

Título

El nuevo rol preventivo y estratégico del profesional en Ciencias Económicas y una
propuesta de guía de control interno

Área

Laboral y de la Seguridad Social

Tema

Compliance laboral y gestión de riesgos en PyMEs

Subtema

Aplicación preventiva de la Ley 27.802

Autoras

Dra. CP Miriam Bianchi

Dra. CP María Florencia Gonzalez

1 Resumen

La Ley de Modernización Laboral N.º 27.802 incorporó cambios que obligan a las pequeñas y medianas empresas a revisar sus circuitos de registración, jornada, contratación de servicios, extinción y cálculo de contingencias. El riesgo práctico no surge sólo del desconocimiento de la norma: también aparece cuando la información se comunica tarde, los responsables no están definidos o la documentación no refleja la realidad de la prestación.

El trabajo analiza cómo el profesional en Ciencias Económicas puede ampliar su intervención desde una función principalmente liquidativa hacia una actuación preventiva basada en compliance laboral y control interno. El estudio se concentra en cinco áreas: ingreso y legajos, compensación de horas y banco de horas, prestadores independientes, Fondo de Asistencia Laboral y determinación de créditos laborales.

Se propone un modelo proporcional para PyMEs, con controles, responsables, frecuencias y evidencias, y se aplica a un caso ilustrativo. La conclusión central es que un sistema sencillo y realmente utilizado mejora la trazabilidad y permite detectar desvíos antes de que generen costos mayores. Su eficacia exige respetar los límites de la competencia profesional y derivar las cuestiones jurídicas, médicas y de higiene y seguridad a los especialistas correspondientes.

Palabras clave: compliance laboral, PyMEs, Ley 27.802, control interno, gestión de riesgos, profesional en Ciencias Económicas.

2 Introducción

2.1 Contexto y problema

La reforma laboral de 2026 modificó reglas relevantes y agregó instrumentos cuya aplicación depende de procedimientos internos adecuados. En las PyMEs, las decisiones sobre personal suelen distribuirse entre titulares, administración y asesores externos. Esa estructura puede funcionar, pero aumenta el riesgo cuando no existe un canal único para informar altas, jornada, licencias, cambios salariales o desvinculaciones.

Las contingencias más frecuentes se originan en hechos sencillos: una persona comienza a trabajar antes de que se comunique el alta; las horas se compensan verbalmente; un prestador facturado recibe el mismo trato que el personal dependiente; o una liquidación se confecciona con datos incompletos. En todos esos supuestos, el problema combina una obligación normativa con una falla de organización y evidencia.

El profesional en Ciencias Económicas accede habitualmente a información salarial, previsional, contable y financiera. Esa cercanía le permite identificar inconsistencias, medir exposiciones y proponer controles. Su intervención no sustituye el asesoramiento jurídico: organiza datos, documenta alertas y promueve la consulta interdisciplinaria cuando la interpretación o la decisión exceden su competencia.

El interrogante central es cómo convertir la Ley 27.802 y sus normas complementarias en controles preventivos que una PyME pueda aplicar y demostrar, sin crear una estructura burocrática desproporcionada.

El problema presenta tres dimensiones relacionadas. La primera es temporal: determinadas decisiones deben comunicarse o registrarse antes de que la persona ingrese, se extienda la jornada o se pague una liquidación. La segunda es de consistencia: altas, contratos, recibos, facturas y registros deben coincidir entre sí y con la prestación real. La tercera es de responsabilidad: cada etapa necesita una persona que solicite, autorice, ejecute y revise, aunque varias funciones recaigan en un mismo integrante de la empresa.

Cuando esas dimensiones no se controlan, la documentación suele confeccionarse después del hecho y pierde capacidad preventiva. También se debilita la defensa de la empresa porque no puede reconstruirse quién tomó la decisión ni con qué información. El modelo propuesto ubica puntos de control antes de los hechos críticos y agrega revisiones posteriores para detectar diferencias y corregir sus causas.

