Los costos ABC aplicados al proceso de reclutamiento y selección de personal: Caso de estudio empresa de calzado Gamos

ABC cost applied for recruitment and selection personal process: Case Gamos

Autores:
Mg. Sandra Paulina Tejada Moyano (sandratejada@uti.edu.ec)
Mg. Mery Alicia Salazar Pico (merysalazar@uti.edu.ec)
Mg. Silvia Lorena LLamuca Pérez (silviallamuca@uti.edu.ec)
Mg. Mónica Maribel Vasco Álvarez (monicavasco@uti.edu.ec)

Institución: Universidad Tecnológica Indoamérica, Ambato, Ecuador

Área del conocimiento: Sistema de Costos y Gestión del Cambio Organizacional

Resumen

La perspectiva del Sistema de Costos Basados en Actividades (ABC) "*Activity Based Costing*", permite asignar costos a cada una de las actividades que intervienen en los procesos empresariales, el proceso de personal se encuentra implícito en todas las organizaciones y su administración eficiente genera valor a la empresa, el fin de este trabajo, es: determinar el costo real del proceso de reclutamiento y selección en la empresa de Calzado Gamos, aplicando el costeo ABC a las actividades clave estandarizadas, que son repartidas y asignadas de acuerdo al tiempo establecido para la ejecución, y se evidencian en el diagrama de flujo. Además, se consideran metodológicamente los componentes generales implícitos al cálculo de costos: áreas de responsabilidad que generan costos indirectos, y los gatos clasificados. La información obtenida se convierte en una herramienta de gestión gerencial para la toma de decisiones.

Palabras clave: Costos ABC; actividad; proceso; reclutamiento; selección

Abstract

The Activity Based Costing (ABC) perspective allows assigning costs to each of the activities involved in business processes, the personnel process is implicit in all organizations and their efficient management generates value to the company, the purpose of this work is: to determine the real cost of the recruitment and selection process in the Calzado Gamos company, applying the ABC cost to the standardized key activities, which are allocated and allocated according to the established time for execution, and are evidenced in the flow diagram. In addition, the general components implicit in the calculation of costs are considered methodologically: areas of responsibility that generate indirect costs, and classified cats. The information obtained becomes a management tool for decision making.

Keywords: ABC Costs; activity; process; recruitment; selection.

Introducción

La globalización y la competencia exigen a las empresas especialización en los procesos y optimización de recursos, los sistemas internos se sostienen mediante la cadena de abastecimiento, en donde se diferencian las actividades primarias y las de apoyo para la generación de valor (Castillo, 2012). En el Ecuador existen un total de 843644 empresas, divididas por sectores económicos, la manufactura cubre el 52% según los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2014); Villavicencio (2015) citado por Pacheco & Paredes (2016), señala que la provincia de Tungurahua posee unidades de producción en su mayoría medianas y pequeñas, cuya producción corresponde al 50% del total nacional.

Cuando se habla de sistemas, el enfoque se realiza a la aplicación de una metodología, en la que se definen las reglas, procesos y procedimientos para realizar los cálculos sistemáticos de los valores relacionados con el consumo de recursos y brindar información que permitirá la toma de decisiones por el nivel directivo (Cuervo Tafur , Osorio Agudelo, & Duque Roldan, 2013).

Portero (2014) realiza un estudio en la empresa de calzado Gamos, que sirve como base para la presente propuesta, ya que plantea la aplicación del sistema de costos como herramienta de gestión en la toma de decisiones, los recursos humanos son considerados actividades de apoyo en la cadena de valor; en el FODA estratégico se determina la debilidad “mano de obra no calificada”. Este análisis previo realizado por el autor, permite proponer el diseño de los costos ABC en el proceso técnico de reclutamiento y selección, asignando un valor por tiempos mediante la metodología de costos.

La aplicación de los métodos tradicionales de administración deja de lado al activo intangible más valioso que es el factor humano, disminuyendo la posibilidad de generar mayores márgenes de rentabilidad para la empresa, que se encuentra ligada al uso óptimo de los recursos en los procesos que son realizados por personas considerados como una herramienta de diferenciación entre la competencia. Al respecto, Alles (2010) señala que “las personas que integran la organización respresentan un valor estratégico para la misma”.

