagos y cobranzas.

El total de empleados a contratar, contemplando los choferes, administrativos y personal de taller, sería de 16 trabajadores. Teniendo en cuenta que en 2016 el total de empleados es de 54, para 2017 la nómina se incrementaría en un 29.63%.

Se estima que la implementación del departamento requerirá un horizonte temporal de dos meses aproximadamente y otros dos meses para incorporar al resto del personal sugerido. Se iniciará por la incorporación del personal del nuevo departamento y su capacitación, para que conozca el funcionamiento de la empresa y la problemática a la que se enfrentan; tareas que insumirán aproximadamente un mes cada una. Luego se realizará la incorporación y capacitación del resto del personal requerido, en dos meses más aproximadamente. Es decir que el cambio llevará cuatro meses en total, y se continuará con la adaptación por varios meses más.

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

También es necesario que se informe adecuadamente al personal, a través de un encuentro, sobre las modificaciones en la estructura de la empresa, las nuevas modalidades y medios de información; además para que ellos puedan sacarse las dudas que tengan al respecto y hacer las peticiones o reclamos que crean necesarios. De esta forma iniciar una nueva etapa considerando también sus necesidades y puntos de vista, logrando adaptarse a las mismas, así como a las necesidades de la empresa y de sus dirigentes. Luego se irá implementando los nuevos canales de información y realizando reuniones periódicas para comunicar los avances y escuchar sugerencias. Para estas reuniones, lo ideal sería que se nombren representantes de los empleados, para poder llevarlas a cabo de manera más ordenada y eficiente.

Presupuesto 2017

PRESUPUESTO				
CONCEPTO	COSTOS TOTALES POR EMPLEADOS NUEVOS	COSTOS TOTALES SIN LA CONTRATACIÓN DE LOS NUEVOS EMPLEADOS	TOTALES 2017	INCREMENTO EN COSTOS
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	\$ 4.224.553,25	\$ 21.055.436,03	\$ 25.279.989,28	20,06%
PUBLICIDAD RECLUTAMIENTO	\$ 1.500,00	\$ -	\$ 1.500,00	100,00%
HONORARIOS PSICÓLOGA	\$ 7.200,00	\$ -	\$ 7.200,00	100,00%
PREOCUPACIONALES	\$ 14.400,00	\$ -	\$ 14.400,00	100,00%
LIBRETAS DE TRABAJO	\$ 6.080,00	\$ 24.320,00	\$ 30.400,00	25,00%
PRESENTACIÓN LIBROS SUELDOS Y PLANILLAS H Y	\$ 24,00	\$ 72,00	\$ 96,00	33,33%
HONORARIOS ESTUDIO CONTABLE	\$ 8.400,00	\$ 24.000,00	\$ 32.400,00	35,00%
TOTALES	\$ 4.262.133,25	\$ 21.103.756,03	\$ 25.365.889,28	20,20%

Incremento promedio 37.05%

Fuente: elaboración propia

Para la confección del presupuesto se tuvieron en cuenta las siguientes cuestiones:

No se incurrirá en gastos extras para el acondicionamiento del lugar físico donde se ubicará el Departamento de Recursos Humanos, dado que en 2015 la empresa construyó nuevas oficinas en la parte delantera del edificio, equipándolas con mobiliario moderno; por lo que las 3 oficinas que había en la parte antigua quedaron desuso, incluyendo escritorios, bibliotecas y computadoras, que, si bien no son de última generación, para el uso que se les daría en este departamento, podrían ser suficientes. Con este mobiliario que quedó, el departamento podría armarse en la oficina más grande, dado que inicialmente el personal de esta área estaría compuesto por tres personas, por lo que no necesitarían mayor espacio; y el día de mañana, si la empresa siguiese creciendo y también este departamento, están disponibles las otras oficinas pequeñas, donde podría instalarse el jefe de departamento, dejando lugar en la oficina más grande para mayor cantidad de empleados de Recursos Humanos; pero por el momento con una sola oficina sería suficiente.¹¹

Debe tenerse en cuenta el costo de la publicidad necesaria para la búsqueda laboral, la misma es realizada a través de una radiodifusora local, que también publicita en su página web y a través de facebook. Esta publicidad tiene un costo bajo, de \$500 al mes. Se estima que serían tres meses de publicidad, por lo que su costo ascendería a \$1.500.-

Primero se llevará a cabo la contratación de la persona que encabezará el departamento, para después, junto con ella, seleccionar a los otros dos integrantes y comenzar a contratar a los empleados de las otras áreas que se proponen. Para ello se contará con la colaboración de una psicóloga externa

¹¹ HECTOR TRABALLINI - Guía de Estudio Gestión Financiera. Facultad de Ciencias de la Administración. IUA.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

especialista, la cual cobra honorarios por su trabajo, en este caso al ser un trabajo de aproximadamente dos meses, cobrará honorarios mensuales; luego, para futuras contrataciones fijará honorarios relativos al trabajo a realizar, el tiempo que le insumirá y la cantidad de empleados a reclutar. En esta oportunidad, los honorarios de la psicóloga ascienden a \$3.600 Mensuales, es decir, un total de \$7.200.-

Otro gasto que se desembolsa en el proceso de la contratación del personal, son los estudios pre-ocupacionales realizados por la ART ASOCIART, los mismos tienen un costo de \$900 por empleado.

La incorporación de nuevos choferes, lleva aparejada la tramitación de las libretas de trabajo en AOITA y en el Ministerio de Trabajo. Las tareas relativas a la preparación de la documentación requerida, llenado de formularios, alta en AOITA, y demás, ya era llevada a cabo en la empresa por una empleada de la administración, ahora esta tarea pasaría a manos del Departamento de Recursos Humanos. La parte de la tramitación de las libretas, que incluye la compra y la presentación en AOITA y Ministerio de trabajo para su rúbrica, es llevada a cabo por una gestora ubicada en la Ciudad de Córdoba; la misma cobra por libreta tramitada una suma de \$400, a la que hay que sumarle el timbrado que requiere la rúbrica de la libreta y su costo de compra, los cuales son de \$58 y \$150, respectivamente; es decir, que el costo de cada libreta para la empresa asciende a un total de \$608.

Se tuvieron en cuenta los costos relativos a los sueldos, aportes y contribuciones patronales, ya que varían según la cantidad de empleados, por lo que se verá incrementado (en el presupuesto no se detallan los aportes de los empleados, dado que están sumados en el total remunerativo como costo para la empresa; sí están detallados en las deducciones en las planillas mensuales adjuntas en el anexo del presente trabajo). Dentro de estos costos se encuentra el pago mensual de AOITA, ya que el mismo es la sumatoria de

los descuentos de aportes afiliados y no afiliados, que se realizan a los empleados.

Se realizó un cálculo mensual, teniendo en cuenta los porcentajes de incremento de sueldos del 2016, aplicándolos en los meses en que se llevaron a cabo en dicho año, existe la posibilidad de que el aumento total del 2017 tenga alguna variación, pero se estima que el porcentaje total de aumento será similar, así como su distribución; y una mínima variación no modificará demasiado el total del costo estimado.

Se realizó el cálculo del plus vacacional correspondiente a las vacaciones 2016, tomando como base para dicho cálculo, un promedio de los sueldos de todo el año 2017, según cada categoría. Por una cuestión de practicidad, se decidió ubicar el mismo en la planilla correspondiente al mes de enero, dado que en la misma se encontraban los trabajadores que ya estaban contratados por la empresa al finalizar 2016, por lo que son sobre los que se calcularon las vacaciones de dicho año, según correspondiese; esta decisión respecto a su ubicación no modifica el presupuesto final, ya no habrá grandes diferencias al ubicarlo en ese mes o en otro, y la distribución real de las vacaciones debe realizarse en la realidad teniendo en cuenta los viajes reservados a lo largo del año, lo cual escapa al alcance del presente trabajo.

Los viáticos de los choferes no son abonados por la empresa, debido a que en cada viaje la comida, hospedaje y demás gastos, son cubiertos por la empresa contratante.

Estos cálculos se encuentran elaborados en planillas de sueldos que se armaron a tal fin; las mismas se adjuntan en el anexo del presente trabajo.

Por otro lado, las altas de los empleados, liquidación de sueldos, aportes, libros de sueldos, y demás tareas, son realizadas por un estudio externo, el cual cobra honorarios fijos por mes, y el costo por este incremento de empleados sería de \$700, es decir, los honorarios pasarían de \$6000

mensuales a \$6700. Estos honorarios no son exclusivos por las tareas laborales, el estudio además lleva la contabilidad de la empresa y realiza otras tareas. Se estima que la parte de los mismos que corresponde al trabajo de los sueldos era de \$2000 pasando ahora a costar \$2700, es decir, se incrementan en un 35%.

La presentación de libros de sueldos y planillas de horarios y descansos ante el Ministerio de Trabajo, se realiza de manera mensual, ya que estas últimas se modifican de un mes a otro, por la actividad de la empresa. Desde principios del 2016, se los presenta vía web, lo que tiene un costo de \$1 por hoja.

La organización de los legajos del personal se lleva a cabo en la empresa. Con la construcción de las nuevas oficinas, en la parte antigua se realizaron grandes armarios donde se dispusieron todos los biblioratos con esta documentación, y en el mismo hay espacio suficiente para los trabajadores nuevos.

La empresa cuenta con un programa denominado “NAVIRA”, el cual posee un apartado para las tareas de recursos humanos, como carga de los datos de los trabajadores para realizar legajos, las horas de trabajo, las inasistencias, datos relativos a la documentación del personal; realiza avisos de vencimientos de libretas de trabajo y permisos de conducir, entre otras tareas. Este apartado del programa prácticamente se encontraba inutilizado, y sería la herramienta perfecta para el desempeño de las tareas del nuevo departamento, ya que el personal sería capacitado por el analista responsable del programa, pudiendo realizar sus actividades de forma sistematizada, además para enviar los datos de manera ordenada y sintetizada al estudio contable para la liquidación de sueldos, entre otros beneficios. Esta capacitación sobre el manejo del sistema no tendría costos extras, ya que se abona de forma mensual el pago de una licencia al analista, por el uso, mantenimiento,

actualización, modificación en caso de ser requerida, etc., del programa, y por la asistencia necesaria para su correcta utilización.

Dada la gravedad de los problemas planteados, una propuesta adicional a la incorporación del Departamento de Recursos Humanos, sería la realización de un “protocolo de familia”, con el acompañamiento profesional experto, para mejorar el clima familiar (mayor unidad, compromiso y confianza; mejor comunicación); profesionalizar a la familia en las cuestiones propias de su negocio; crear previsibilidad respecto a la sucesión, propiedad, incorporación de sucesores, etc; y promover avances profesionales en el negocio. De esta forma, además de reorganizar la empresa con el nuevo departamento y comenzar a cumplimentar las leyes laborales, se lograría motivar a los dueños para que trabajen con mayor compromiso y profesionalidad.¹²

Control

Controlar implica también coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.

Los costos son los gastos incurridos en la producción, administración y venta de los productos o servicios.

Por lo tanto, es importante aplicar procesos de control sobre los costos y ello conlleva tener manejo adecuado del costo de los proyectos de la empresa, para los cuales hay que programar los recursos disponibles y evaluar la rentabilidad de los mismos; estimando su costo, preparando el presupuesto y controlando las variaciones en los desembolsos del mismo.

El control es de vital importancia dado que (Marko A. 2014):

12 RAFAEL RODRÍGUEZ DÍAZ – LEF La Empresa Familiar 2000.

- Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza a los lectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
- Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

Control de los objetivos marcados por la dirección:¹³

Controlar significa medir los resultados alcanzados y compararlos con los objetivos planteados inicialmente; para ello se utilizan distintos medios; puede captarse la información necesaria a través de encuestas al personal, las cuales son anónimas y sirven para valorar el clima laboral; informes de mandos medios; quejas, reclamos; análisis de la asistencia y auditorías internas.

13 MC GRAW HILL – “Administración de Personal y Recursos Humanos”. 2011. Tercera Edición.

El control respecto al funcionamiento de la empresa luego de la implementación del Departamento de Recursos Humanos, lo llevaría a cabo la Contadora., que ocupa el puesto de Coordinadora General de la empresa, y es la persona en quien los dirigentes delegan la mayor autoridad y confianza, además, su experiencia y antigüedad en la empresa le permitirán dar una opinión fundada y acertada al respecto. Ella contaría con la colaboración de otro empleado de la administración, con quien trabajan en conjunto en ocasiones, quien es Licenciado en Administración de Empresas y cuenta con amplia experiencia debido a su edad (60 años), por lo que son las personas más capacitadas en la empresa y con los conocimientos suficientes para llevar a cabo tareas de control.

Será llevado a cabo a través de las siguientes actividades:

1. Auditoria de recursos humanos: Mediante esta auditoría se evaluarán y analizarán las deficiencias.
2. Evaluación de la actuación: se evaluará la eficiencia de los trabajadores, teniendo en cuenta estándares de evaluación, como por ejemplo, ausentismo, quejas, reclamos, entre otros.
3. Evaluación de reclutamiento y selección: se centrará en evaluar los programas y procedimientos concernientes al área, analizando ciertos aspectos como eficiencia y eficacia en el proceso de selección, eficiencia personal, rápida integración a los objetivos de la empresa, etc.
4. Evaluación de capacitación y desarrollo: Para llevarla adelante es conveniente centrarse en el estudio de ciertos índices, como productividad y desarrollo del personal.