2.2 Objetivo e hipótesis

El objetivo es diseñar un modelo de compliance laboral aplicable desde la práctica del profesional en Ciencias Económicas. Para ello se identifican riesgos prioritarios, controles posibles, responsables, frecuencias, evidencias y situaciones que requieren intervención jurídica u otra especialidad.

La hipótesis sostiene que un modelo proporcional, integrado a los procesos ordinarios y revisado periódicamente, puede mejorar la calidad de la información y reducir razonablemente la exposición económica de la empresa. No elimina la posibilidad de reclamos ni garantiza un cumplimiento absoluto; permite prevenir, detectar y corregir desvíos y acreditar una actuación organizada.

Los objetivos específicos son:

- Sistematizar las modificaciones normativas vinculadas con los riesgos seleccionados.
- Definir controles y evidencias que puedan incorporarse a la gestión cotidiana de una PyME.

- Delimitar la intervención del profesional en Ciencias Económicas y los supuestos de consulta interdisciplinaria.
- Proponer una guía de verificación y aplicarla a un caso ilustrativo.

2.3 Metodología y alcance

Se adopta un enfoque cualitativo, descriptivo y aplicado, basado en el análisis de la normativa vigente al 16 de septiembre de 2026 y en referencias sobre compliance, riesgo y control interno. Cada tema se examina mediante la relación entre obligación, riesgo, control, evidencia y necesidad de consulta especializada.

El estudio se refiere a PyMEs privadas alcanzadas por la Ley de Contrato de Trabajo y no reemplaza el análisis de cada actividad, convenio colectivo, jurisdicción o vínculo. La dinámica normativa exige verificar la vigencia y reglamentación antes de utilizar la guía propuesta.

La investigación no procura medir estadísticamente la frecuencia de los incumplimientos ni formular una auditoría integral. Selecciona situaciones con impacto directo en la práctica profesional y las examina con una estructura común. Esta delimitación permite concentrar el análisis en controles que puedan implementarse con recursos razonables y conservar suficiente evidencia para su revisión.

3 Marco conceptual

3.1 Compliance y riesgo laboral

El compliance laboral es el conjunto organizado de políticas, procedimientos, responsabilidades y controles destinados a cumplir obligaciones laborales, previsionales, convencionales y administrativas. La ISO 37301 lo concibe como un sistema de gestión sujeto a evaluación y mejora continua. Esta perspectiva permite superar el cumplimiento entendido como una suma de trámites aislados.¹

En una PyME, proporcionalidad no significa reducir obligaciones, sino seleccionar controles viables para los riesgos existentes. Un circuito breve, con un responsable, una verificación y una evidencia, puede ser más eficaz que un manual extenso que nadie aplica. El modelo abarca el ciclo laboral completo y también las contrataciones externas cuando la realidad puede diferir de la figura formal elegida.

El compliance se diferencia de una auditoría aislada. La auditoría examina hechos y evidencia en un momento determinado; el sistema de cumplimiento interviene antes, durante y después de cada

¹ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO), ISO 37301:2021. Compliance management systems - Requirements with guidance for use, Ginebra, ISO, 2021.

operación. Tampoco se reduce a una lista de chequeo: la verificación debe estar asociada con un riesgo, una decisión y una respuesta frente a la diferencia detectada.

A los fines de este trabajo, riesgo laboral significa riesgo de incumplimiento, no riesgo de accidente o enfermedad profesional. Comprende la posibilidad de que una decisión u omisión genere diferencias salariales o previsionales, sanciones, responsabilidad solidaria, pérdida de beneficios, debilidad probatoria o decisiones empresariales basadas en información incorrecta.

La evaluación debe distinguir el riesgo inherente, existente antes de aplicar controles, del riesgo residual que permanece luego de su implementación. Esta diferencia evita considerar cumplido un proceso por la sola existencia de un formulario. Si el control no se ejecuta, no utiliza información confiable o no deja evidencia, el riesgo residual puede continuar en un nivel elevado.