Con lo cual, el objetivo general de la investigación se centra en: establecer los costos ABC aplicados al proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa de calzado Gamos.

La pertinencia en la aplicación del método de costeo ABC, inherentes a un proceso del área de recursos humanos, se fundamenta en la aplicación de esta metodología como herramienta gerencial en la toma de decisiones (Torres, 2010). Se han determinando los costos como las inversiones que se realizan con la expectativa de obtener beneficios presentes y futuros (Rincón Soto & Villarreal Vásquez, 2013). Además, se establecen los costos indirectos que no se asocian en forma directa por lo que se dificulta la asignación (Rincón Soto & Villarreal Vásquez, 2013), por su parte el Cost drive o conductor de actividades identifica el evento que genera una actividad y que afecta el costo asociado a ésta (Torres, 2010), los gastos se representa como el importe del consumo de bienes y servicios realizados por la empresa (Mata Melo, 2015).

Dentro de la gestión del talento humano el proceso de reclutaminto y selección apuntala la contratación de personal, que debe realizarse de forma técnica, con el fin de escoger a los candidatos más idoneos para el desempeño en el puesto, la aplicación técnica del proceso refleja la productividad en el trabajo, evidenciando un resultado positivo de los estados financieros.

Desarrollo

Estado del Arte

El impacto en la rentabilidad futura para la empresa MISA debido a la rotación del personal es analizado por Mendoza (2013), plantea veinte y tres actividades implícitas en los procesos de contratación, mantenimiento y cesantía, mediante los cuales, se aplica el método (CBA) de costos, y relaciona la rotación de personal con la rotación del inventario de productos. El autor sugiere, estrategias para disminuir la rotación de personal en las cuales se incluye la mejora de salario mediante políticas la eliminación de puestos que no son necesarios, y la definición de requisitos para los puestos que no debería abordarse de forma independiente si no como parte del proceso de reclutamiento y selección.

De acuerdo a la revisión teórica realizada por Arteaga (2016), concluye que: la integración de personas capaces en los puestos de trabajo debe ser realizada de acuerdo al requerimiento establecido en los perfiles profesionales, se aplican cuatro etapas principales: planificación, reclutamiento, selección y control con sus respectivos subprocesos.

Al respecto, Portero (2014) propone que para la gerencia estratégica la toma de deciones se encuentra enfocada principalmente en el área productiva de la empresa de calzado Gamos, presentándose la cadena de valor con el fin de establecer las áreas que intervienen en el funcionamiento de la organización, éstas deben aportar con información de tipo cuantitativa; con lo cual, para la empresa los recursos humanos es considerada una actividad de apoyo en la que se consideran los procesos de selección de personal, contratación, capacitación y evaluación. Sin embargo, el proceso definido técnicamente debe incluir en un solo proceso el reclutamiento y la selección de personal.

Metodología

La investigación es de tipo cuali-cuantitaviva, se aplica el método inductivo ya que se ha llegado a concluir en función de ideas específicas inherentes al costo y al proceso de reclutamiento y selección de personal. A su vez, se realiza un estudio retrospectivo mediante las fuentes bibliográficas que han permitido recabar información para generar la visualización de los pasos sugeridos mediante actividades se diagrama un flujo de proceso. Una vez determinados los aspectos cualitativos, se proceden a generar datos cuantitativos mediante la metodología ABC y su aplicación práctica.

Práctica y resultados

Tabla 1. Descripción de actividades del proceso de reclutamiento y selección de personal

Actividad	Descripción	Tiempo	Responsable
Proceso de requisición de personal			
1	Identificación de la vacante	10 min.	Cliente Interno
2	Emisión de la requisición del personal	30 min	Cliente Interno
3	Recepción de la requisición del personal	10 min.	Talento humano
4	Verificación de la partida presupuestaria	180 min.	Financiero
5	Revisión del perfil de puestos	60 min.	Talento humano
Proceso de reclutamiento de personal			