5. Evaluación de la motivación: se emplearán métodos como encuestas de actitud, frecuencias de conflictos, quejas y sugerencias, entre otros.
6. Evaluación de higiene y seguridad, servicios y prestaciones: se llevará a cabo mediante el control del cumplimiento estricto respecto a normas de seguridad, artículos indispensables para la misma, ropa de trabajo, etc. Además de contacto periódico con la ART para lograr la correcta aplicación de las normas, brindando capacitaciones a los empleados.

Además, debe llevarse a cabo un proceso de control de costos, para supervisar el grado de ejecución del presupuesto del Proyecto y controlar los cambios. El control de costos del proyecto incluye:

- Asegurar que los posibles sobrecostos no excedan las restricciones de la financiación autorizadas para el Proyecto, tanto total como por periodos.
- Realizar el seguimiento del desempeño de costos para detectar y entender las variaciones con respecto a la línea base de costo.
- Registrar con precisión y eficacia los cambios en la línea base de costo.
- Evitar que se admitan cambios incorrectos, inadecuados o no aprobados en el costo o en el uso de los recursos.
- Informar los cambios aprobados a los individuos interesados pertinentes.
- Actuar para mantener los sobrecostos esperados dentro de límites aceptables.

Totas las tareas de control serán resumidas y reportadas por escrito trimestralmente al Gerente General.

Otra propuesta es la realización de un tablero de control a fin de poder controlar las variables.

La mayoría de las empresas grandes lo utilizan para la planeación estratégica, tener información actualizada y accesible para el control del cumplimiento de sus objetivos y metas basados en criterios de medición y traducidos en indicadores para las diferentes áreas de la empresa.

El tablero de control o Balance Scorecard (BSC) es una metodología gerencial que sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de las empresas.

Es una aplicación de sistemas de autocontrol y mejora continua. El tablero de control mide el desempeño de la empresa en resultados financieros, atención, relación y satisfacción de los clientes, procesos internos, desarrollo y conocimiento.

Facilita el control de los resultados financieros, midiendo simultáneamente el avance en el desarrollo de capacidades y la adquisición de activos intangibles relaciones con clientes, habilidades y motivación de los colaboradores, introducción de productos innovadores, etcétera, requeridos para competir con éxito.

Tablero de control

Tablero de mando o control										
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Garantizar la sostenibilidad del negocio	Incremento de capital	Porcentaje	20%	Anual	20%	15%	10%		Gerente Financiero
Financiera	Mejorar los ingresos de las unidades de negocio	Participación en ventas de distribuidora	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	5%		Gerente Unidad de Negocio
Cliente	Incrementar la satisfacción de los clientes	Satisfacción del cliente (corporativo)	Porcentaje	75%	Anual	75%	70%	65%		Gerente de Marketing
Procesos	Mejorar la calidad de atención	Quejas fundadas	Porcentaje	5%	mensual	5%	8%	10%		Gerente de Marketing
Procesos	Optimizar los procesos productivos internos	Mermas de materia prima	Porcentaje	5%	Por proyecto	5%	8%	10%		Gerente de Operaciones
Procesos	Optimizar los procesos productivos internos	Reducción de gastos administrativos	Porcentaje	5%	Anual	5%	10%	15%		Gerente Financiero
Capacidad de aprendizaje	Facilitar la gestión del capital humano	Satisfacción laboral	Porcentaje	80%	Anual	80%	75%	65%		Gerente General
Capacidad de aprendizaje	Facilitar la gestión del capital humano	Promedio de horas de capacitación por trabajador	Horas	20	Anual	20	15	10		Jefe de Recursos Humanos

Fuente: <https://es.slideshare.net>

3.2 Conclusión al capítulo

Conforme a lo analizado en los capítulos, anteriores se sugiere formar un área de RRHH, logrando así una estructura dentro de la empresa más participativa con una Dirección por objetivos.

Será fundamental para la empresa emplear los procesos de control de costos para poder lograr el objetivo planteado.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA
DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

Capítulo 4

Evaluación del proyecto

4. Introducción al capítulo

En el presente capítulo se realizará una evaluación del proyecto, es decir, se identificará, cuantificará y valorará los costos y beneficios que se generen de éste, en un determinado periodo de tiempo. Siendo su objetivo, determinar si la ejecución del proyecto es conveniente para quien lo lleve a cabo.



Fuente: Aramburú, Carlos Eduardo (2001)

4.1 Evaluación del proyecto.

Para la evaluación del proyecto, se confeccionaron Estados Contables Projectados; si bien los balances de la empresa cierran el 30/04 de cada año, la confección se realizó por el año calendario 2017, para lograr ver plasmado en los mismos, los costos por la realización del proyecto. Para su elaboración se realizaron los siguientes supuestos:

- Se mantiene constante el nivel de actividad.

- Se eleva el precio de venta en un 35%.
- Se tienen en cuenta el total de las ventas, dado que la empresa sólo factura el 60% de las mismas.
- Se cobran en su totalidad los créditos del ejercicio anterior.
- Se contraen deudas corrientes comerciales, con importes iguales al ejercicio anterior.
- Se tienen en cuenta las depreciaciones del período.

Dado el alcance del trabajo, no se lleva a cabo un análisis profundo de todos los rubros de los Estados, ya que el objetivo es mostrar el resultado del ejercicio, con el incremento de costos que trae aparejado el proyecto, en una situación similar a la que se encontraba la empresa en el último ejercicio.

4.2 Estados Contables Proyectados

ESTADO DE SITUACIÓN PATRIMONIAL PROYECTADO AL 31/12/2017			
31/12/2017		31/12/2017	
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
CAJA Y BANCOS	\$ 4.455.327,42	DEUDAS	
OTROS CRÉDITOS	\$ -	DEUDAS COMERCIALES	\$ 3.525.598,41
BIENES DE CAMBIO	\$ 316.813,09	CARGAS FISCALES	\$ 89.629,84
		REMUNERACIONES, HONORARIOS Y CARGAS SOCIALES	\$ 3.310.730,02
		PREVISIONES	\$ 120.000,00
		DEUDAS FINANCIERAS	\$ 1.472.727,27
TOTAL ACT. CTE	\$ 4.772.140,51	TOTAL PASIVO CTE	\$ 8.518.685,55
ACTIVO NO CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE	
BIENES DE USO	\$ 9.924.573,51	DEUDAS	
		DEUDAS FINANCIERAS	\$ 1.995.088,42
TOTAL ACTIVO NO CORR	\$ 9.924.573,51	TOTAL PASIVO NO CORR	\$ 1.995.088,42
		TOTAL PASIVO	\$ 10.513.773,97
		PATRIMONIO NETO	\$ 4.182.940,05
TOTAL ACTIVO	\$ 14.696.714,02	TOTAL PASIVO + PATRIM	\$ 14.696.714,02

Fuente: elaboración propia

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO AL 31/12/2017	
	31/12/2017
VENTAS NETAS DE BIENES Y SERVICIOS	\$ 44.255.250,00
COSTO DE BIENES VENDIDOS Y SERV. PRESTADOS	\$ -14.137.650,00
GANANCIA BRUTA	\$ 30.117.600,00
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	\$ -24.163.406,10
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ -2.926.861,49
OTROS GASTOS	\$ -2.190.436,78
OTROS INGRESOS - RTDO VTA RODADOS	\$ -
INGRESOS EXTRAORDINARIOS - INTERESES GANADOS PLAZOS FIJOS	\$ -
RESULTADO ANTES DEL IMP. A LAS GCIAS.	\$ 836.895,63
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ -292.913,47
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 543.982,16

Fuente: elaboración propia

El objetivo principal del proyecto es la incorporación de un departamento de recursos humanos en DPR VIAJES TURISTICOS, teniendo en cuenta los costos que conlleva su realización, se procedió a efectuar una evaluación para decidir si el proyecto es viable o no.

Dado que la empresa cuenta con un espacio físico y bienes de uso adecuados para organizar un departamento de este tipo, esto no sería un costo para la misma, sólo habría que ordenarlo de acuerdo a las necesidades del nuevo personal.

Los costos de implementación son bajos, y contemplan la totalidad del proyecto, es decir, también incluyen los costos por la contratación del resto del personal sugerido. Estos costos ascienden a \$37.604.- y contienen gastos en publicidad para el reclutamiento del nuevo personal, los honorarios de la psicóloga que intervendrá en la selección, los estudios pre-ocupacionales, las libretas de trabajo de los nuevos choferes, las hojas extra que deberán presentarse de libros de sueldos y planillas de horarios y descansos por los nuevos empleados, y los honorarios extra del estudio contable. Como se puede visualizar, estos costos se deben a la contratación de nuevo personal, la implementación del departamento no tiene costo exclusivo del mismo dado que se dispone del lugar y de los materiales necesarios.

Además, se tienen en cuenta los costos mensuales y para todo el primer año, relativos a sueldos y cargas sociales, dado que estos son elevados. Los mismos ascienden a \$4.224.553,25.- totales en 2017, para la totalidad de nuevos empleados.

Se puede visualizar una disminución del 51.87% en el resultado del ejercicio, a pesar de haber tenido en cuenta la totalidad de las ventas, dado que en los estados contables de la empresa solo son tenidas en cuenta el 60% de las mismas y el resto no se factura. A pesar de ello se estima que, con la mejora interna de la empresa, a largo plazo la misma se estabilizará y crecerá,

por lo que podría reducir otros costos al mejorar su eficiencia y ampliando su mercado, aumentando así sus ventas.

Otro dato muy importante a tener en cuenta es el ahorro que se generará teniendo los empleados suficientes trabajando las horas correspondientes según la legislación vigente, dado que en el último año la empresa tuvo un gasto aproximado de \$1.000.000.- en arreglos y “colaboraciones” (como los llama el dueño), con funcionarios del Ministerio de Trabajo y de la CNRT, en distintas ocasiones. Con el primero, ante una inspección por una denuncia de un trabajador, y dado que las libretas y otra documentación, no estaban en regla, para poder “solucionar” el inconveniente, los inspectores le cobraron alrededor de \$250.000.- y el problema no pasó a mayores; y con la CNRT en varias oportunidades, cuando paran a los colectivos en viaje y los choferes no pudieron “dibujar” correctamente la libreta para ocultar el exceso de horas de trabajo y la falta de descanso, los inspectores de esta entidad dejan continuar el viaje sin labrar un acta, cobrando una “colaboración” bastante elevada, que oscila entre los \$5.000 y \$30.000, dependiendo de la falta en que se incurrió.

Si bien los costos de tener una mayor nómina de trabajadores son altos, la organización interna de la empresa mejorará notablemente teniendo personal especializado, en cantidad suficiente para la concreción de las tareas encomendadas, brindando capacitaciones, motivando y cumpliendo con las leyes laborales; este aumento en los costos laborales será compensado con una disminución en el gasto en coimas en aproximadamente \$1.000.000.-, y además, y muy importante, estaría siendo una empresa más seria y ética.

Esto llevará a una mayor satisfacción laboral que deriva en una mejor relación empleado-empendedor; lo que se reflejará hacia afuera en una mejor atención, menores inconvenientes para los clientes por tratar con choferes descansados; mejorando la eficacia y eficiencia de todo el proceso del servicio prestado por la empresa, desde la limpieza, mantenimiento, administración hasta el servicio de transporte propiamente dicho. Esto traerá como



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

consecuencia a largo plazo, como se mencionaba anteriormente, mayor estabilidad y un posible crecimiento para la empresa, lo cual por supuesto es beneficioso para la misma y por lo tanto se concluye que el proyecto presentado es viable.

CONCLUSIÓN

El presente trabajo trata de una empresa llamada “DPR VIAJES TURISTICOS” localizada en la localidad de La Falda. La misma no posee departamento de recursos humanos, y ello genera una desorganización interna que se ve reflejada en los resultados; además se suma el incumplimiento de la legislación vigente.

El objetivo principal de este proyecto es lograr eficacia y eficiencia de la empresa, mediante la implementación un departamento de recursos humanos, considerando su impacto en los costos.

A través de un relevamiento y diagnóstico de la organización se realizó una actividad sistemática de recolección de conocimientos que serán aplicadas para mejorar el funcionamiento de la organización.

Esta propuesta ordenada de acciones, pretenden la solución o reducción de un problema que afecta a la empresa y en donde se plantea la magnitud, características, tipos y periodos de los recursos requeridos para completar la solución propuesta dentro de las limitaciones técnicas, sociales, económicas y políticas en cuanto al proyecto que se desarrollará.

A través del análisis del entorno y F.O.D.A., se pudo observar que la empresa posee un alto nivel de tecnología en sus unidades, es altamente competitiva respecto a la competencia, pero al no contar con un departamento de recursos humanos, hay una alta rotación de personal, ya que los trabajadores se encuentran muy insatisfechos con las condiciones laborales, y los dueños no les dan la importancia que este recurso tiene para el funcionamiento de la empresa.

Los objetivos específicos son diversos, podemos mencionar:

- ✓ Analizar la metodología de implementación de una nueva área
- ✓ Realizar un análisis de la administración de los recursos humanos, desde su reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, etc.
- ✓ Analizar herramientas en la administración de los recursos humanos, que conduzcan a lograr el sentido de pertenencia y compromiso de los mismos.
- ✓ Analizar los costos de su implementación
- ✓ Analizar la forma de Reducir costos de conflictos con empleados por incumplimiento de las normas vigentes.