Cuando existen datos suficientes, la valoración cualitativa debe complementarse con una estimación económica: diferencias salariales, aportes, intereses, posibles sanciones y costos de regularización. La cuantificación no reemplaza el análisis jurídico, pero ayuda a la dirección a comparar alternativas y asignar recursos a los riesgos con mayor exposición.

La gestión puede ordenarse con la metodología de la ISO 31000: identificar el riesgo y sus causas; valorar probabilidad e impacto; definir controles; asignar responsables y plazos; y revisar el riesgo residual.² La matriz resultante debe ser breve y actualizarse cuando cambien la normativa, la organización o la forma real de prestación.

El proceso comprende seis momentos:

1. Identificar el hecho que puede producir el incumplimiento y el proceso en el que se origina.
2. Analizar causas, personas intervinientes, información disponible y consecuencias posibles.
3. Valorar probabilidad e impacto y establecer una prioridad de tratamiento.
4. Seleccionar controles preventivos, detectivos y correctivos adecuados al riesgo.
5. Asignar responsable, frecuencia, plazo y evidencia de ejecución.
6. Revisar los resultados, registrar incidentes y actualizar la valoración.

² INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO), ISO 31000:2018. Risk management - Guidelines, Ginebra, ISO, 2018.

Los controles preventivos actúan antes del hecho, por ejemplo al impedir un ingreso sin alta. Los detectivos comparan información para reconocer una diferencia, como la conciliación entre jornada y haberes. Los correctivos regularizan el caso y modifican el procedimiento que permitió el desvío. Un modelo completo combina las tres funciones y no se limita a revisar operaciones ya consumadas.

3.2 Control interno y actuación profesional

El control interno aporta la estructura operativa del sistema. Los marcos COSO e IFAC relacionan ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información, comunicación y supervisión.³ Aplicados al ámbito laboral, estos componentes exigen que la dirección respalde los procedimientos, que las novedades lleguen a tiempo y que los hallazgos produzcan acciones correctivas.

Cada control debe responder, al menos, cinco preguntas: qué riesgo reduce, quién lo ejecuta, cuándo se realiza, qué información utiliza y qué evidencia conserva. Cuando una misma persona solicita, ejecuta y registra una operación, la PyME debe incorporar una revisión compensatoria del titular, del responsable administrativo o de un asesor externo.

El ambiente de control depende de las decisiones de la dirección. Si los titulares autorizan excepciones verbales, aceptan novedades fuera de término o permiten que se omitan controles para acelerar una contratación, el procedimiento pierde eficacia. La política debe ser conocida por quienes incorporan personal, organizan turnos, aprueban pagos y reciben documentación médica o administrativa.

Un ambiente de control laboral adecuado requiere:

- Criterios escritos para contratar, registrar, modificar condiciones y extinguir vínculos.
- Facultades de autorización conocidas y límites para las excepciones.
- Capacitación de quienes comunican novedades o toman decisiones sobre personal.
- Canales que impidan que la información crítica dependa de mensajes informales.
- Consulta profesional previa cuando la decisión pueda producir una contingencia relevante.
- Respuesta documentada de la dirección frente a los hallazgos informados.

La documentación sólo es útil si coincide con la realidad y permite reconstruir la decisión. Contratos, registros horarios, recibos, autorizaciones, conciliaciones e informes deben identificar fecha,

³ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO), Internal Control - Integrated Framework, 2013; e INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC), Evaluating and Improving Internal Control in Organizations, Nueva York, IFAC, 2012.

responsable y resultado. El control también requiere un canal formal de novedades y un cierre mensual que confronte legajos, registraciones, liquidaciones y declaraciones.