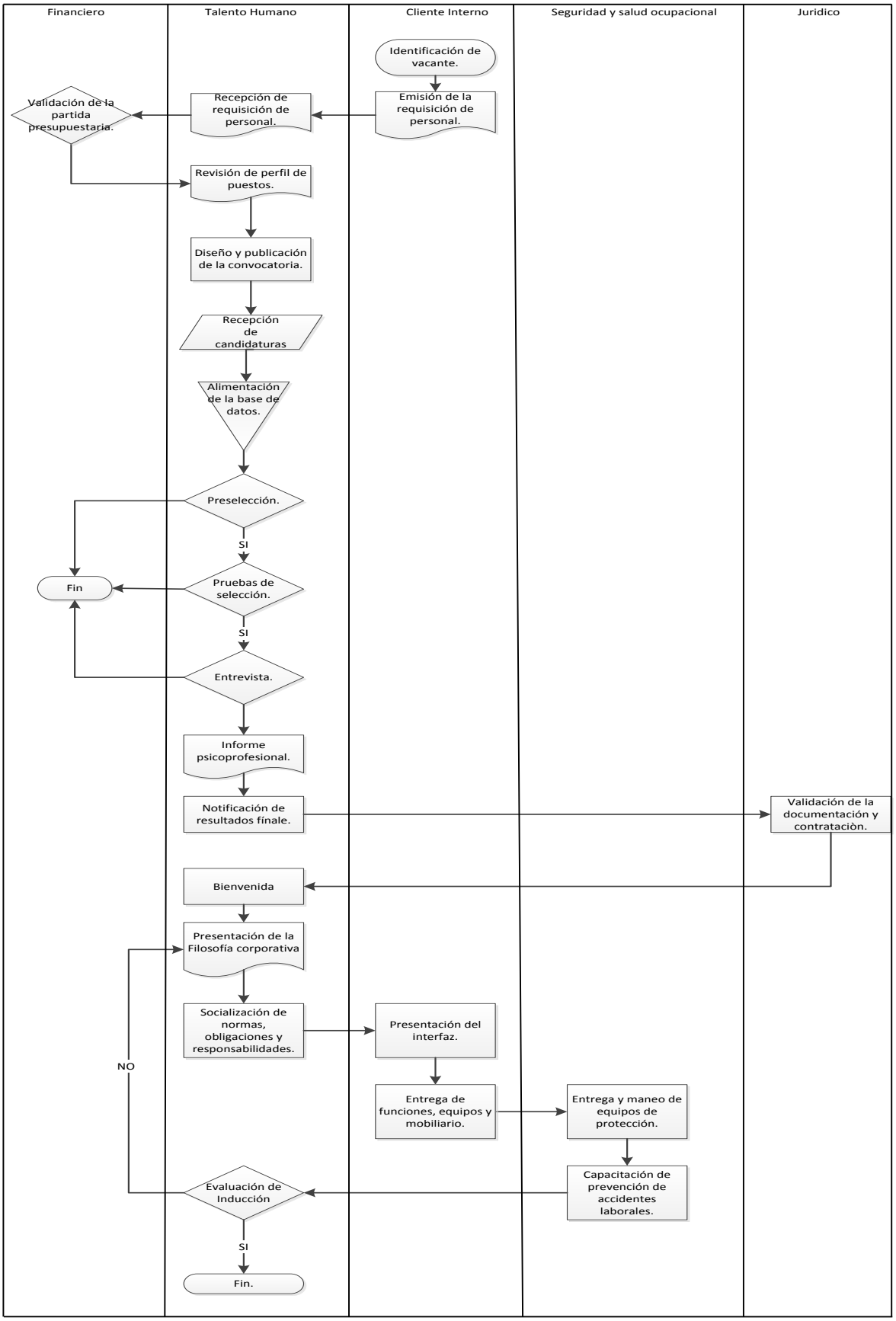
7	Diseño y publicación de la convocatoria	240 min.	Talento humano
8	Recepción de candidaturas	1440 min.	Talento humano
9	Alimentación de la base de datos postulantes	240 min.	Talento humano
Proceso de selección de personal			
10	Preselección de candidatos	480 min.	Talento humano
12	Pruebas de selección.	240 min.	Talento humano
15	Entrevista	240 min.	Talento humano
16	Informe psicoprofesional	120 min.	Talento humano
18	Notificación de los resultados finales.	120 min.	Talento humano
19	Validación de documentos y contratación.	120 min.	Jurídico
Proceso de inducción de personal			
20	Bienvenida	10 min.	Talento humano
22	Presentación de la filosofía corporativa	15 min.	Talento humano
24	Socialización de normas, obligaciones y responsabilidades	180 min.	Talento humano
25	Presentación de la interfaz	60 min.	Cliente Interno.
26	Entrega de funciones, equipo y mobiliario	120 min.	Cliente Interno.
28	Entrega y manejo de equipo de protección	60 min.	Seguridad y salud ocupacional
29	Capacitación de prevención de accidentes laborales	180 min.	Seguridad y salud ocupacional
30	Evaluación de inducción.	60 min.	Responsable de talento humano