Para lograrlos se propuso crear una estructura más participativa, aumentando la información y brindando distintos tipos de motivación, incrementando la cantidad de trabajadores, para así lograr una mejor distribución de las funciones y mejorar la selección de personal, capacitación, entre otros; y finalmente cumplir con la normativa vigente.

En base a esto se realizó una propuesta y un presupuesto considerando los costos que se llevarían a cabo, y para lograr una mejor visualización del impacto del cambio, se confeccionaron estados proyectados.

Sin una estructura organizacional adecuada, el personal difícilmente podrá contribuir al logro de los objetivos de la empresa. La organización será eficiente si su estructura está diseñada para cubrir las necesidades internas, para luego poder cumplir con las externas.

Mientras más clara sea la definición de un puesto, las actividades a realizar y la comprensión de las relaciones de autoridad y las relaciones informales con otros puestos, se evitarán conflictos y la productividad de las personas aumentará.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

Se concluye que, si bien se produce un aumento de costos al incorporar nuevos trabajadores; se mejorará la atención hacia los clientes, habrá una mejor organización dentro de la empresa, y a pesar de que se reducen las ganancias de un año a otro, se ahorrará considerables sumas por inconvenientes con el Ministerio de Trabajo y la CNRT (Comisión Nacional de Regulación del Transporte), por incumplimiento de las normas; por lo tanto los objetivos general y específicos del presente proyecto se cumplen y el mismo es viable.

BIBLIOGRAFIA

ADRIAN OSCAR SCRIBANO – “El proceso de investigación social cualitativo”.

CARLOS ALBERTO NORRY - Guía de Estudio Administración de Recursos Humanos. Facultad de Ciencias de la Administración. IUA.

CHIAVENATO, Idalberto – “Administración de Recursos Humanos” – 5° Edición, Ed. Mc Graw Hill, 2000.

Convenio Colectivo N°241/1975 – Transporte de Pasajeros

HECTOR TRABALLINI - Guía de Estudio Gestión Financiera. Facultad de Ciencias de la Administración. IUA.

HUGO L. GIMÉNEZ - Guía de Estudio Gestión de organizaciones. Facultad de Ciencias de la Administración. IUA.

JOSE YUNI – CLAUDIO URBANO. – “Técnicas para investigar 2”. 2° Edición.

Ley de contrato de trabajo N°20.744

LICENCIADA RAQUEL SANS – “Metodología y Técnicas de Investigación”.

MC GRAW HILL – “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Tercera Edición.

RAFAEL RODRÍGUEZ DÍAZ – LEF La Empresa Familiar

STEPHEN ROBBINS, TIMOTHY JUDGE – “Comportamiento Organizacional”. Decimotercera edición.

ANEXO

Capítulo 2

Encuesta y Tablas

Encuesta realizada:

1. ¿A qué área pertenece?
2. ¿Nivel de satisfacción?
Muy Bueno Bueno Regular Malo
3. ¿La empresa les obliga a cumplir con las normas de seguridad?
Si No
4. ¿La empresa imparte capacitaciones de seguridad?
Si No
5. ¿Se revisa que los trabajadores cuenten con el porte de seguridad adecuado?
Si No
6. ¿Respetan los horarios de descanso regulados en la Ley?
Si No
7. ¿Se cumple con los horarios de trabajos convenidos en Ley?
Si No
8. ¿Se respeta el salario convenido en la Ley?
Si No
9. ¿Se encuentran trabajando en blanco?

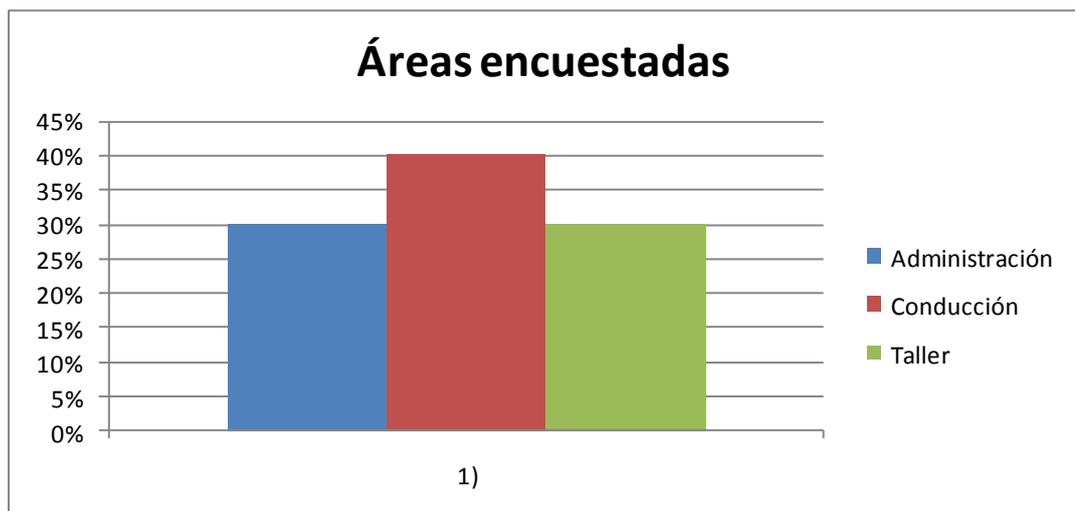
“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

Si No

10. ¿Existen en la empresa algún tipo de reconocimiento e incentivo?

Si No

RESULTADOS DE LA ENCUESTA										
Empleados encuestados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Area a la que pertenece	Adm	Conduccion	Conduccion	Conduccion	Taller	Adm	Conduccion	Taller	Taller	Adm
Nivel de satisfaccion	Bueno	Regular	Malo	Malo	Regular	Malo	Regular	Malo	Bueno	Malo
Se cumple con normas de seguridad	No	si	si	Si	No	No	si	Si	Si	No
Imparte capacitacion de seguridad	No	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	No
Revisa que se cuente con porte de seguridad	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	No	No	Si
Respetan los horarios de descanso regulados en la ley	Si	No	No	No	No	Si	No	No	No	Si
Cumple los horarios de trabajo convenidos en Ley	No	No	No	No	No	No	Si	No	Si	No
Se respeta el salario convenido en la Ley	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No
Se encuentran trabajando en blanco	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Existe algun reconocimiento e incentivo	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No





Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA –

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA
DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

Capítulo 3

Planillas de sueldos mensuales proyectadas.

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

PLANILLA DE SUELDOS ENERO 2017 (INCREMENTO 2%)

CATEGORÍAS	SUELDO BÁSICO	CANT. TRAB.	SUELDO BÁSICO TOTAL	ANTIG. ANTIG.	ADIC. ANTIG. 1%	PLUS VACACIONAL	TOTAL REMUNERATIVO	JUBILACIÓN 11%	OBRA SOCIAL 3%	LEY 19032 3%	APORTE AFILIADO	APORTE NO AFILIADO	TOTAL DESCUENTOS	TOTAL NETO
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.528,98	7	\$ 136.702,86	0	\$ -	\$ -	\$ 136.702,86	\$ 15.037,31	\$ 4.101,09	\$ 4.101,09	-	\$ 1.230,33	\$ 24.469,81	\$ 112.233,05
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.528,98	25	\$ 488.224,50	1	\$ 122.056,13	\$ 46.232,71	\$ 656.513,33	\$ 72.216,47	\$ 19.695,40	\$ 19.695,40	-	\$ 5.908,62	\$ 117.515,89	\$ 538.997,44
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.528,98	3	\$ 58.586,94	2	\$ 3.515,22	\$ 5.547,92	\$ 67.650,08	\$ 7.441,51	\$ 2.029,50	\$ 2.029,50	-	\$ 608,95	\$ 12.109,36	\$ 55.540,72
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.528,98	2	\$ 39.057,96	5	\$ 3.905,80	\$ 5.547,92	\$ 48.511,68	\$ 5.336,28	\$ 1.455,35	\$ 1.455,35	-	\$ 436,61	\$ 8.683,59	\$ 39.828,09
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.528,98	1	\$ 19.528,98	8	\$ 1.562,32	\$ 2.773,96	\$ 23.865,26	\$ 2.625,18	\$ 715,96	\$ 715,96	-	\$ 214,79	\$ 4.271,88	\$ 19.593,38
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.528,98	2	\$ 39.057,96	10	\$ 7.811,59	\$ 7.397,23	\$ 54.266,78	\$ 5.969,35	\$ 1.628,00	\$ 1.628,00	\$ 542,67	-	\$ 9.768,02	\$ 44.498,76
PERSONAL DE TALLER - 1° CATEGORÍA	\$ 18.751,43	1	\$ 18.751,43	10	\$ 1.875,14	\$ 3.551,35	\$ 24.177,93	\$ 2.659,57	\$ 725,34	\$ 725,34	-	\$ 217,60	\$ 4.327,85	\$ 19.850,08
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	\$ 17.755,44	1	\$ 17.755,44	1	\$ 177,55	\$ 1.681,36	\$ 19.614,36	\$ 2.157,58	\$ 588,43	\$ 588,43	-	\$ 176,53	\$ 3.510,97	\$ 16.103,39
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	\$ 17.755,44	1	\$ 17.755,44	6	\$ 1.065,33	\$ 2.522,04	\$ 21.342,81	\$ 2.347,71	\$ 640,28	\$ 640,28	-	\$ 192,09	\$ 3.820,36	\$ 17.522,45
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 17.635,20	3	\$ 52.905,60	1	\$ 1.587,17	\$ 5.009,93	\$ 59.502,69	\$ 6.545,30	\$ 1.785,08	\$ 1.785,08	-	\$ 535,52	\$ 10.650,98	\$ 48.851,71
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 17.635,20	2	\$ 35.270,40	3	\$ 2.116,22	\$ 3.339,95	\$ 40.726,58	\$ 4.479,92	\$ 1.221,80	\$ 1.221,80	-	\$ 366,54	\$ 7.290,06	\$ 33.436,52
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 1°	\$ 18.310,55	1	\$ 18.310,55	6	\$ 1.098,63	\$ 2.600,89	\$ 22.010,07	\$ 2.421,11	\$ 660,30	\$ 660,30	-	\$ 198,09	\$ 3.939,80	\$ 18.070,27
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 2°	\$ 17.654,24	1	\$ 17.654,24	1	\$ 176,54	\$ 1.676,89	\$ 19.507,67	\$ 2.145,84	\$ 585,23	\$ 585,23	-	\$ 175,57	\$ 3.491,87	\$ 16.015,80
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.336,60	2	\$ 34.673,21	1	\$ 693,46	\$ 3.288,35	\$ 38.655,02	\$ 4.252,05	\$ 1.159,65	\$ 1.159,65	-	\$ 347,90	\$ 6.919,25	\$ 31.735,77
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.336,60	2	\$ 34.673,21	3	\$ 2.080,39	\$ 3.288,35	\$ 40.041,95	\$ 4.404,61	\$ 1.201,26	\$ 1.201,26	-	\$ 360,38	\$ 7.167,51	\$ 32.874,44
TOTALES		54	\$ 1.028.908,71	-	\$ 149.721,50	\$ 94.458,87	\$ 1.273.089,08	\$ 140.039,80	\$ 38.192,67	\$ 38.192,67	\$ 542,67	\$ 10.969,40	\$ 227.937,21	\$ 1.045.151,87