La calidad de la evidencia depende de su origen, integridad, oportunidad y posibilidad de recuperación. Un comprobante emitido por un sistema, una comunicación con fecha cierta o una planilla protegida ofrecen mayor confiabilidad que mensajes aislados o archivos modificables sin historial. El repositorio debe permitir localizar los antecedentes por persona, período y tipo de control, con accesos acordes a la sensibilidad de los datos.

La primacía de la realidad funciona también como criterio de control interno. La documentación no debe elaborarse para contradecir los hechos, sino para registrarlos correctamente. Cuando la revisión muestra una diferencia entre el procedimiento escrito y la práctica, corresponde modificar la organización del trabajo o regularizar el encuadramiento, no agregar cláusulas que oculten la inconsistencia.

La supervisión verifica si el control funciona y continúa siendo adecuado. Puede realizarse mediante muestreos, conciliaciones, seguimiento de hallazgos y reuniones breves con los responsables. Corregir una diferencia individual no es suficiente: también debe analizarse por qué ocurrió, si puede repetirse y qué cambio requiere el procedimiento.

Los indicadores deben ser comprensibles para la dirección. Resultan útiles la cantidad de altas tardías, novedades fuera de cierre, legajos con faltantes críticos, diferencias de jornada, cálculos corregidos y acciones vencidas. La evolución de estos datos permite distinguir un error aislado de una falla de proceso y concentrar la revisión donde el riesgo aumenta.

El control interno ofrece una seguridad razonable, no absoluta. Puede fallar por error humano, desconocimiento, concentración de funciones, información omitida o decisiones de la propia dirección. La existencia de esas limitaciones no invalida el modelo: obliga a combinar controles, revisar excepciones y documentar los riesgos que la empresa decide aceptar.

El profesional en Ciencias Económicas puede relevar procesos, diseñar verificaciones, cuantificar contingencias y comunicar riesgos a la dirección. La organización conserva la responsabilidad primaria por sus decisiones. Deben derivarse al profesional competente la interpretación jurídica controvertida, la estrategia frente a reclamos y los aspectos médicos o de higiene y seguridad.

4 Marco normativo aplicable

4.1 Fuentes y primacía de la realidad

La relación laboral se rige por un sistema de fuentes que comprende la Constitución Nacional, los tratados aplicables, la Ley de Contrato de Trabajo, los estatutos profesionales, los convenios colectivos, las reglamentaciones, la voluntad de las partes y los usos y costumbres.⁴ Ningún acuerdo individual puede reducir derechos indisponibles.

La Constitución y las normas imperativas establecen el marco de protección; las leyes especiales y los convenios completan las condiciones según la actividad; y el contrato individual puede mejorar, pero no disminuir, esos derechos. Esta articulación impide evaluar una modalidad de contratación, una jornada o una liquidación mediante una sola fuente.

Antes de diseñar un control, la PyME debe identificar su actividad, las tareas efectivas, el convenio y la categoría aplicables, la jornada, el lugar de prestación, los regímenes especiales y las exigencias de la jurisdicción. La denominación del contrato no reemplaza este análisis: los documentos deben concordar con la forma real en que se organiza y ejecuta el trabajo.

El convenio colectivo ocupa un lugar operativo central porque puede regular categorías, adicionales, jornada, licencias, documentación y procedimientos específicos. La revisión exclusiva de la Ley de Contrato de Trabajo puede conducir a conclusiones incompletas. Por esa razón, cada legajo y cada parametrización de haberes deben vincularse con la actividad y las tareas reales, no sólo con la denominación interna del puesto.

También deben identificarse las reglas provinciales o locales vinculadas con el poder de policía laboral. Los formularios nacionales no sustituyen las exigencias jurisdiccionales que correspondan. La ficha de control normativo debe registrar la fuente consultada, la fecha, el responsable y el efecto concreto sobre el procedimiento interno.

La jurisdicción resulta especialmente relevante para rúbrica o registros, inspecciones, actuaciones administrativas y documentación de ingreso. El control debe evitar afirmaciones generales cuando el requisito depende del lugar de prestación. Ante dudas, se registra la consulta y se posterga la decisión que podría generar un incumplimiento difícil de revertir.