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar, cada una de las actividades que se ejecutan es controlada en el tiempo. Dejándose explícito, que cada actividad es inherente a un determinado proceso de la organización. La Figura 1, expone o detalla el flujo del proceso de reclutamiento y selección del personal de la empresa objeto de estudio.

Figura 1. Flujo del proceso de reclutamiento

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EMPRESA GAMOS.



Fuente: elaboración propia a partir de documentos de la empresa.

Procedimiento para establecer el costo del proceso de reclutamiento y selección de personal:

- Determinación de las áreas de responsabilidad y centro de costo.
- Identificación de los costos indirectos de fabricación (CIF).
- Distribución de los costos indirectos en los centros de costo.
- Identificación de actividades.
- Elección de *cost-drivers* o generadores de costos.
- Reparto de los costos entre las actividades.
- Cálculo del costo de los generadores de costos.
- Asignación de los costos a las actividades del departamento de Recursos Humanos (RRHH).
- Determinación del costo de cada actividad

La estructura por áreas de responsabilidad y centros de costos es:

Cuadro 1. Áreas de responsabilidad y centros de costos

Áreas de responsabilidad	**Centro de Costos**
Compras	Pedido a proveedores Pago a proveedores
Producción	Centro de corte Centro de Aparado Centro de Plantado Centro de Terminado Centro de Diseño
Administración	Contabilidad Recursos Humanos Seguridad Industrial
Ventas	Marketing Facturación

Fuente: elaboración propia a partir de la información de la empresa

Se han identificado, los costos indirectos que están relacionados con el centro de costo recursos humanos y los generadores de costos (cost-drivers), constituyéndose en aquellos factores que tienen un efecto directo en el consumo de recursos, dichos generadores permiten medir e identificar con facilidad el consumo de recursos.

Tabla 2. Generadores de costo del centro de costos Recursos Humanos

Costo Indirecto	Criterio de Asignación
Servicios Básicos	Metros cuadrados
Internet	Número de líneas asignadas
Seguro	Metros cuadrados
Alimentación	Número de trabajadores
Medicinas	Número de trabajadores
Ropa de Trabajo	Número de trabajadores
Útiles de Oficina	% utilizado
Suministros de limpieza	% utilizado
Mantenimiento	Metros cuadrados
Depreciación Equipos	Horas de uso
Total	

Fuente: elaboración propia

Con la información presentada se asigna los costos indirectos de fabricación al área de Recursos Humanos:

Tabla 2. Asignación de costos indirectos de fabricación al área de Recursos Humanos

Costo Indirecto	Valor	Criterio de Asignación	Área de RRHH	Demás dependencias	Total
Servicios Básicos	3.671,31	Metros cuadrados	60	320	380
Internet	760	Número de líneas asignadas	1	5	6
Seguro	2.746,20	Metros cuadrados	60	320	380
Alimentación	4.285,71	Número de trabajadores	4	176	180
Medicinas	780	Número de trabajadores	4	176	180
Ropa de Trabajo	1.500,00	Número de trabajadores	4	176	180
Útiles de Oficina	300	% utilizado	40%	60%	100%
Suministros de limpieza	320	% utilizado	3%	97%	100%
Mantenimiento	460	Metros cuadrados	60	320	380
Depreciación Equipos	640	Horas de uso	180	0	180
Total	**15.463,22**				

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Determinación de costo por actividad

Costo Indirecto	Valor	Criterio de Asignación	Área RRHH	Costo mensual área de RRHH
Servicios Básicos	3.671,31	Metros cuadrados		579,68
Internet	760,00	Número de líneas asignadas	0,17	126,67
Seguro	2.746,20	Metros cuadrados	0,16	433,61
Alimentación	4.285,71	Número de trabajadores	0,02	95,24
Medicinas	780,00	Número de trabajadores	0,02	17,33
Ropa de Trabajo	1.500,00	Número de trabajadores	0,02	33,33
Útiles de Oficina	300,00	% utilizado	0,40	120,00
Suministros de limpieza	320,00	% utilizado	0,03	9,60
Mantenimiento	460,00	Metros cuadrados	0,16	72,63
Depreciación Equipos	640,00	Horas de uso	1,00	640,00
Total	**15.463,22**			**2.128,09**

Fuente: elaboración propia

A los CIF asignados anteriormente, se le agregan los costos directos correspondientes a los sueldos y beneficios sociales del personal que labora en dicha dependencia.