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

PLANILLA DE SUELDOS FEBRERO 2017 (INCREMENTO 2%)													
CATEGORÍAS	SUELDO BÁSICO	CANT. TRAB.	SUELDO BÁSICO TOTAL	ANTIG.	ADIC. ANTIG. 1%	TOTAL REMUNERATIVO	JUBILACIÓN 11%	OBRA SOCIAL 3%	LEY 19032 3%	APORTE AFILIADO 1%	APORTE AFILIADO 0,9%	TOTAL DESCUENTOS	TOTAL NETO
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.568,04	7	136.976,27	0	\$ -	136.976,27	\$ 15.067,39	\$ 4.109,29	\$ 4.109,29	-	\$ 1.232,79	\$ 24.518,75	\$ 112.457,51
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.568,04	25	489.200,95	1	\$ 122.300,24	611.501,19	\$ 67.265,13	\$ 18.345,04	\$ 18.345,04	-	\$ 5.503,51	\$ 109.458,71	\$ 502.042,47
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.568,04	3	58.704,11	2	\$ 3.522,25	62.226,36	\$ 6.844,90	\$ 1.866,79	\$ 1.866,79	-	\$ 560,04	\$ 11.138,52	\$ 51.087,84
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.568,04	2	39.136,08	5	\$ 3.913,61	43.049,68	\$ 4.735,47	\$ 1.291,49	\$ 1.291,49	-	\$ 387,45	\$ 7.705,89	\$ 35.343,79
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.568,04	1	19.568,04	8	\$ 1.565,44	21.133,48	\$ 2.324,68	\$ 634,00	\$ 634,00	-	\$ 190,20	\$ 3.782,89	\$ 17.350,59
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.568,04	2	39.136,08	10	\$ 7.827,22	46.963,29	\$ 5.165,96	\$ 1.408,90	\$ 1.408,90	\$ 469,63	-	\$ 8.453,39	\$ 38.509,90
PERSONAL DE TALLER - 1° CATEGORÍA	\$ 18.788,93	1	18.788,93	10	\$ 1.878,89	20.667,82	\$ 2.273,46	\$ 620,03	\$ 620,03	-	\$ 186,01	\$ 3.699,54	\$ 16.968,28
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	\$ 17.790,95	1	17.790,95	1	\$ 177,91	17.968,86	\$ 1.976,57	\$ 539,07	\$ 539,07	-	\$ 161,72	\$ 3.216,43	\$ 14.752,43
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	\$ 17.790,95	1	17.790,95	6	\$ 1.067,46	18.858,41	\$ 2.074,42	\$ 565,75	\$ 565,75	-	\$ 169,73	\$ 3.375,66	\$ 15.482,75
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 17.670,47	3	53.011,41	1	\$ 1.590,34	54.601,75	\$ 6.006,19	\$ 1.638,05	\$ 1.638,05	-	\$ 491,42	\$ 9.773,71	\$ 44.828,04
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 17.670,47	2	35.340,94	3	\$ 2.120,46	37.461,40	\$ 4.120,75	\$ 1.123,84	\$ 1.123,84	-	\$ 337,15	\$ 6.705,59	\$ 30.755,81
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 1°	\$ 18.347,17	1	18.347,17	0	\$ -	18.347,17	\$ 2.018,19	\$ 550,42	\$ 550,42	-	\$ 165,12	\$ 3.284,14	\$ 15.063,03
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 1°	\$ 18.347,17	1	18.347,17	6	\$ 1.100,83	19.448,00	\$ 2.139,28	\$ 583,44	\$ 583,44	-	\$ 175,03	\$ 3.481,19	\$ 15.966,81
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 2°	\$ 17.689,55	1	17.689,55	1	\$ 176,90	17.866,44	\$ 1.965,31	\$ 535,99	\$ 535,99	-	\$ 160,80	\$ 3.198,09	\$ 14.668,35
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.371,28	2	34.742,55	0	\$ -	34.742,55	\$ 3.821,68	\$ 1.042,28	\$ 1.042,28	-	\$ 312,68	\$ 6.218,92	\$ 28.523,64
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.371,28	2	34.742,55	1	\$ 694,85	35.437,41	\$ 3.898,11	\$ 1.063,12	\$ 1.063,12	-	\$ 318,94	\$ 6.343,30	\$ 29.094,11
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.371,28	2	34.742,55	3	\$ 2.084,55	36.827,11	\$ 4.050,98	\$ 1.104,81	\$ 1.104,81	-	\$ 331,44	\$ 6.592,05	\$ 30.235,06
TOTALES		57	1.084.056,25	-	\$ 150.020,94	1.234.077,19	\$ 135.748,49	\$ 37.022,32	\$ 37.022,32	\$ 469,63	\$ 10.684,03	\$ 220.946,78	\$ 1.013.130,41

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

PLANILLA DE SUELDOS MARZO 2017 (INCREMENTO 2%)													
CATEGORÍAS	SUELDO BÁSICO	CANT. TRAB.	SUELDO BÁSICO TOTAL	ANTIG.	ADIC. ANTIG. 1%	TOTAL REMUNERATIVO	JUBILACIÓN 11%	OBRA SOCIAL 3%	LEY 19032 3%	APORTE AFILIADO 1%	APORTE NO AFILIADO 0,9%	TOTAL DESCUENTOS	TOTAL NETO
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.607,17	12	235.286,09	0	\$ -	\$ 235.286,09	\$ 25.881,47	\$ 7.058,58	\$ 7.058,58	-	\$ 2.117,57	\$ 42.116,21	\$ 193.169,88
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.607,17	25	490.179,35	1	\$ 122.544,84	\$ 612.724,19	\$ 67.399,66	\$ 18.381,73	\$ 18.381,73	-	\$ 5.514,52	\$ 109.677,63	\$ 503.046,56
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.607,17	3	58.821,52	2	\$ 3.529,29	\$ 62.350,81	\$ 6.859,59	\$ 1.870,52	\$ 1.870,52	-	\$ 561,16	\$ 11.160,80	\$ 51.190,02
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.607,17	2	39.214,35	5	\$ 3.921,43	\$ 43.135,78	\$ 4.744,94	\$ 1.294,07	\$ 1.294,07	-	\$ 388,22	\$ 7.721,31	\$ 35.414,48
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.607,17	1	19.607,17	8	\$ 1.568,57	\$ 21.175,75	\$ 2.329,33	\$ 635,27	\$ 635,27	-	\$ 190,58	\$ 3.790,46	\$ 17.385,29
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.607,17	2	39.214,35	10	\$ 7.842,87	\$ 47.057,22	\$ 5.176,29	\$ 1.411,72	\$ 1.411,72	\$ 470,57	-	\$ 8.470,30	\$ 38.586,92
PERSONAL DE TALLER - 1° CATEGORÍA	\$ 18.826,51	1	18.826,51	10	\$ 1.882,65	\$ 20.709,16	\$ 2.278,01	\$ 621,27	\$ 621,27	-	\$ 186,38	\$ 3.706,94	\$ 17.002,22
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	\$ 17.826,53	1	17.826,53	1	\$ 178,27	\$ 18.004,80	\$ 1.980,53	\$ 540,14	\$ 540,14	-	\$ 162,04	\$ 3.222,86	\$ 14.781,94
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	\$ 17.826,53	1	17.826,53	6	\$ 1.069,59	\$ 18.896,12	\$ 2.078,57	\$ 566,88	\$ 566,88	-	\$ 170,07	\$ 3.382,41	\$ 15.513,72
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 17.705,81	3	53.117,43	1	\$ 1.593,52	\$ 54.710,96	\$ 6.018,21	\$ 1.641,33	\$ 1.641,33	-	\$ 492,40	\$ 9.793,26	\$ 44.917,70
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 17.705,81	2	35.411,62	3	\$ 2.124,70	\$ 37.536,32	\$ 4.129,00	\$ 1.126,09	\$ 1.126,09	-	\$ 337,83	\$ 6.719,00	\$ 30.817,32
PERSONAL DE TALLER - 5° CATEGORÍA	\$ 17.675,63	2	35.351,26	0	\$ -	\$ 35.351,26	\$ 3.888,64	\$ 1.060,54	\$ 1.060,54	-	\$ 318,16	\$ 6.327,88	\$ 29.023,39
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 1°	\$ 18.383,86	1	18.383,86	0	\$ -	\$ 18.383,86	\$ 2.022,22	\$ 551,52	\$ 551,52	-	\$ 165,45	\$ 3.290,71	\$ 15.093,15
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 1°	\$ 18.383,86	1	18.383,86	6	\$ 1.103,03	\$ 19.486,90	\$ 2.143,56	\$ 584,61	\$ 584,61	-	\$ 175,38	\$ 3.488,15	\$ 15.998,74
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 2°	\$ 17.724,93	1	17.724,93	1	\$ 177,25	\$ 17.902,17	\$ 1.969,24	\$ 537,07	\$ 537,07	-	\$ 161,12	\$ 3.204,49	\$ 14.697,69
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.406,02	2	34.812,04	0	\$ -	\$ 34.812,04	\$ 3.829,32	\$ 1.044,36	\$ 1.044,36	-	\$ 313,31	\$ 6.231,36	\$ 28.580,68
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.406,02	2	34.812,04	1	\$ 696,24	\$ 35.508,28	\$ 3.905,91	\$ 1.065,25	\$ 1.065,25	-	\$ 319,57	\$ 6.355,98	\$ 29.152,30
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.406,02	2	34.812,04	3	\$ 2.088,72	\$ 36.900,76	\$ 4.059,08	\$ 1.107,02	\$ 1.107,02	-	\$ 332,11	\$ 6.605,24	\$ 30.295,53
TOTALES		64	1.219.611,50	-	\$ 150.320,98	\$ 1.369.932,48	\$ 150.692,57	\$ 41.097,97	\$ 41.097,97	\$ 470,57	\$ 11.905,88	\$ 245.264,97	\$ 1.124.667,51

Darcas, Antonio

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

PLANILLA DE SUELDOS ABRIL 2017

CATEGORÍAS	SUELDO BÁSICO	CANT. TRAB.	SUELDO BÁSICO TOTAL	ANTIG.	ADIC. ANTIG. 1%	TOTAL REMUNERATIVO	JUBILACIÓN 11%	OBRA SOCIAL 3%	LEY 19032 3%	APORTE AFILIADO 1%	APORTE NO AFILIADO 0,9%	TOTAL DESCUENTOS	TOTAL NETO
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.607,17	17	\$ 333.321,96	0	\$ -	\$ 333.321,96	\$ 36.665,42	\$ 9.999,66	\$ 9.999,66	-	\$ 2.999,90	\$ 59.664,63	\$ 273.657,33
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.607,17	25	\$ 490.179,35	1	\$ 122.544,84	\$ 612.724,19	\$ 67.399,66	\$ 18.391,73	\$ 18.381,73	-	\$ 5.514,52	\$ 109.677,63	\$ 503.046,56
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.607,17	3	\$ 58.821,52	2	\$ 3.529,29	\$ 62.350,81	\$ 6.858,59	\$ 1.870,52	\$ 1.870,52	-	\$ 561,16	\$ 11.160,80	\$ 51.190,02
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.607,17	2	\$ 39.214,35	5	\$ 3.921,43	\$ 43.135,78	\$ 4.744,94	\$ 1.294,07	\$ 1.294,07	-	\$ 388,22	\$ 7.721,31	\$ 35.414,48
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.607,17	1	\$ 19.607,17	8	\$ 1.568,57	\$ 21.175,75	\$ 2.329,33	\$ 635,27	\$ 635,27	-	\$ 190,58	\$ 3.790,46	\$ 17.385,29
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.607,17	2	\$ 39.214,35	10	\$ 7.842,87	\$ 47.057,22	\$ 5.176,29	\$ 1.411,72	\$ 1.411,72	\$ 470,57	-	\$ 8.470,30	\$ 38.586,92
PERSONAL DE TALLER - 1° CATEGORÍA	\$ 18.826,51	1	\$ 18.826,51	10	\$ 1.882,65	\$ 20.709,16	\$ 2.278,01	\$ 621,27	\$ 621,27	-	\$ 186,38	\$ 3.706,94	\$ 17.002,22
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	\$ 17.826,53	1	\$ 17.826,53	1	\$ 1.782,7	\$ 18.004,80	\$ 1.980,53	\$ 540,14	\$ 540,14	-	\$ 162,04	\$ 3.222,86	\$ 14.781,94
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	\$ 17.826,53	1	\$ 17.826,53	6	\$ 1.069,59	\$ 18.896,12	\$ 2.078,57	\$ 566,88	\$ 566,88	-	\$ 170,07	\$ 3.382,41	\$ 15.513,72
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 17.705,81	3	\$ 53.117,43	1	\$ 1.593,52	\$ 54.710,96	\$ 6.018,21	\$ 1.641,33	\$ 1.641,33	-	\$ 492,40	\$ 9.793,26	\$ 44.917,70
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 17.705,81	2	\$ 35.411,62	3	\$ 2.124,70	\$ 37.536,32	\$ 4.129,00	\$ 1.126,09	\$ 1.126,09	-	\$ 337,83	\$ 6.719,00	\$ 30.817,32
PERSONAL DE TALLER - 5° CATEGORÍA	\$ 17.675,63	2	\$ 35.351,26	0	\$ -	\$ 35.351,26	\$ 3.888,64	\$ 1.060,54	\$ 1.060,54	-	\$ 318,16	\$ 6.327,88	\$ 29.023,39
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 1°	\$ 18.383,86	1	\$ 18.383,86	0	\$ -	\$ 18.383,86	\$ 2.022,22	\$ 551,52	\$ 551,52	-	\$ 165,45	\$ 3.290,71	\$ 15.093,15
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 1°	\$ 18.383,86	1	\$ 18.383,86	6	\$ 1.103,03	\$ 19.486,90	\$ 2.143,56	\$ 584,61	\$ 584,61	-	\$ 175,38	\$ 3.488,15	\$ 15.998,74
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 2°	\$ 17.724,93	1	\$ 17.724,93	1	\$ 1.772,5	\$ 17.902,17	\$ 1.969,24	\$ 537,07	\$ 537,07	-	\$ 161,12	\$ 3.204,49	\$ 14.697,69
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.406,02	2	\$ 34.812,04	0	\$ -	\$ 34.812,04	\$ 3.829,32	\$ 1.044,36	\$ 1.044,36	-	\$ 313,31	\$ 6.231,36	\$ 28.580,68
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.406,02	2	\$ 34.812,04	1	\$ 696,24	\$ 35.508,28	\$ 3.905,91	\$ 1.065,25	\$ 1.065,25	-	\$ 319,57	\$ 6.355,98	\$ 29.152,30
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.406,02	2	\$ 34.812,04	3	\$ 2.088,72	\$ 36.900,76	\$ 4.059,08	\$ 1.107,02	\$ 1.107,02	-	\$ 332,11	\$ 6.605,24	\$ 30.295,53
PERSONAL DE ADM. - CADETE	\$ 16.293,37	1	\$ 16.293,37	0	\$ -	\$ 16.293,37	\$ 1.792,27	\$ 488,80	\$ 488,80	-	\$ 146,64	\$ 2.916,51	\$ 13.376,86
TOTALES		70	\$ 1.333.940,74	-	\$ 150.320,98	\$ 1.484.261,72	\$ 163.268,79	\$ 44.527,85	\$ 44.527,85	\$ 470,57	\$ 12.934,84	\$ 265.729,90	\$ 1.218.531,81