⁴ ARGENTINA, Constitución de la Nación Argentina, art. 14 bis; y Ley N.º 20.744, Ley de Contrato de Trabajo, texto actualizado, art. 1.º y concordantes.

4.2 Ley 27.802 y reglamentación

La Ley 27.742 fue el antecedente inmediato de la reforma e incorporó, entre otros institutos, el trabajador independiente con hasta tres colaboradores, condicionado a la existencia de vínculos verdaderamente autónomos.⁵ La Ley 27.802, publicada el 6 de marzo de 2026, modificó artículos de la Ley de Contrato de Trabajo e introdujo reglas sobre registración, jornada, prestadores, Fondo de Asistencia Laboral, empleo registrado y créditos laborales.⁶

La reforma no sustituyó íntegramente el régimen anterior. Su aplicación exige consultar el texto actualizado de cada norma, el convenio colectivo y las disposiciones reglamentarias. El Decreto 407/2026 reguló materias de registración y documentación, recibos, controles por enfermedad y extinción, entre otras.⁷ El Decreto 408/2026 reglamentó el Fondo de Asistencia Laboral y difirió su entrada en vigencia al 1.º de noviembre de 2026.⁸ El Decreto 409/2026 reglamentó el Régimen de Promoción del Empleo Registrado.⁹

Este esquema obliga a incorporar un control temporal. Para cada decisión deben registrarse la norma consultada, la fecha de vigencia, la reglamentación existente, los sujetos alcanzados y las disposiciones pendientes. La empresa debe distinguir una obligación vigente de una medida de preparación o de una recomendación de buena práctica.

La actualización no consiste en archivar una copia de la norma. Debe traducirse en una modificación del calendario, del formulario, del sistema o de la instrucción aplicable y comunicarse a quienes ejecutan el proceso. Cuando una disposición todavía no está vigente, corresponde preparar datos y responsables sin anticipar registraciones o pagos que carezcan de sustento operativo.

Para cada cambio normativo conviene aplicar la siguiente secuencia:

1. Identificar la fecha del hecho y el régimen vigente en ese momento.
2. Consultar el texto actualizado y las disposiciones reglamentarias en fuentes oficiales.
3. Determinar los sujetos, relaciones y períodos alcanzados.

⁵ ARGENTINA, Ley N.º 27.742, Ley de Bases y Puntos de Partida para la Libertad de los Argentinos, Título V, especialmente art. 97.

⁶ ARGENTINA, Ley N.º 27.802, Ley de Modernización Laboral, sancionada el 27/02/2026 y publicada en el Boletín Oficial el 06/03/2026, especialmente art. 217.

⁷ ARGENTINA, Decreto N.º 407/2026, texto oficial.

⁸ ARGENTINA, Decreto N.º 408/2026, reglamentación del Fondo de Asistencia Laboral, especialmente art. 27.

⁹ ARGENTINA, Decreto N.º 409/2026, Régimen de Promoción del Empleo Registrado.

4. Diferenciar la obligación legal de la recomendación de control interno.

5. Modificar el procedimiento, comunicar el cambio y conservar evidencia de la revisión.

Este control evita dos errores opuestos: continuar aplicando una regla derogada o anticipar una operatoria que todavía no se encuentra vigente. También permite explicar a la dirección qué tareas deben ejecutarse de inmediato, cuáles requieren preparación y cuáles dependen de una reglamentación futura.

La fecha de corte es indispensable para los informes profesionales. Una recomendación válida puede quedar desactualizada por una nueva reglamentación o por un criterio administrativo posterior. Por ello, la conclusión debe identificar la fecha de la consulta y el responsable de revisar cambios antes de ejecutar el procedimiento.

