EL CONTROL DE GASTOS DE PERSONAL

1.- Introducción.- El coste de personal es con mucho el más importante del hotel. De acuerdo con las estadísticas disponibles de la industria hotelera española, el año 2.000 ha supuesto más del 40% sobre las ventas del hotel medio español, es decir, que de cada cien pesetas recaudadas por el hotel, más de 40 se destinan a sufragar costes de personal. Compárese con los siguientes costes en importancia: costes de mantenimiento 5.7% y costes por suministros de agua y energía 3.5%.

La tendencia de la hostelería en general ha sido la de disminuir el número de personas empleadas en el establecimiento a medida que los costes sociales se han ido encareciendo, no sin que ello haya supuesto un cierto deterioro en el servicio, ya que en la hostelería difícilmente puede ser sustituido el personal por la moderna tecnología.

En todo caso es de capital importancia racionalizar el coste de personal, intentando buscar el difícil equilibrio de mantener un servicio adecuado a la relación precio / calidad demandada por el cliente.

El coste de personal incluye sueldos y salarios, seguridad social a cargo de la empresa, alojamiento, manutención y otros gastos sociales, formación, etc.

Es un sistema que por sus características exige unos niveles de confidencialidad muy elevados, lo cual implica la intervención en el mismo de pocas personas.

Siguiendo la metodología propuesta por el Sistema Uniforme de Contabilidad Hotelera los costes de personal tienen un doble tratamiento contable:

a).- Como costes del producto (o costes departamentales), imputables a los departamentos operacionales:

Alojamiento: Recepción, conserjería, lencería, limpieza, porteros, etc.

Alimentación y bebidas: Cocina, bar, comedores, servicio de habitaciones, economato, bodega, personal de banquetes, etc.

Departamentos menores de operación: Personal de teléfonos, personal de lavandería de clientes, etc.

b).- Como gastos del período (o gastos indistribuibles), imputándose a los departamentos funcionales:

Administración: Personal de Administración, contabilidad, dirección, etc.

Energía y mantenimiento: Personal de planta, refrigeración, electricidad, almacenes técnicos, etc.

Marketing: Director comercial, directores de ventas, etc.

Contablemente se registrarán todos estos gastos en el grupo 64 Gastos de personal. En la contabilidad analítica tendrán reflejo en las cuentas indicadas anteriormente como desglose de la cuenta de mayor.

2.- Objetivos de control

Objetivos Administrativos u operativos

El personal asignado desempeña eficazmente las tareas encomendadas.

La plantilla contratada es adecuada en número y capacidad.

Segregación de funciones y asignación de responsabilidades adecuadas.

Nivel de absentismo laboral y de satisfacción de los empleados

Políticas de contratación (fijos, eventuales, etc.)

Objetivos contables o financieros

Los procedimientos administrativos están operando de forma efectiva para presentar adecuadamente el coste de personal del período.

Los gastos por sueldos y salarios y otros beneficios sociales del periodo son autorizados, revisados y calculados por personal responsable.

Los gastos por sueldos y salarios y otros beneficios sociales están adecuadamente contabilizados en cuanto a período, importe, naturaleza y legalidad.

Adecuada periodificación de las pagas extraordinarias.

3.- Descripción del sistema.- Previamente a las operaciones administrativas es indispensable planificar las necesidades de la empresa en materia de personal: Definir la plantilla en número de puestos de trabajo para cada período, definición de funciones de todos y cada uno de los puestos de trabajo, su perfil y su coste.

Salarios bajos: suelen estar regulados por convenio
Salarios altos: son fijados por la dirección.

Para una buena organización del trabajo se han de establecer los siguientes pasos:

3.1.- Reclutamiento.- Se trata de determinar las fuentes de captación de personal, desde los anuncios en prensa hasta el mantener abierta una oficina permanente de solicitudes de empleo. Es muy aconsejable el mantenerse en contacto con las asociaciones empresariales, con los colegas de la zona, con las escuelas de formación de profesionales (universitarias, de formación profesional o privadas), etc.

Dado el carácter del sector, y teniendo especialmente en cuenta la dedicación que exige, es fundamental que los aspirantes a trabajar en la empresa tengan conciencia clara de las exigencias del servicio al cliente, que, en muchos casos, más que conocimientos aptitudinales requieren una determinada vocación, actitud de agradar al cliente.