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

PLANILLA DE SUELDOS MAYO 2017

CATEGORÍAS	SUELDO BÁSICO	CANT. TRAB.	SUELDO BÁSICO TOTAL	ANTIG.	ADIC. ANTIG. 1%	TOTAL REMUNERATIVO	JUBILACIÓN 11%	OBRA SOCIAL 3%	LEY 19032 3%	APORTE AFILIADO 1%	APORTE NO AFILIADO 0,9%	TOTAL DESCUENTOS	TOTAL NETO
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP. /TURISMO	\$ 19.607,17	15	\$ 294.107,61	0	\$ -	\$ 294.107,61	\$ 32.351,84	\$ 8.823,23	\$ 8.823,23	-	\$ 2.646,97	\$ 52.645,26	\$ 241.462,35
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP. /TURISMO	\$ 19.607,17	27	\$ 529.393,70	1	\$ 142.936,30	\$ 672.330,00	\$ 73.956,30	\$ 20.169,90	\$ 20.169,90	-	\$ 6.050,97	\$ 120.347,07	\$ 551.982,93
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP. /TURISMO	\$ 19.607,17	3	\$ 58.821,52	2	\$ 3.529,29	\$ 62.350,81	\$ 6.858,59	\$ 1.870,52	\$ 1.870,52	-	\$ 561,16	\$ 11.160,80	\$ 51.190,02
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP. /TURISMO	\$ 19.607,17	2	\$ 39.214,35	5	\$ 3.924,43	\$ 43.135,78	\$ 4.744,94	\$ 1.294,07	\$ 1.294,07	-	\$ 388,22	\$ 7.721,31	\$ 35.414,48
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP. /TURISMO	\$ 19.607,17	1	\$ 19.607,17	8	\$ 1.568,57	\$ 21.175,75	\$ 2.329,33	\$ 635,27	\$ 635,27	-	\$ 190,58	\$ 3.790,46	\$ 17.385,29
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP. /TURISMO	\$ 19.607,17	2	\$ 39.214,35	10	\$ 7.842,87	\$ 47.057,22	\$ 5.176,29	\$ 1.411,72	\$ 1.411,72	\$ 470,57	-	\$ 8.470,30	\$ 38.586,92
PERSONAL DE TALLER - 1° CATEGORÍA	\$ 18.826,51	1	\$ 18.826,51	10	\$ 1.882,65	\$ 20.709,16	\$ 2.278,01	\$ 621,27	\$ 621,27	-	\$ 186,38	\$ 3.706,94	\$ 17.002,22
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	\$ 17.826,53	1	\$ 17.826,53	1	\$ 178,27	\$ 18.004,80	\$ 1.980,53	\$ 540,14	\$ 540,14	-	\$ 162,04	\$ 3.222,86	\$ 14.781,94
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	\$ 17.826,53	1	\$ 17.826,53	6	\$ 1.069,59	\$ 18.896,12	\$ 2.078,57	\$ 566,88	\$ 566,88	-	\$ 170,07	\$ 3.382,41	\$ 15.513,72
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 17.705,81	3	\$ 53.117,43	1	\$ 1.593,52	\$ 54.710,96	\$ 6.018,21	\$ 1.641,33	\$ 1.641,33	-	\$ 492,40	\$ 9.793,26	\$ 44.917,70
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 17.705,81	1	\$ 17.705,81	3	\$ 531,17	\$ 18.236,99	\$ 2.006,07	\$ 547,11	\$ 547,11	-	\$ 164,13	\$ 3.264,42	\$ 14.972,57
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 17.705,81	1	\$ 17.705,81	4	\$ 708,23	\$ 18.414,04	\$ 2.025,54	\$ 552,42	\$ 552,42	-	\$ 165,73	\$ 3.296,11	\$ 15.117,93
PERSONAL DE TALLER - 5° CATEGORÍA	\$ 17.675,63	2	\$ 35.351,26	0	\$ -	\$ 35.351,26	\$ 3.888,64	\$ 1.060,54	\$ 1.060,54	-	\$ 318,16	\$ 6.327,88	\$ 29.023,39
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 1°	\$ 18.383,86	1	\$ 18.383,86	0	\$ -	\$ 18.383,86	\$ 2.022,22	\$ 551,52	\$ 551,52	-	\$ 165,45	\$ 3.290,71	\$ 15.093,15
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 1°	\$ 18.383,86	1	\$ 18.383,86	6	\$ 1.103,03	\$ 19.486,90	\$ 2.143,56	\$ 584,61	\$ 584,61	-	\$ 175,38	\$ 3.488,15	\$ 15.998,74
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 2°	\$ 17.724,93	1	\$ 17.724,93	1	\$ 177,25	\$ 17.902,17	\$ 1.969,24	\$ 537,07	\$ 537,07	-	\$ 161,12	\$ 3.204,49	\$ 14.697,69
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.406,02	2	\$ 34.812,04	0	\$ -	\$ 34.812,04	\$ 3.829,32	\$ 1.044,36	\$ 1.044,36	-	\$ 313,31	\$ 6.231,36	\$ 28.580,68
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.406,02	2	\$ 34.812,04	1	\$ 696,24	\$ 35.508,28	\$ 3.905,91	\$ 1.065,25	\$ 1.065,25	-	\$ 319,57	\$ 6.355,98	\$ 29.152,30
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.406,02	2	\$ 34.812,04	3	\$ 2.088,72	\$ 36.900,76	\$ 4.059,08	\$ 1.107,02	\$ 1.107,02	-	\$ 332,11	\$ 6.605,24	\$ 30.295,53
PERSONAL DE ADM. - CADETE	\$ 16.293,37	1	\$ 16.293,37	0	\$ -	\$ 16.293,37	\$ 1.792,27	\$ 488,80	\$ 488,80	-	\$ 146,64	\$ 2.916,51	\$ 13.376,86
TOTALES		70	\$ 1.333.940,74	-	\$ 169.827,15	\$ 1.503.767,89	\$ 165.414,47	\$ 45.113,04	\$ 45.113,04	\$ 470,57	\$ 13.110,40	\$ 269.221,51	\$ 1.234.546,38

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

PLANILLA DE SUELDOS JUNIO 2017 (INCREMENTO 12%)															
CATEGORÍAS	SUELDO BÁSICO	CANT. TRAB.	SUELDO BÁSICO TOTAL	ANTIG.	ADIC. ANTIG. 1%	SUBTOTAL REMUNERATIVO	SAC 1° SEMESTRE	TOTAL REMUNERATIVO	JUBILACIÓN 11%	OBRA SOCIAL 3%	LEY 19032 3%	APORTE AFILIADO 1%	APORTE AFILIADO 0,9%	TOTAL DESCUENTOS	TOTAL NETO
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.842,46	15	\$ 297.636,90	0	\$ -	\$ 297.636,90	\$ 107.479,99	\$ 405.116,89	\$ 44.562,86	\$ 12.153,51	\$ 12.153,51	-	\$ 3.646,05	\$ 72.515,92	\$ 332.600,97
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.842,46	27	\$ 535.746,42	1	\$ 144.651,53	\$ 680.397,96	\$ 340.198,98	\$ 1.020.596,94	\$ 112.265,66	\$ 30.617,91	\$ 30.617,91	-	\$ 9.185,37	\$ 182.686,85	\$ 837.910,08
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.842,46	3	\$ 59.527,38	2	\$ 3.571,64	\$ 63.099,02	\$ 31.549,51	\$ 94.648,53	\$ 10.411,34	\$ 2.839,46	\$ 2.839,46	-	\$ 851,84	\$ 16.942,09	\$ 77.706,45
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.842,46	2	\$ 39.684,92	5	\$ 3.968,49	\$ 43.653,41	\$ 21.826,71	\$ 65.480,12	\$ 7.202,81	\$ 1.964,40	\$ 1.964,40	-	\$ 589,32	\$ 11.720,94	\$ 53.759,18
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.842,46	1	\$ 19.842,46	8	\$ 1.587,40	\$ 21.429,86	\$ 10.714,93	\$ 32.144,79	\$ 3.535,93	\$ 964,34	\$ 964,34	-	\$ 289,30	\$ 5.753,92	\$ 26.390,87
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.842,46	2	\$ 39.684,92	10	\$ 7.936,98	\$ 47.621,90	\$ 23.810,95	\$ 71.432,86	\$ 7.857,61	\$ 2.142,99	\$ 2.142,99	\$ 714,33	-	\$ 12.857,91	\$ 58.574,94
PERSONAL DE TALLER - 1° CATEGORÍA	\$ 19.052,43	1	\$ 19.052,43	10	\$ 1.905,24	\$ 20.957,67	\$ 10.478,83	\$ 31.436,50	\$ 3.458,02	\$ 943,10	\$ 943,10	-	\$ 282,93	\$ 5.627,13	\$ 25.809,37
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	\$ 18.040,45	1	\$ 18.040,45	1	\$ 180,40	\$ 18.220,86	\$ 9.110,43	\$ 27.331,28	\$ 3.006,44	\$ 819,94	\$ 819,94	-	\$ 245,98	\$ 4.892,30	\$ 22.438,98
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	\$ 18.040,45	1	\$ 18.040,45	6	\$ 1.082,43	\$ 19.122,88	\$ 9.561,44	\$ 28.684,32	\$ 3.155,27	\$ 860,53	\$ 860,53	-	\$ 258,16	\$ 5.134,49	\$ 23.549,82
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 17.918,28	3	\$ 53.754,84	1	\$ 1.612,65	\$ 55.367,49	\$ 27.683,74	\$ 83.051,23	\$ 9.135,64	\$ 2.491,54	\$ 2.491,54	-	\$ 747,46	\$ 14.866,17	\$ 68.185,06
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 17.918,28	1	\$ 17.918,28	3	\$ 537,55	\$ 18.455,83	\$ 9.227,91	\$ 27.683,74	\$ 3.045,21	\$ 830,51	\$ 830,51	-	\$ 249,15	\$ 4.955,39	\$ 22.728,35
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 17.918,28	1	\$ 17.918,28	4	\$ 716,73	\$ 18.635,01	\$ 9.317,51	\$ 27.952,52	\$ 3.074,78	\$ 838,58	\$ 838,58	-	\$ 251,57	\$ 5.003,50	\$ 22.949,02
PERSONAL DE TALLER - 5° CATEGORÍA	\$ 17.887,74	2	\$ 35.775,48	0	\$ -	\$ 35.775,48	\$ 11.925,16	\$ 47.700,64	\$ 5.247,07	\$ 1.431,02	\$ 1.431,02	-	\$ 429,31	\$ 8.538,41	\$ 39.162,22
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 1°	\$ 18.604,47	1	\$ 18.604,47	0	\$ -	\$ 18.604,47	\$ 7.751,86	\$ 26.356,33	\$ 2.899,20	\$ 790,69	\$ 790,69	-	\$ 237,21	\$ 4.717,78	\$ 21.638,55
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 1°	\$ 18.604,47	1	\$ 18.604,47	6	\$ 1.116,27	\$ 19.720,74	\$ 9.860,37	\$ 29.581,11	\$ 3.253,92	\$ 887,43	\$ 887,43	-	\$ 266,23	\$ 5.295,02	\$ 24.286,09
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 2°	\$ 17.937,62	1	\$ 17.937,62	1	\$ 179,38	\$ 18.117,00	\$ 9.058,50	\$ 27.175,50	\$ 2.989,31	\$ 815,27	\$ 815,27	-	\$ 244,58	\$ 4.864,41	\$ 22.311,09
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.614,89	2	\$ 35.229,78	0	\$ -	\$ 35.229,78	\$ 14.679,08	\$ 49.908,86	\$ 5.489,97	\$ 1.497,27	\$ 1.497,27	-	\$ 449,18	\$ 8.933,69	\$ 40.975,17
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.614,89	2	\$ 35.229,78	1	\$ 704,60	\$ 35.934,38	\$ 17.967,19	\$ 53.901,57	\$ 5.929,17	\$ 1.617,05	\$ 1.617,05	-	\$ 485,11	\$ 9.648,38	\$ 44.253,19
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.614,89	2	\$ 35.229,78	3	\$ 2.113,79	\$ 37.343,57	\$ 18.671,79	\$ 56.015,36	\$ 6.161,69	\$ 1.680,46	\$ 1.680,46	-	\$ 504,14	\$ 10.026,75	\$ 45.988,61
PERSONAL DE ADM. - CADETE	\$ 16.488,89	1	\$ 16.488,89	0	\$ -	\$ 16.488,89	\$ 4.122,22	\$ 20.611,11	\$ 2.267,22	\$ 618,33	\$ 618,33	-	\$ 185,50	\$ 3.689,39	\$ 16.921,72
TOTALES		70	\$ 1.349.948,03	-	\$ 171.865,08	\$ 1.521.813,10	\$ 704.997,10	\$ 2.226.810,20	\$ 244.949,12	\$ 66.804,31	\$ 66.804,31	\$ 714,33	\$ 19.398,40	\$ 398.670,46	\$ 1.828.139,74