Norma	Incidencia práctica	Control de compliance
Ley 27.742	Antecedente de modernización laboral y trabajador independiente con colaboradores.	Revisar autonomía real, límites del régimen y documentación PADIC.
Ley 27.802	Modifica registración, jornada, prestadores, FAL y créditos laborales.	Trabajar con textos actualizados y asignar controles por proceso.
Decreto 407/2026	Regula documentación y otros institutos; no establece un modelo general de banco de horas.	Distinguir obligación reglamentada de buena práctica interna.
Decreto 408/2026	Reglamenta el FAL y fija su vigencia desde el 1.º de noviembre de 2026.	Preparar cuenta, datos y conciliación sin anticipar aportes.
Decreto 409/2026	Reglamenta la promoción del empleo registrado.	Verificar sujetos, períodos y beneficios antes de regularizar.

5 Principales riesgos y controles preventivos

Los cinco riesgos seleccionados concentran decisiones habituales de la PyME y admiten controles simples. En todos los casos, la evidencia debe mostrar quién intervino, qué revisó, en qué fecha y qué decisión se adoptó.

5.1 Ingreso registración y legajo

La registración debe completarse antes del inicio efectivo de las tareas. El acuse de Simplificación Registral acredita la comunicación, pero el circuito sólo se cierra cuando la constancia se incorpora al legajo

y se demuestra su entrega al trabajador.¹⁰ La falla típica es operativa: quien convoca a la persona no informa a tiempo a quien gestiona el alta.

El riesgo no se limita a la ausencia total de registración. También comprende la fecha de inicio incorrecta, los datos personales incompletos, una categoría que no coincide con las tareas, la falta de identificación del convenio y la omisión de constancias que luego resultan necesarias para liquidar o responder ante una inspección. Por ello, el alta debe integrarse con la apertura y revisión del legajo.

El legajo debe organizar la información según su naturaleza: datos de identificación y registración; antecedentes contractuales; categoría y jornada; documentación médica con acceso restringido; recibos y novedades; capacitación; entrega de ropa y elementos de protección; y comunicaciones relevantes. La separación evita que información sensible circule sin necesidad y facilita controles periódicos.

Una ficha física o digital debe actuar como autorización previa y contener:

1. La persona o el área que solicita la contratación.
2. La persona que la autoriza.
3. El responsable de reunir y controlar la documentación personal, laboral y administrativa.
4. La realización del examen preocupacional antes del inicio, la constancia de aptitud y el resguardo confidencial de la información médica. También debe verificarse si la jurisdicción exige una comunicación o actuación complementaria ante la autoridad laboral competente.¹¹
5. El encargado de efectuar el alta ante ARCA.
6. La fecha y hora del alta y la constancia emitida por el sistema.
7. La entrega del duplicado de la constancia y la acreditación de la recepción mediante firma del trabajador u otro medio fehaciente.
8. La confirmación expresa de que la persona está habilitada para iniciar sus tareas.
9. La constancia de entrega de ropa de trabajo y elementos de protección personal, con detalle, fecha, recepción y firma, más el registro de reposiciones e instrucciones de uso.¹²

¹⁰ ARGENTINA, AFIP -actual ARCA-, Resolución General N.º 2988/2010, Simplificación Registral, texto actualizado, especialmente arts. 3.º, 10 y 21.

¹¹ ARGENTINA, Superintendencia de Riesgos del Trabajo, Resolución SRT N.º 37/2010, art. 2.º; Ley N.º 25.326, arts. 2.º, 7.º y 10; y Resolución SRT N.º 53/2025, art. 1.º.

10. Las exigencias adicionales de la actividad, el convenio colectivo o la jurisdicción.

11. Las observaciones que requieran consulta jurídica, contable, médica o de higiene y seguridad antes del ingreso.

Una misma persona puede cumplir varias funciones en una empresa pequeña, pero cada intervención debe quedar identificada. Si falta un requisito indispensable o existe una duda relevante, el inicio debe suspenderse hasta su regularización o consulta.