Tabla 4. Determinación de los Costos Directos del Departamento de RRHH

Personal	Sueldo	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Costo Nómina
Médico	500,00	41,67	31,25	41,65	20,83	60,75	696,15
Especialista en salud ocupacional	800,00	66,67	32,25	66,64	33,33	97,20	1.096,09
Responsable RRHH	600,00	50,00	33,25	49,98	25,00	72,90	831,13
Secretaria	450,00	37,50	34,25	37,49	18,75	54,68	632,66
Totales	**2.350,00**	**195,83**	**131,00**	**195,76**	**97,92**	**285,53**	**3.256,03**

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. El costo total del área dado por los costos directos y los costos indirectos

Costos Directos	$3.256,03
Costos indirectos	$2.128,09
Costo Total	$5.384.12

Fuente: elaboración propia

De los costos asignados al área de recursos humanos asignamos a los diferentes procesos en base a las horas empleadas.

Tabla 6. Asignación de los costos al proceso del área de RRHH

Procesos	**Costos indirectos**	**Médico**	**Especialista Salud Ocupacional**	**Responsable RRHH**	**Cliente interno**
Reclutamiento de personal	15	0	20	40	30
Selección de personal	50	0	40	60	50
Inducción de personal	40	80	100	60	80
Total	**105**	**80**	**160**	**160**	**160**

Tabla 7. Distribución por proceso

Procesos	**Costos indirectos**	**Médico**	**Especialista Salud Ocupacional**	**Responsable de RRHH**	**Jurídico**
Reclutamiento de personal	0,14	-	0,13	0,25	0,19
Selección de personal	0,48	-	0,25	0,38	0,31
Inducción de personal	0,38	1,00	0,63	0,38	0,50
Total	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**	**1,00**

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Costo por proceso

Procesos	**Costos indirectos**	**Médico**	**Especialista Salud Ocupacional**	**Responsable RRHH**	**Cliente interno**	**Total Proceso**
Reclutamiento de personal	304,01	-	137,01	207,78	118,62	**767,43**
Selección de personal	1.013,38	-	274,02	311,67	197,71	**1.796,78**
Inducción de personal	810,70	696,15	685,06	311,67	316,33	**2.819,91**
Total	**2.128,09**	**696,15**	**1.096,09**	**831,13**	**632,66**	**5.384,12**

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Asignación de costo al proceso de reclutamiento

N	Actividad	Tiempo empleado %	Valor asignado
1	Identificación de la vacante	5%	38,37
2	Emisión de la requisición de personal	8%	61,39
3	Recepción de la requisición de personal	10%	76,74
4	Verificación de la partida presupuestaria	20%	153,49
5	Revisión perfil de puestos	10%	76,74
6	Diseño y publicación de convocatoria	15%	115,11
7	Recepción de candidaturas	24%	184,18
8	Alimentación de la base de datos postulantes	8%	61,39
	Total	**100%**	**767,43**

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Asignación de costo al proceso de selección

N	Actividad	Tiempo empleado %	Valor asignado
1	Preselección de candidatos	30%	539,03
2	Pruebas de selección	20%	359,36
3	Entrevista	20%	359,36
4	Informe psicoprofesional	10%	179,68
5	Notificación de resultados finales	10%	179,68
6	Validación de documentación y contratación.	10%	179,68
	Total	**100%**	**1.796,78**

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. Asignación de costo al proceso de inducción

N.	Actividad	Tiempo empleado %	Valor asignado
1	Bienvenida	5%	141,00
2	Presentación de filosofía corporativa	10%	281,99
3	Socialización de normas, obligaciones, responsabilidades	25%	704,98
4	Presentación de la interfaz	5%	141,00
5	Entrega de funciones, equipo y mobiliario	12%	338,39
6	Entrega y manejo de equipo de protección	12%	338,39
7	Capacitación de prevención de accidentes laborales	25%	704,98
8	Evaluación del proceso de inducción	6%	169,19
	Total	**100%**	**2.819,91**