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

PLANILLA DE SUELDOS JULIO 2017

CATEGORÍAS	SUELDO BÁSICO	CANT. TRAB.	SUELDO BÁSICO TOTAL	ANTIG.	ADIC. ANTIG. 1%	TOTAL REMUNERATIVO	JUBILACIÓN 11%	OBRA SOCIAL 3%	LEY 19032 3%	APORTE AFILIADO 1%	APORTE NO AFILIADO 0,9%	TOTAL DESCUENTOS	TOTAL NETO
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.842,46	15	\$ 297.636,90	0	\$ -	\$ 297.636,90	\$ 32.740,06	\$ 8.929,11	\$ 8.929,11	-	\$ 2.678,73	\$ 53.277,01	\$ 244.359,90
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.842,46	27	\$ 535.746,42	1	\$ 144.651,53	\$ 680.397,96	\$ 74.843,78	\$ 20.411,94	\$ 20.411,94	-	\$ 6.123,58	\$ 121.791,23	\$ 558.606,72
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.842,46	3	\$ 59.527,38	2	\$ 3.571,64	\$ 63.099,02	\$ 6.940,89	\$ 1.892,97	\$ 1.892,97	-	\$ 567,89	\$ 11.294,73	\$ 51.804,30
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.842,46	2	\$ 39.684,92	5	\$ 3.968,49	\$ 43.653,41	\$ 4.801,88	\$ 1.309,60	\$ 1.309,60	-	\$ 392,88	\$ 7.813,96	\$ 35.839,45
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.842,46	1	\$ 19.842,46	8	\$ 1.587,40	\$ 21.429,86	\$ 2.357,28	\$ 642,90	\$ 642,90	-	\$ 192,87	\$ 3.835,94	\$ 17.593,91
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.842,46	2	\$ 39.684,92	10	\$ 7.936,98	\$ 47.621,90	\$ 5.238,41	\$ 1.428,66	\$ 1.428,66	\$ 476,22	-	\$ 8.571,94	\$ 39.049,96
PERSONAL DE TALLER - 1° CATEGORÍA	\$ 19.052,43	1	\$ 19.052,43	10	\$ 1.905,24	\$ 20.957,67	\$ 2.305,34	\$ 628,73	\$ 628,73	-	\$ 188,62	\$ 3.751,42	\$ 17.206,25
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	\$ 18.040,45	1	\$ 18.040,45	1	\$ 180,40	\$ 18.220,86	\$ 2.004,29	\$ 546,63	\$ 546,63	-	\$ 163,99	\$ 3.261,53	\$ 14.959,32
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	\$ 18.040,45	1	\$ 18.040,45	6	\$ 1.082,43	\$ 19.122,88	\$ 2.103,52	\$ 573,69	\$ 573,69	-	\$ 172,11	\$ 3.423,00	\$ 15.699,88
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 17.918,28	3	\$ 53.754,84	1	\$ 1.612,65	\$ 55.367,49	\$ 6.090,42	\$ 1.661,02	\$ 1.661,02	-	\$ 498,31	\$ 9.910,78	\$ 45.456,71
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 17.918,28	1	\$ 17.918,28	3	\$ 537,55	\$ 18.455,83	\$ 2.030,14	\$ 553,67	\$ 553,67	-	\$ 166,10	\$ 3.303,59	\$ 15.152,24
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 17.918,28	1	\$ 17.918,28	4	\$ 716,73	\$ 18.635,01	\$ 2.049,85	\$ 559,05	\$ 559,05	-	\$ 167,72	\$ 3.335,67	\$ 15.299,35
PERSONAL DE TALLER - 5° CATEGORÍA	\$ 17.887,74	2	\$ 35.775,48	0	\$ -	\$ 35.775,48	\$ 3.935,30	\$ 1.073,26	\$ 1.073,26	-	\$ 321,98	\$ 6.403,81	\$ 29.371,67
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 1°	\$ 18.604,47	1	\$ 18.604,47	0	\$ -	\$ 18.604,47	\$ 2.046,49	\$ 558,13	\$ 558,13	-	\$ 167,44	\$ 3.330,20	\$ 15.274,27
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 1°	\$ 18.604,47	1	\$ 18.604,47	6	\$ 1.116,27	\$ 19.720,74	\$ 2.169,28	\$ 591,62	\$ 591,62	-	\$ 177,49	\$ 3.530,01	\$ 16.190,73
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 2°	\$ 17.937,62	1	\$ 17.937,62	1	\$ 179,38	\$ 18.117,00	\$ 1.992,87	\$ 543,51	\$ 543,51	-	\$ 163,05	\$ 3.242,94	\$ 14.874,06
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.614,89	2	\$ 35.229,78	0	\$ -	\$ 35.229,78	\$ 3.875,28	\$ 1.056,89	\$ 1.056,89	-	\$ 317,07	\$ 6.306,13	\$ 28.923,65
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.614,89	2	\$ 35.229,78	1	\$ 704,60	\$ 35.934,38	\$ 3.952,78	\$ 1.078,03	\$ 1.078,03	-	\$ 323,41	\$ 6.432,25	\$ 29.502,13
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.614,89	2	\$ 35.229,78	3	\$ 2.113,79	\$ 37.343,57	\$ 4.107,79	\$ 1.120,31	\$ 1.120,31	-	\$ 336,09	\$ 6.684,50	\$ 30.659,07
PERSONAL DE ADM. - CADETE	\$ 16.488,89	1	\$ 16.488,89	0	\$ -	\$ 16.488,89	\$ 1.813,78	\$ 494,67	\$ 494,67	-	\$ 148,40	\$ 2.951,51	\$ 13.537,38
TOTALES		70	\$ 1.349.948,03	-	\$ 171.865,08	\$ 1.521.813,10	\$ 167.399,44	\$ 45.654,39	\$ 45.654,39	\$ 476,22	\$ 13.267,72	\$ 272.452,17	\$ 1.249.360,93

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

PLANILLA DE SUELDOS AGOSTO 2017

CATEGORÍAS	SUELDO BÁSICO	CANT. TRAB.	SUELDO BÁSICO TOTAL	ANTIG.	ADIC. ANTIG. 1%	TOTAL REMUNERATIVO	JUBILACIÓN 11%	OBRA SOCIAL 3%	LEY 19032 3%	APORTE AFILIADO 1%	APORTE NO AFILIADO 0,9%	TOTAL DESCUENTOS	TOTAL NETO
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.842,46	15	\$ 297.636,90	0	\$ -	\$ 297.636,90	\$ 32.740,06	\$ 8.929,11	\$ 8.929,11	-	\$ 2.678,73	\$ 53.277,01	\$ 244.359,90
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.842,46	27	\$ 535.746,42	1	\$ 144.651,53	\$ 680.397,96	\$ 74.843,78	\$ 20.411,94	\$ 20.411,94	-	\$ 6.123,58	\$ 121.791,23	\$ 558.606,72
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.842,46	3	\$ 59.527,38	2	\$ 3.571,64	\$ 63.099,02	\$ 6.940,89	\$ 1.892,97	\$ 1.892,97	-	\$ 567,89	\$ 11.294,73	\$ 51.804,30
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.842,46	2	\$ 39.684,92	5	\$ 3.968,49	\$ 43.653,41	\$ 4.801,88	\$ 1.309,60	\$ 1.309,60	-	\$ 392,88	\$ 7.813,96	\$ 35.839,45
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.842,46	1	\$ 19.842,46	8	\$ 1.587,40	\$ 21.429,86	\$ 2.357,28	\$ 642,90	\$ 642,90	-	\$ 192,87	\$ 3.835,94	\$ 17.593,91
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.842,46	2	\$ 39.684,92	10	\$ 7.936,98	\$ 47.621,90	\$ 5.238,41	\$ 1.428,66	\$ 1.428,66	\$ 476,22	-	\$ 8.571,94	\$ 39.049,96
PERSONAL DE TALLER - 1° CATEGORÍA	\$ 19.052,43	1	\$ 19.052,43	10	\$ 1.905,24	\$ 20.957,67	\$ 2.305,34	\$ 628,73	\$ 628,73	-	\$ 188,62	\$ 3.751,42	\$ 17.206,25
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	\$ 18.040,45	1	\$ 18.040,45	1	\$ 180,40	\$ 18.220,86	\$ 2.004,29	\$ 546,63	\$ 546,63	-	\$ 163,99	\$ 3.261,53	\$ 14.959,32
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	\$ 18.040,45	1	\$ 18.040,45	6	\$ 1.082,43	\$ 19.122,88	\$ 2.103,52	\$ 573,69	\$ 573,69	-	\$ 172,11	\$ 3.423,00	\$ 15.699,88
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 17.918,28	3	\$ 53.754,84	1	\$ 1.612,65	\$ 55.367,49	\$ 6.090,42	\$ 1.661,02	\$ 1.661,02	-	\$ 498,31	\$ 9.910,78	\$ 45.456,71
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 17.918,28	1	\$ 17.918,28	3	\$ 537,55	\$ 18.455,83	\$ 2.030,14	\$ 553,67	\$ 553,67	-	\$ 166,10	\$ 3.303,99	\$ 15.152,24
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 17.918,28	1	\$ 17.918,28	4	\$ 716,73	\$ 18.635,01	\$ 2.049,85	\$ 559,05	\$ 559,05	-	\$ 167,72	\$ 3.335,67	\$ 15.299,35
PERSONAL DE TALLER - 5° CATEGORÍA	\$ 17.887,74	2	\$ 35.775,48	0	\$ -	\$ 35.775,48	\$ 3.935,30	\$ 1.073,26	\$ 1.073,26	-	\$ 321,98	\$ 6.403,81	\$ 29.371,67
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 1°	\$ 18.604,47	1	\$ 18.604,47	0	\$ -	\$ 18.604,47	\$ 2.046,49	\$ 558,13	\$ 558,13	-	\$ 167,44	\$ 3.330,20	\$ 15.274,27
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 1°	\$ 18.604,47	1	\$ 18.604,47	6	\$ 1.116,27	\$ 19.720,74	\$ 2.169,28	\$ 591,62	\$ 591,62	-	\$ 177,49	\$ 3.530,01	\$ 16.190,73
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 2°	\$ 17.937,62	1	\$ 17.937,62	1	\$ 179,38	\$ 18.117,00	\$ 1.992,87	\$ 543,51	\$ 543,51	-	\$ 163,05	\$ 3.242,94	\$ 14.874,06
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.614,89	2	\$ 35.229,78	0	\$ -	\$ 35.229,78	\$ 3.875,28	\$ 1.056,89	\$ 1.056,89	-	\$ 317,07	\$ 6.306,13	\$ 28.923,65
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.614,89	1	\$ 17.614,89	1	\$ 176,15	\$ 17.791,04	\$ 1.957,01	\$ 533,73	\$ 533,73	-	\$ 160,12	\$ 3.184,60	\$ 14.606,44
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.614,89	1	\$ 17.614,89	2	\$ 352,30	\$ 17.967,19	\$ 1.976,39	\$ 539,02	\$ 539,02	-	\$ 161,70	\$ 3.216,13	\$ 14.751,06
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.614,89	2	\$ 35.229,78	3	\$ 2.113,79	\$ 37.343,57	\$ 4.107,79	\$ 1.120,31	\$ 1.120,31	-	\$ 336,09	\$ 6.684,50	\$ 30.659,07
PERSONAL DE ADM. - CADETE	\$ 16.488,89	1	\$ 16.488,89	0	\$ -	\$ 16.488,89	\$ 1.813,78	\$ 494,67	\$ 494,67	-	\$ 148,40	\$ 2.951,51	\$ 13.537,38
TOTALES		70	\$ 1.349.945,03	-	\$ 171.688,93	\$ 1.521.636,95	\$ 167.380,06	\$ 45.649,11	\$ 45.649,11	\$ 476,22	\$ 13.266,14	\$ 272.420,64	\$ 1.249.216,32