La aptitud preocupacional no debe confundirse con la historia clínica. La empresa necesita conocer la conclusión de aptitud y las recomendaciones vinculadas con el puesto, mientras que los datos médicos deben conservarse bajo reglas de confidencialidad. Además, debe verificarse en cada jurisdicción si existe una presentación complementaria ante el organismo laboral competente. Una constancia posterior no debe presentarse como si hubiera sido obtenida antes del ingreso.

El control se completa con una revisión anual y ante cada cambio de puesto, jornada, domicilio, convenio o condición relevante. Esa revisión permite detectar legajos que inicialmente estaban completos pero quedaron desactualizados. La evidencia puede consistir en una lista firmada o registro digital que identifique documento, fecha, resultado y acción pendiente.

El circuito debe incluir una regla de bloqueo: ninguna persona puede recibir credenciales, herramientas, uniforme o asignación de tareas hasta que el responsable confirme el alta y los requisitos críticos. Si por una urgencia operativa la dirección pretende exceptuar el procedimiento, la situación debe escalarse antes del ingreso; no corresponde regularizar después una prestación ya iniciada como si el control hubiera sido oportuno.

La conciliación entre legajo, nómina y liquidación permite detectar personas dadas de alta que no fueron incorporadas al sistema de haberes, fechas inconsistentes o datos modificados sin respaldo. Debe realizarse al cierre del mes y cada vez que se produzca un alta, baja o cambio relevante. Las diferencias se registran como hallazgos hasta su corrección.

La preparación ante una inspección no debe comenzar cuando se recibe el requerimiento. Un índice del legajo, responsables de acceso y copias de respaldo permiten responder sin alterar originales ni

¹² ARGENTINA, Superintendencia de Riesgos del Trabajo, Resolución SRT N.º 299/2011, arts. 2.º y 3.º y Anexo.

exponer información médica innecesaria. La ausencia de un documento se informa como tal; no corresponde sustituirla por una constancia creada retroactivamente.

5.2 Jornada compensación de horas y banco de horas

Los artículos 197 bis y 198 de la Ley de Contrato de Trabajo permiten acordar la compensación de horas extraordinarias y utilizar un banco de horas bajo condiciones específicas.¹³ La voluntariedad, el acuerdo escrito, los límites y un método fehaciente de registro son elementos centrales. La flexibilidad no desplaza los máximos de jornada, los descansos ni los recargos que correspondan.¹⁴

El riesgo principal consiste en tratar el sistema como una cuenta informal y unilateral. Una planilla de asistencia no reemplaza el acuerdo ni demuestra que se respetaron los toques durante el período. A la fecha de corte, el Decreto 407/2026 no contiene una reglamentación general del banco de horas ni un formulario único.¹⁵ Por ello, el instrumento debe revisarse jurídicamente antes de su aplicación.

Deben distinguirse tres datos: el tiempo efectivamente trabajado, las horas que generan un crédito a compensar y las horas suplementarias que corresponde abonar. Un saldo final positivo o negativo no explica por sí solo qué ocurrió durante el período. El sistema debe conservar el movimiento diario para comprobar que no se excedieron límites, no se omitieron descansos y no se compensaron conceptos que debían pagarse.

La voluntariedad requiere una manifestación escrita anterior a la utilización del régimen. No resulta suficiente incorporar una cláusula genérica al recibo ni obtener una conformidad cuando el saldo ya se acumuló. El acuerdo debe explicar de manera comprensible el período de cómputo, el procedimiento para solicitar el descanso, la consulta del saldo y el tratamiento de las diferencias.

El procedimiento mínimo debería incluir:

- Identificación del convenio, la jornada legal o convencional y cualquier régimen especial.
- Acuerdo escrito que defina voluntariedad, período de cómputo, límites, compensación y tratamiento del saldo al finalizar la relación.
- Autorización previa de las extensiones de jornada, con causa, fecha, solicitante y aprobador.