3.2. Selección.- Cada jefe de departamento tiene autoridad para seleccionar a su personal en función de los presupuestos establecidos. El director debe dar su visto bueno a dicha selección. Para ello una vez que el jefe del departamento ha escogido a un trabajador, elabora un parte interno de alta, que firma el director y se le entrega al jefe de personal para que inicie el procedimiento para dar de alta al empleado.

Si se trata de selección de directivos o jefes de departamento, la selección será realizada por el director personalmente. También elaborará un parte de alta y se lo entregará al jefe de personal.

Se puede contratar la selección de personal con una empresa experta en contratación.

3.3.- Contratación.- El jefe de personal recibe el parte interno y prepara la carta de compromiso y/o el precontrato, que firmará el empleado seleccionado. El precontrato o carta de compromiso especificará el sueldo bruto anual, pagas extras a recibir, duración del contrato, etc. Los pasos administrativos a dar son los siguientes:

- Alta en el Inem.
- Alta en la Seguridad Social, % de cotización.
- Alta en el libro de matrícula, ficha de personal.
- Determinación del % de retención de IRPF en función del sueldo que el empleado va a recibir y sus circunstancias personales.
- Periodo de devengo de las pagas extras (generalmente lo establece el Convenio Colectivo).
- Alta en el programa de nóminas.
- Entrega de uniforme y taquilla (firma un recibí por el uniforme entregado).

Se abre un expediente por cada empleado incluyendo sus datos personales y los datos más relevantes sobre su perfil profesional, personal y académico.

3.4.- Acogida.- El personal recién contratado debe ser debidamente presentado a sus compañeros de trabajo por sus respectivos jefes. Es un momento de tensión para el trabajador el incorporarse a una nueva empresa, por lo que todo lo que sea facilitarle esta incorporación es importante.

Se le deberá igualmente mostrar las instalaciones, así como hacerle partícipe de cuál es la política de la empresa y qué se espera de él. Se le dará una copia de los manuales de operación, que firmará con el compromiso de devolverlos, así como de la descripción de funciones de su puesto de trabajo.

3.5.- Control de Incidencias.-

- Control de asistencia: A través de un reloj o fichas. Por cada departamento se realizará un parte de asistencia.

- Control de horas extras: Cada empleado rellena un parte de horas extras realizadas, que firma el jefe de departamento y lo entrega a Personal. El director debe aprobar explícitamente el pago de estas horas. Se elaborará un resumen mensual de horas extras realizadas. En aquellos casos en que se pueda prever la necesidad de realizar horas extras, será necesario consultarlo con Dirección.

- Ausencias legales: Cada empleado rellenará un parte de ausencia, solicitándola previamente. Este parte firmado por el jefe del departamento se entregará en personal.

- Pagos anticipados: Existirá una política establecida sobre los anticipos de nómina: cantidades límite, forma de entrega y de devolución, etc. Se solicitarán directamente al jefe de personal. El empleado que lo solicita rellenará un impreso de solicitud de dos copias, donde se detallará la cantidad solicitada así como el compromiso y forma de reintegro. Una se guarda en el departamento de personal y la otra se envía a la Caja Central para realizar el pago a través de un talón nominativo. También se puede realizar mediante transferencia bancaria junto con el pago de la nómina. En caso de que la solicitud excediera de los límites establecidos, el anticipo deberá ser aprobado por el director.

3.6.- Bajas y prórrogas de contrato.- El departamento de personal emitirá semanalmente un listado por departamentos, especificando la fecha de finalización de los contratos y el nº de empleados presupuestados para cada uno de ellos. Consultará con los jefes de departamento qué contratos van a ser renovados y cuáles se van a dar de baja.

En aquellos casos en que se vaya a dar de baja al empleado, se preparará el aviso para entregarlo en el plazo legalmente establecido y se dará de baja del sistema de nóminas el día en que venza el contrato, pasando el expediente a un archivo de bajas.

Se prepara el finiquito con dos copias, una se guarda junto con el expediente y otra se entrega en Administración para su pago y registro contable.

El finiquito se paga con un talón y ha de estar firmado por el empleado, el jefe de personal y el Director.

En caso de renovación del contrato se actualizará el sistema con la nueva fecha de vencimiento y se iniciarán los trámites legales para la renovación.