Darcas, An

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

PLANILLA DE SUELDOS SEPTIEMBRE 2017

CATEGORÍAS	SUELDO BÁSICO	CANT. TRAB.	SUELDO BÁSICO TOTAL	ANTIG.	ADIC. ANTIG. 1%	TOTAL REMUNERATIVO	JUBILACIÓN 11%	OBRA SOCIAL 3%	LEY 19032 3%	APORTE AFILIADO 1%	APORTE NO AFILIADO 0,9%	TOTAL DESCUENTOS	TOTAL NETO
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.842,46	15	\$ 297.636,90	0	\$ -	\$ 297.636,90	\$ 32.740,06	\$ 8.929,11	\$ 8.929,11	\$ -	\$ 2.678,73	\$ 53.277,01	\$ 244.359,90
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.842,46	27	\$ 535.746,42	1	\$ 144.651,53	\$ 680.397,96	\$ 74.843,78	\$ 20.411,94	\$ 20.411,94	\$ -	\$ 6.123,58	\$ 121.791,23	\$ 558.606,72
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.842,46	3	\$ 59.527,38	2	\$ 3.571,64	\$ 63.099,02	\$ 6.940,89	\$ 1.892,97	\$ 1.892,97	\$ -	\$ 567,89	\$ 11.294,73	\$ 51.804,30
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.842,46	2	\$ 39.684,92	5	\$ 3.968,49	\$ 43.653,41	\$ 4.801,88	\$ 1.309,60	\$ 1.309,60	\$ -	\$ 392,88	\$ 7.813,96	\$ 35.839,45
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.842,46	1	\$ 19.842,46	8	\$ 1.587,40	\$ 21.429,86	\$ 2.357,28	\$ 642,90	\$ 642,90	\$ -	\$ 192,87	\$ 3.835,94	\$ 17.593,91
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 19.842,46	2	\$ 39.684,92	11	\$ 8.730,68	\$ 48.415,60	\$ 5.325,72	\$ 1.452,47	\$ 1.452,47	\$ 484,16	\$ -	\$ 8.714,81	\$ 39.700,79
PERSONAL DE TALLER - 1° CATEGORÍA	\$ 19.052,43	1	\$ 19.052,43	11	\$ 2.095,77	\$ 21.148,19	\$ 2.326,30	\$ 634,45	\$ 634,45	\$ -	\$ 190,33	\$ 3.785,53	\$ 17.362,67
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	\$ 18.040,45	1	\$ 18.040,45	1	\$ 180,40	\$ 18.220,86	\$ 2.004,29	\$ 546,63	\$ 546,63	\$ -	\$ 163,99	\$ 3.261,53	\$ 14.959,32
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	\$ 18.040,45	1	\$ 18.040,45	6	\$ 1.082,43	\$ 19.122,88	\$ 2.103,52	\$ 573,69	\$ 573,69	\$ -	\$ 172,11	\$ 3.423,00	\$ 15.699,88
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 17.918,28	3	\$ 53.754,84	1	\$ 1.612,65	\$ 55.367,49	\$ 6.090,42	\$ 1.661,02	\$ 1.661,02	\$ -	\$ 498,31	\$ 9.910,78	\$ 45.456,71
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 17.918,28	1	\$ 17.918,28	3	\$ 537,55	\$ 18.455,83	\$ 2.030,14	\$ 553,67	\$ 553,67	\$ -	\$ 166,10	\$ 3.303,59	\$ 15.152,24
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 17.918,28	1	\$ 17.918,28	4	\$ 716,73	\$ 18.635,01	\$ 2.049,85	\$ 559,05	\$ 559,05	\$ -	\$ 167,72	\$ 3.335,67	\$ 15.299,35
PERSONAL DE TALLER - 5° CATEGORÍA	\$ 17.887,74	2	\$ 35.775,48	0	\$ -	\$ 35.775,48	\$ 3.935,30	\$ 1.073,26	\$ 1.073,26	\$ -	\$ 321,98	\$ 6.403,81	\$ 29.371,67
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 1°	\$ 18.604,47	1	\$ 18.604,47	0	\$ -	\$ 18.604,47	\$ 2.046,49	\$ 558,13	\$ 558,13	\$ -	\$ 167,44	\$ 3.330,20	\$ 15.274,27
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 1°	\$ 18.604,47	1	\$ 18.604,47	7	\$ 1.302,31	\$ 19.906,78	\$ 2.189,75	\$ 597,20	\$ 597,20	\$ -	\$ 179,16	\$ 3.563,31	\$ 16.343,47
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 2°	\$ 17.937,62	1	\$ 17.937,62	1	\$ 179,38	\$ 18.117,00	\$ 1.992,87	\$ 543,51	\$ 543,51	\$ -	\$ 163,05	\$ 3.242,94	\$ 14.874,06
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.614,89	2	\$ 35.229,78	0	\$ -	\$ 35.229,78	\$ 3.875,28	\$ 1.056,89	\$ 1.056,89	\$ -	\$ 317,07	\$ 6.306,13	\$ 28.923,65
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.614,89	1	\$ 17.614,89	1	\$ 176,15	\$ 17.791,04	\$ 1.957,01	\$ 533,73	\$ 533,73	\$ -	\$ 160,12	\$ 3.184,60	\$ 14.606,44
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.614,89	1	\$ 17.614,89	2	\$ 352,30	\$ 17.967,19	\$ 1.976,39	\$ 539,02	\$ 539,02	\$ -	\$ 161,70	\$ 3.216,13	\$ 14.751,06
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.614,89	2	\$ 35.229,78	3	\$ 2.113,79	\$ 37.343,57	\$ 4.107,79	\$ 1.120,31	\$ 1.120,31	\$ -	\$ 336,09	\$ 6.684,50	\$ 30.659,07
PERSONAL DE ADM. - CADETE	\$ 16.488,89	1	\$ 16.488,89	0	\$ -	\$ 16.488,89	\$ 1.813,78	\$ 494,67	\$ 494,67	\$ -	\$ 148,40	\$ 2.951,51	\$ 13.537,38
TOTALES		70	\$ 1.349.948,03	-	\$ 172.859,19	\$ 1.522.807,22	\$ 167.508,79	\$ 45.684,22	\$ 45.684,22	\$ 484,16	\$ 13.269,52	\$ 272.630,91	\$ 1.250.176,31

Darcas, An

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

PLANILLA DE SUELDOS OCTUBRE 2017 (INCREMENTO 16%)													
CATEGORÍAS	SUELDO BÁSICO	CANT. TRAB.	SUELDO BÁSICO TOTAL	ANTIG.	ADIC. ANTIG. 1%	TOTAL REMUNERATIVO	JUBILACIÓN 11%	OBRA SOCIAL 3%	LEY 19032 3%	APORTE AFILIADO 1%	APORTE NO AFILIADO 0,9%	TOTAL DESCUENTOS	TOTAL NETO
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 20.159,94	10	\$ 201.599,39	0	\$ -	\$ 201.599,39	\$ 22.175,93	\$ 6.047,98	\$ 6.047,98	-	\$ 1.814,39	\$ 36.086,29	\$ 165.513,10
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 20.159,94	32	\$ 645.118,06	1	\$ 206.437,78	\$ 851.555,84	\$ 93.671,14	\$ 25.546,68	\$ 25.546,68	-	\$ 7.664,00	\$ 152.428,50	\$ 699.127,35
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 20.159,94	3	\$ 60.479,82	2	\$ 3.628,79	\$ 64.108,61	\$ 7.051,95	\$ 1.923,26	\$ 1.923,26	-	\$ 576,98	\$ 11.475,44	\$ 52.633,17
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 20.159,94	2	\$ 40.319,88	5	\$ 4.031,99	\$ 44.351,87	\$ 4.878,71	\$ 1.330,56	\$ 1.330,56	-	\$ 399,17	\$ 7.938,98	\$ 36.412,88
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 20.159,94	1	\$ 20.159,94	8	\$ 1.612,80	\$ 21.772,73	\$ 2.395,00	\$ 653,18	\$ 653,18	-	\$ 195,95	\$ 3.897,32	\$ 17.875,42
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 20.159,94	2	\$ 40.319,88	11	\$ 8.870,37	\$ 49.190,25	\$ 5.410,93	\$ 1.475,71	\$ 1.475,71	\$ 491,90	-	\$ 8.854,25	\$ 40.336,01
PERSONAL DE TALLER - 1° CATEGORÍA	\$ 19.357,27	1	\$ 19.357,27	11	\$ 2.129,30	\$ 21.486,56	\$ 2.363,52	\$ 644,60	\$ 644,60	-	\$ 193,38	\$ 3.846,10	\$ 17.640,47
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	\$ 18.329,10	1	\$ 18.329,10	1	\$ 183,29	\$ 18.512,39	\$ 2.036,36	\$ 555,37	\$ 555,37	-	\$ 166,61	\$ 3.313,72	\$ 15.198,67
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	\$ 18.329,10	1	\$ 18.329,10	6	\$ 1.099,75	\$ 19.428,84	\$ 2.137,17	\$ 582,87	\$ 582,87	-	\$ 174,86	\$ 3.477,76	\$ 15.951,08
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 18.204,97	3	\$ 54.614,92	1	\$ 1.638,45	\$ 56.253,37	\$ 6.187,87	\$ 1.687,60	\$ 1.687,60	-	\$ 506,28	\$ 10.069,35	\$ 46.184,02
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 18.204,97	1	\$ 18.204,97	3	\$ 546,15	\$ 18.751,12	\$ 2.062,62	\$ 562,53	\$ 562,53	-	\$ 168,76	\$ 3.356,45	\$ 15.394,67
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 18.204,97	1	\$ 18.204,97	4	\$ 728,20	\$ 18.933,17	\$ 2.082,65	\$ 568,00	\$ 568,00	-	\$ 170,40	\$ 3.389,04	\$ 15.544,13
PERSONAL DE TALLER - 5° CATEGORÍA	\$ 18.173,94	2	\$ 36.347,88	0	\$ -	\$ 36.347,88	\$ 3.998,27	\$ 1.090,44	\$ 1.090,44	-	\$ 327,13	\$ 6.506,27	\$ 29.841,61
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 1°	\$ 18.902,14	1	\$ 18.902,14	0	\$ -	\$ 18.902,14	\$ 2.079,24	\$ 567,06	\$ 567,06	-	\$ 170,12	\$ 3.383,48	\$ 15.518,66
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 1°	\$ 18.902,14	1	\$ 18.902,14	7	\$ 1.323,15	\$ 20.225,29	\$ 2.224,78	\$ 606,76	\$ 606,76	-	\$ 182,03	\$ 3.620,33	\$ 16.604,96
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 2°	\$ 18.224,63	1	\$ 18.224,63	1	\$ 182,25	\$ 18.406,87	\$ 2.024,76	\$ 552,21	\$ 552,21	-	\$ 165,66	\$ 3.294,83	\$ 15.112,04
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.896,73	2	\$ 35.793,46	0	\$ -	\$ 35.793,46	\$ 3.937,28	\$ 1.073,80	\$ 1.073,80	-	\$ 322,14	\$ 6.407,03	\$ 29.386,43
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.896,73	1	\$ 17.896,73	1	\$ 178,97	\$ 18.075,70	\$ 1.988,33	\$ 542,27	\$ 542,27	-	\$ 162,68	\$ 3.235,55	\$ 14.840,15
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.896,73	1	\$ 17.896,73	2	\$ 357,93	\$ 18.254,66	\$ 2.008,01	\$ 547,64	\$ 547,64	-	\$ 164,29	\$ 3.267,59	\$ 14.987,08
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.896,73	2	\$ 35.793,46	3	\$ 2.147,61	\$ 37.941,07	\$ 4.173,52	\$ 1.138,23	\$ 1.138,23	-	\$ 341,47	\$ 6.791,45	\$ 31.149,62
PERSONAL DE ADM. - CADETE	\$ 16.752,71	1	\$ 16.752,71	0	\$ -	\$ 16.752,71	\$ 1.842,80	\$ 502,58	\$ 502,58	-	\$ 150,77	\$ 2.998,74	\$ 13.753,98
TOTALES		70	\$ 1.371.547,19	-	\$ 235.096,76	\$ 1.606.643,96	\$ 176.730,84	\$ 48.199,32	\$ 48.199,32	\$ 491,90	\$ 14.017,08	\$ 287.638,46	\$ 1.319.005,50