Fuente: elaboración propia

El método de costeo permite a las organizaciones calcular el costo de las actividades que constituyen un proceso; con este fin se llevan a cabo los siguientes pasos; determinar las áreas de responsabilidad y centro de costo, identificar los costos indirectos de fabricación CIF, distribuir los costos indirectos en los centros de costo, posterior identificar las actividades en base al proceso diseñado y propuesto, elegir los cost-drivers o generadores de costos, repartir los costos entre las actividades, calcular el costo de los generadores de costos para asignar los costos a las actividades del departamento de RRHH; una vez que se cumple con estos pasos se determinó el costo de cada actividad del proceso.

Conclusiones

El sistema de costos ABC asigna objetivamente el costo enfocado al análisis de cada una de las actividades que generen valor para obtener un resultado de calidad. Sin embargo, para el control de las actividades se estandarizan ciertos procesos de gran relevancia para la empresa como el de reclutamiento y selección de personal propuesto, planteándose tiempos de ejecución para cada una de las actividades que permiten identificar el verdadero costo del proceso, en una empresa mediana cuyo giro de negocio es la producción de calzado: ésta como una estrategia para hacer frente a empresas mucho más competitivas y con mayor prestigio.

El proceso de reclutamiento y selección de personal se desarrolló como un macroproceso mediante una base técnica y empírica adaptada a la organización objeto de estudio, constituido por tres microprosesos; cada uno de ellos, dependientes uno del otro para asegurar la efectividad del macroproceso. Consecuentemente, la efectividad y eficiencia de la organización; es así que se visualizó como primer microproceso el reclutamiento de personal que describe actividades de tipo administrativo fundamentales para proporcionar candidatos potenciales al segundo microproceso que es la selección.

En el estudio se enuncian actividades centradas a visualizar al candidato desde diferentes frentes; el primero que es referente al cumplimiento del perfil a través de una preselección, el segundo que busca aplicar pruebas de acuerdo al puesto ofertado he identificar y visualizar las competencias que posee el candidato, la última es la entrevista complemento en la evaluación multidimensional, con el único fin de

asegurar la calidad del futuro nuevo colaborador, culminando con actividades administrativas que dan secuencia al proceso.

El diagrama se diseñó en base a las actividades descritas para el proceso de reclutamiento y selección propuesto, como una herramienta que visualiza ergonómicamente la secuencia de actividades a cumplir; incorporando un colaborador eficiente y eficaz alineado a los requerimientos institucionales, se empleó la técnica ANSI, que permite representar procesos administrativos, acompañado del cuadro descriptivo del proceso.

Referencias Bibliográficas

Alles, M. (2010). *Selección por competencias* (Segunda ed.). (Argentina, Ed.) Buenos Aires: Ediciones Granica.

Castillo, A. (2012). *Aporte a las nuevas empresas competitivas.* Córdoba: El Cid.

Cuervo Tafur , J., Osorio Agudelo, J. A., & Duque Roldan, M. I. (2013). *Costeo basado en actividades ABC Gestión basada en actividades ABM* (segunda ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

Mata Melo, J. (2015). *Introducción a la Contabilidad Financiera de las PYMES.* Madrid, España: Ediciones Paraninfo S. A.

Mendoza, R. (2013). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? Revista EAN, (48), 104–109.

Pacheco, A., & Paredes, M. (2016). La política de salvaguardia y su impacto en la productividad del sector calzado de la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua. *Revista ENIAC Pesquisa*, *5*(1), 79–89.

Portero, P. (2014). *La gerencia estratégica de costos en la toma de decisiones de la empresa calzado Gamos.* Trabajo de titulación previo a la obtención de grado de Magister en Costos y Gestión Financiera , Universidad Técnica de Ambato, Ambato.

Rincón Soto, C. A., & Villarreal Vásquez, F. (2013). *Costos Decisiones Empresariales.* Bogotá: ECOE Ediciones.

Torres, A. S. (2010). *Contabilidad de Costos* (Tercera ed.). México: McGrawHill.