3.7.- <u>Elaboración de la nómina.-</u> Al final de mes el Departamento de personal elaborará un resumen de incidencias y a partir de él calculará los sueldos devengados para su posterior registro y liquidación. Introduce las incidencias en el programa de nóminas y prepara el resumen de nóminas por departamentos, periodo y conceptos salariales (sueldos, horas extras, dietas, anticipos, retenciones judiciales, etc.) El jefe de Personal cotejará el listado de incidencias con el resumen de nóminas.

Del resumen de nóminas se emiten dos copias, una se archiva en Personal y la otra se envía a Contabilidad (sólo los totales por departamento).

El jefe de personal comprueba que las nominillas (hojas de pago) coinciden con el resumen de nóminas y las entrega a los jefes de Departamento para su distribución. Una copia de las nominillas se archiva en Personal.

3.8.- <u>Pago de la nómina.-</u> Generalmente se realiza por transferencia bancaria a través de un disket o cualquier otro medio electrónico. El asiento del devengo de la nómina lo realiza el jefe de Contabilidad. Prepara la orden de transferencia bancaria que es aprobada por el Director y el Director Financiero y lo envía al Banco. El Banco sella la relación nominal de las transferencias y el jefe de Contabilidad contabiliza el pago. Este entregará una copia del documento bancario al Jefe de Personal, que lo cotejará con el resumen de nóminas y lo archivará junto a él.

El jefe de contabilidad realiza todas estas operaciones a partir de un resumen totalizado por departamentos. Los resúmenes detallados persona por persona sólo están a disposición del Jefe de personal y del Director.

3.9.- <u>Preparación y pago de los impuestos.-</u> Generalmente los datos para elaborar las liquidaciones a la Seguridad Social son confeccionados automáticamente por el programa de nóminas. El jefe de personal los revisa y los envía a Contabilidad, para que a su vez sean enviados al banco. Al igual que con el pago de la nómina, una vez que el Jefe de contabilidad posee el justificante bancario del pago y lo ha contabilizado, le entregará una copia al Jefe de Personal, que lo comprobará y lo archivará en el mes correspondiente.

En lo que se refiere al pago de IRPF, lo elabora directamente el jefe de contabilidad a partir de su copia del resumen de nóminas, añadiendo a los profesionales independientes.

3.10 y 3.11.- Intervención y contabilización.- Se han descrito en su momento los pasos a dar para controlar que las operaciones registradas son las correctas.

4.- Técnicas de Control Interno.-

Técnicas de prevención

Establecimiento de criterios claros y escritos respecto a la contratación de personal, fijación de salarios y funciones, debidamente autorizados, que respondan a los criterios y necesidades de la empresa.

Delimitar a las personas autorizadas para seleccionar, contratar, despedir, determinar variaciones de sueldo, etc.

Mantenimiento de expedientes de personal, confidenciales, de cada empleado, que contengan los datos más relevantes sobre su perfil profesional, personal y académico.

Establecer procedimientos para fijar las revisiones periódicas de sueldos, vacaciones, categorías, fechas de pago, horas extras, gastos de desplazamiento, dietas, etc.

Procedimientos para solicitar y aprobar modificaciones

Actualización periódica del organigrama y medios de seguridad para la custodia de la información confidencial.

Técnicas de detección

Utilización de documentación prenumerada (partes diarios, resúmenes, etc.).

Comparación de saldos entre períodos y entre presupuestos y datos reales. Análisis de las desviaciones.

Verificación periódica del cumplimiento de las normas establecidas, concretando sus responsables, periodicidad, alcance y naturaleza.

Conciliación entre cuentas corrientes bancarias y el pago de la nómina.

Conciliación de horas pagadas con tarjetas de control de tiempos.

Confirmación escrita de las remuneraciones recibidas de ciertos empleados e investigación de quejas.

Revisión de los convenios colectivos por parte de expertos en temas laborales.

Utilización de informes de tiempos, con detalle de las tareas realizadas.

Análisis de las causas de absentismo

5.- Estadísticas más utilizadas.-

Empleados por habitación disponible.

Habitaciones preparadas por camarera de pisos.

Mesas y clientes servidos por camarero de restaurante.

Empleados por departamento.

Costes de personal por departamento.

Horas extras realizadas por departamento: permite estudiar reestructuraciones de personal, análisis de horas puntas, horas bajas, etc.

Absentismo medio por departamento.