Darcas, An

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

PLANILLA DE SUELDOS NOVIEMBRE 2017

CATEGORÍAS	SUELDO BÁSICO	CANT. TRAB.	SUELDO BÁSICO TOTAL	ANTIG.	ADIC. ANTIG. 1%	TOTAL REMUNERATIVO	JUBILACIÓN 11%	OBRA SOCIAL 3%	LEY 19032 3%	APORTE AFILIADO 1%	APORTE NO AFILIADO 0,9%	TOTAL DESCUENTOS	TOTAL NETO
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 20.159,94	10	\$ 201.599,39	0	\$ -	\$ 201.599,39	\$ 22.175,93	\$ 6.047,98	\$ 6.047,98	\$ -	\$ 1.814,39	\$ 36.086,29	\$ 165.513,10
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 20.159,94	32	\$ 645.118,06	1	\$ 206.437,78	\$ 851.555,84	\$ 93.671,14	\$ 25.546,68	\$ 25.546,68	\$ -	\$ 7.664,00	\$ 152.428,50	\$ 699.127,35
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 20.159,94	3	\$ 60.479,82	2	\$ 3.628,79	\$ 64.108,61	\$ 7.051,95	\$ 1.923,26	\$ 1.923,26	\$ -	\$ 576,98	\$ 11.475,44	\$ 52.633,17
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 20.159,94	1	\$ 20.159,94	5	\$ 1.008,00	\$ 21.167,94	\$ 2.328,47	\$ 635,04	\$ 635,04	\$ -	\$ 190,51	\$ 3.789,06	\$ 17.378,88
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 20.159,94	1	\$ 20.159,94	6	\$ 1.209,60	\$ 21.369,54	\$ 2.350,65	\$ 641,09	\$ 641,09	\$ -	\$ 192,33	\$ 3.825,15	\$ 17.544,39
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 20.159,94	1	\$ 20.159,94	9	\$ 1.814,39	\$ 21.974,33	\$ 2.417,18	\$ 659,23	\$ 659,23	\$ -	\$ 197,77	\$ 3.933,41	\$ 18.040,93
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 20.159,94	2	\$ 40.319,88	11	\$ 8.870,37	\$ 49.190,25	\$ 5.410,93	\$ 1.475,71	\$ 1.475,71	\$ 491,90	\$ -	\$ 8.854,25	\$ 40.336,01
PERSONAL DE TALLER - 1° CATEGORÍA	\$ 19.357,27	1	\$ 19.357,27	11	\$ 2.129,30	\$ 21.486,56	\$ 2.363,52	\$ 644,60	\$ 644,60	\$ -	\$ 193,38	\$ 3.846,10	\$ 17.640,47
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	\$ 18.329,10	1	\$ 18.329,10	1	\$ 183,29	\$ 18.512,39	\$ 2.036,36	\$ 555,37	\$ 555,37	\$ -	\$ 166,61	\$ 3.313,72	\$ 15.198,67
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	\$ 18.329,10	1	\$ 18.329,10	7	\$ 1.283,04	\$ 19.612,14	\$ 2.157,33	\$ 588,36	\$ 588,36	\$ -	\$ 176,51	\$ 3.510,57	\$ 16.101,56
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 18.204,97	3	\$ 54.614,92	1	\$ 1.638,45	\$ 56.253,37	\$ 6.187,87	\$ 1.687,60	\$ 1.687,60	\$ -	\$ 506,28	\$ 10.069,35	\$ 46.184,02
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 18.204,97	2	\$ 36.409,95	4	\$ 2.912,80	\$ 39.322,74	\$ 4.325,50	\$ 1.179,68	\$ 1.179,68	\$ -	\$ 353,90	\$ 7.038,77	\$ 32.283,97
PERSONAL DE TALLER - 5° CATEGORÍA	\$ 18.173,94	2	\$ 36.347,88	0	\$ -	\$ 36.347,88	\$ 3.998,27	\$ 1.090,44	\$ 1.090,44	\$ -	\$ 327,13	\$ 6.506,27	\$ 29.841,61
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 1°	\$ 18.902,14	1	\$ 18.902,14	0	\$ -	\$ 18.902,14	\$ 2.079,24	\$ 567,06	\$ 567,06	\$ -	\$ 170,12	\$ 3.383,48	\$ 15.518,66
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 1°	\$ 18.902,14	1	\$ 18.902,14	7	\$ 1.323,15	\$ 20.225,29	\$ 2.224,78	\$ 606,76	\$ 606,76	\$ -	\$ 182,03	\$ 3.620,33	\$ 16.604,96
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 2°	\$ 18.224,63	1	\$ 18.224,63	2	\$ 364,49	\$ 18.589,12	\$ 2.044,80	\$ 557,67	\$ 557,67	\$ -	\$ 167,30	\$ 3.327,45	\$ 15.261,67
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.896,73	2	\$ 35.793,46	0	\$ -	\$ 35.793,46	\$ 3.937,28	\$ 1.073,80	\$ 1.073,80	\$ -	\$ 322,14	\$ 6.407,03	\$ 29.386,43
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.896,73	1	\$ 17.896,73	1	\$ 178,97	\$ 18.075,70	\$ 1.988,33	\$ 542,27	\$ 542,27	\$ -	\$ 162,68	\$ 3.235,55	\$ 14.840,15
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.896,73	1	\$ 17.896,73	2	\$ 357,93	\$ 18.254,66	\$ 2.008,01	\$ 547,64	\$ 547,64	\$ -	\$ 164,29	\$ 3.267,59	\$ 14.987,08
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.896,73	2	\$ 35.793,46	4	\$ 2.863,48	\$ 38.656,94	\$ 4.252,26	\$ 1.159,71	\$ 1.159,71	\$ -	\$ 347,91	\$ 6.919,59	\$ 31.737,35
PERSONAL DE ADM. - CADETE	\$ 16.752,71	1	\$ 16.752,71	0	\$ -	\$ 16.752,71	\$ 1.842,80	\$ 502,58	\$ 502,58	\$ -	\$ 150,77	\$ 2.998,74	\$ 13.753,98
TOTALES		70	\$ 1.371.547,19	-	\$ 236.203,82	\$ 1.607.751,02	\$ 176.852,61	\$ 48.232,53	\$ 48.232,53	\$ 491,90	\$ 14.027,05	\$ 287.836,62	\$ 1.319.914,39

Darcos, An

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

PLANILLA DE SUELDOS DICIEMBRE 2017															
CATEGORÍAS	SUELDO BÁSICO	CANT. TRAB.	SUELDO BÁSICO TOTAL	ANTIG.	ADIC. ANTIG. 1%	SUBTOTAL REMUNERATIVO	SAC 2° SEMESTRE	TOTAL REMUNERATIVO	JUBILACIÓN 11%	OBRA SOCIAL 3%	LEY 19032 3%	APORTE AFILIADO 1%	APORTE AFILIADO 0,9%	TOTAL DESCUENTOS	TOTAL NETO
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 20.159,94	10	\$ 201.599,39	0	\$ -	\$ 201.599,39	\$ 100.799,70	\$ 302.399,09	\$ 33.263,90	\$ 9.071,97	\$ 9.071,97	-	\$ 2.721,59	\$ 54.129,44	\$ 248.269,65
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 20.159,94	7	\$ 141.119,58	1	\$ 9.878,37	\$ 150.997,95	\$ 75.498,97	\$ 226.496,92	\$ 24.914,66	\$ 6.794,91	\$ 6.794,91	-	\$ 2.038,47	\$ 40.542,95	\$ 185.953,97
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 20.159,94	25	\$ 503.998,49	2	\$ 251.999,24	\$ 755.997,73	\$ 377.998,87	\$ 1.133.996,60	\$ 124.739,63	\$ 34.019,90	\$ 34.019,90	-	\$ 10.205,97	\$ 202.985,39	\$ 931.011,21
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 20.159,94	3	\$ 60.479,82	3	\$ 5.443,18	\$ 65.923,00	\$ 32.961,50	\$ 98.884,50	\$ 10.877,30	\$ 2.966,54	\$ 2.966,54	-	\$ 889,96	\$ 17.700,33	\$ 81.184,18
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 20.159,94	2	\$ 40.319,88	6	\$ 4.838,39	\$ 45.158,26	\$ 22.579,13	\$ 67.737,40	\$ 7.451,11	\$ 2.032,12	\$ 2.032,12	-	\$ 609,64	\$ 12.124,99	\$ 55.612,40
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 20.159,94	1	\$ 20.159,94	9	\$ 1.814,39	\$ 21.974,33	\$ 10.987,17	\$ 32.961,50	\$ 3.625,77	\$ 988,85	\$ 988,85	-	\$ 296,65	\$ 5.900,11	\$ 27.061,39
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	\$ 20.159,94	2	\$ 40.319,88	11	\$ 8.870,37	\$ 49.190,25	\$ 24.595,13	\$ 73.785,38	\$ 8.116,39	\$ 2.213,56	\$ 2.213,56	\$ 737,85	-	\$ 13.281,37	\$ 60.504,01
PERSONAL DE TALLER - 1° CATEGORÍA	\$ 19.357,27	1	\$ 19.357,27	11	\$ 2.129,30	\$ 21.486,56	\$ 10.743,28	\$ 32.229,85	\$ 3.545,28	\$ 966,90	\$ 966,90	-	\$ 290,07	\$ 5.769,14	\$ 26.460,70
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	\$ 18.329,10	1	\$ 18.329,10	2	\$ 366,58	\$ 18.695,68	\$ 9.347,84	\$ 28.043,52	\$ 3.084,79	\$ 841,31	\$ 841,31	-	\$ 252,39	\$ 5.019,79	\$ 23.023,73
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	\$ 18.329,10	1	\$ 18.329,10	7	\$ 1.283,04	\$ 19.612,14	\$ 9.806,07	\$ 29.418,20	\$ 3.236,00	\$ 882,55	\$ 882,55	-	\$ 264,76	\$ 5.265,86	\$ 24.152,34
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 18.204,97	3	\$ 54.614,92	2	\$ 3.276,90	\$ 57.891,82	\$ 28.945,91	\$ 86.837,72	\$ 9.552,15	\$ 2.605,13	\$ 2.605,13	-	\$ 781,54	\$ 15.543,95	\$ 71.293,77
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	\$ 18.204,97	2	\$ 36.409,95	4	\$ 2.912,80	\$ 39.322,74	\$ 19.661,37	\$ 58.984,11	\$ 6.488,25	\$ 1.769,52	\$ 1.769,52	-	\$ 530,86	\$ 10.558,16	\$ 48.425,96
PERSONAL DE TALLER - 5° CATEGORÍA	\$ 18.173,94	2	\$ 36.347,88	0	\$ -	\$ 36.347,88	\$ 18.173,94	\$ 54.524,83	\$ 5.997,40	\$ 1.635,65	\$ 1.635,65	-	\$ 490,70	\$ 9.759,41	\$ 44.762,42
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 1°	\$ 18.902,14	1	\$ 18.902,14	0	\$ -	\$ 18.902,14	\$ 9.451,07	\$ 28.353,21	\$ 3.118,85	\$ 850,60	\$ 850,60	-	\$ 255,18	\$ 5.075,22	\$ 23.277,99
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 1°	\$ 18.902,14	1	\$ 18.902,14	7	\$ 1.323,15	\$ 20.225,29	\$ 10.112,65	\$ 30.337,94	\$ 3.337,17	\$ 910,14	\$ 910,14	-	\$ 273,04	\$ 5.430,49	\$ 24.907,45
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 2°	\$ 18.224,63	1	\$ 18.224,63	2	\$ 364,49	\$ 18.589,12	\$ 9.294,56	\$ 27.883,68	\$ 3.067,20	\$ 836,51	\$ 836,51	-	\$ 250,95	\$ 4.991,18	\$ 22.892,50
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.896,73	2	\$ 35.793,46	0	\$ -	\$ 35.793,46	\$ 17.896,73	\$ 53.690,19	\$ 5.905,92	\$ 1.610,71	\$ 1.610,71	-	\$ 483,21	\$ 9.610,54	\$ 44.079,65
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.896,73	2	\$ 35.793,46	2	\$ 1.431,74	\$ 37.225,20	\$ 18.612,60	\$ 55.837,80	\$ 6.142,16	\$ 1.675,13	\$ 1.675,13	-	\$ 502,54	\$ 9.994,97	\$ 45.842,83
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	\$ 17.896,73	2	\$ 35.793,46	4	\$ 2.863,48	\$ 38.656,94	\$ 19.328,47	\$ 57.985,41	\$ 6.378,39	\$ 1.739,56	\$ 1.739,56	-	\$ 521,87	\$ 10.379,39	\$ 47.606,02
PERSONAL DE ADM. - CADETE	\$ 16.752,71	1	\$ 16.752,71	0	\$ -	\$ 16.752,71	\$ 8.376,36	\$ 25.129,07	\$ 2.764,20	\$ 753,87	\$ 753,87	-	\$ 226,16	\$ 4.498,10	\$ 20.630,97
TOTALES		70	\$ 1.371.547,19	-	\$ 298.795,42	\$ 1.670.342,61	\$ 835.171,31	\$ 2.505.513,92	\$ 275.606,53	\$ 75.165,42	\$ 75.165,42	\$ 737,85	\$ 21.885,56	\$ 448.560,78	\$ 2.056.953,14

“INCORPORACIÓN DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE TURISMO. ANÁLISIS DE COSTOS, ORGANIZACIÓN Y CONTROL”

CÁLCULO DE PLUS VACACIONAL						
CATEGORÍA	CANT. TRABAJADORES	ANTIGÜEDAD AL 31/12/2016	PROMEDIO BÁSICOS 2017	DÍAS VACACIONES	PLUS VACACIONAL POR EMPLEADO	PLUS VACACIONAL TOTAL
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	7	0	\$ 19.814,02	0	\$ -	\$ -
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	25	1	\$ 19.814,02	14	\$ 1.849,31	\$ 46.232,71
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	3	2	\$ 19.814,02	14	\$ 1.849,31	\$ 5.547,92
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	2	5	\$ 19.814,02	21	\$ 2.773,96	\$ 5.547,92
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	1	8	\$ 19.814,02	21	\$ 2.773,96	\$ 2.773,96
CONDUCTOR GUARDA SERV. ESP./TURISMO	2	10	\$ 19.814,02	28	\$ 3.698,62	\$ 7.397,23
PERSONAL DE TALLER - 1° CATEGORÍA	1	10	\$ 19.025,12	28	\$ 3.551,35	\$ 3.551,35
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	1	1	\$ 18.014,59	14	\$ 1.681,36	\$ 1.681,36
PERSONAL DE TALLER - 3° CATEGORÍA	1	6	\$ 18.014,59	21	\$ 2.522,04	\$ 2.522,04
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	3	1	\$ 17.892,60	14	\$ 1.669,98	\$ 5.009,93
PERSONAL DE TALLER - 4° CATEGORÍA	2	3	\$ 17.892,60	14	\$ 1.669,98	\$ 3.339,95
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 1°	1	6	\$ 18.577,80	21	\$ 2.600,89	\$ 2.600,89
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 2°	1	1	\$ 17.966,71	14	\$ 1.676,89	\$ 1.676,89
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	2	1	\$ 17.616,16	14	\$ 1.644,18	\$ 3.288,35
PERSONAL DE ADM. - AUXILIAR 3°	2	3	\$ 17.616,16	14	\$ 1.644,18	\$ 3.288,35
TOTALES	54		\$ 281.500,43		\$ 31.606,00	\$ 94.458,87