¹³ ARGENTINA, Ley N.º 27.802, arts. 42 y 43; y Ley N.º 20.744, texto actualizado, arts. 197 bis y 198.

¹⁴ ARGENTINA, Ley N.º 11.544, Jornada de Trabajo, arts. 1.º a 5.º; y Ley N.º 20.744, texto actualizado, especialmente arts. 92 ter, 197 y 200 a 207.

¹⁵ ARGENTINA, Decreto N.º 407/2026. Su articulado no contiene una reglamentación general de los arts. 197 bis y 198 de la Ley de Contrato de Trabajo.

- Registro diario de ingreso, egreso, pausas y tiempo trabajado, más una cuenta individual de horas acumuladas, compensadas y abonadas.
- Alertas sobre topes, descansos, trabajo nocturno o insalubre, menores y contratos a tiempo parcial.
- Conciliación mensual entre registros, saldo, novedades y recibo de haberes, con entrega de un resumen al trabajador.

La conciliación mensual cumple una doble función. Como control detectivo, compara registro horario, cuenta individual, novedades y recibo. Como control preventivo, identifica saldos antiguos, extensiones reiteradas o sectores que utilizan el sistema de modo incompatible con su finalidad. El cierre debe generar un informe de excepciones y asignar responsable y fecha de corrección.

La evidencia mínima comprende el acuerdo aplicable, su comunicación, las autorizaciones, el registro diario, los movimientos de la cuenta individual, las constancias de compensación y la conciliación con haberes. Los archivos deben permitir reconstruir la secuencia completa. Una planilla que sólo informa el saldo final o que puede modificarse sin historial ofrece una trazabilidad insuficiente.

La falta de previsión convencional, los saldos negativos, la acumulación prolongada, el trabajo en descansos o feriados y los saldos pendientes al extinguirse el vínculo requieren consulta jurídica. El profesional en Ciencias Económicas puede diseñar registros y conciliaciones y cuantificar diferencias, pero no definir por sí solo la validez del acuerdo.

También requieren una revisión específica las jornadas nocturnas o insalubres, el trabajo por equipos, los menores y los contratos a tiempo parcial. Estos regímenes pueden tener límites y consecuencias que no se resuelven con la regla general del banco de horas. Hasta obtener una respuesta fundada, la empresa no debería descontar ni compensar mediante criterios improvisados.

Las novedades que impactan en la liquidación deben cerrarse con una fecha conocida. Toda modificación posterior se identifica, autoriza y refleja en el período que corresponda. Este control evita que el registro horario, la cuenta de horas y el recibo presenten saldos diferentes y permite calcular oportunamente cualquier regularización.

El trabajador debe poder consultar un resumen comprensible de movimientos y saldo. La constancia de recepción acredita la comunicación, pero no puede incluir renunciaciones a derechos ni transformar en válido un cálculo incorrecto. Las observaciones formuladas deben incorporarse al circuito de revisión y quedar vinculadas con su respuesta.

5.3 Prestadores independientes

La contratación de servicios externos es legítima cuando existe una organización autónoma. La Ley 27.802 modificó reglas de encuadramiento y presunción, pero la prestación bajo dependencia continúa comprendida por el derecho laboral.¹⁶ La emisión de facturas y el pago bancario son elementos relevantes; no autorizan a calificar como independiente una relación cuya realidad muestra subordinación.¹⁷

El Código Civil y Comercial caracteriza la obra o el servicio por la actuación independiente, la dirección de la tarea y la asunción de responsabilidad por el resultado.¹⁸ El control debe evaluar en conjunto la autonomía técnica y organizativa, la inserción en la empresa, las instrucciones, el horario, las herramientas, la posibilidad de sustitución, la forma de retribución y el riesgo económico.

Indicador	Indicio de autonomía	Alerta de dependencia
Objeto	Resultado u obra definida	Disponibilidad permanente para tareas internas
Organización	El prestador elige medios y secuencia	La empresa fija método, horario y prioridades diarias
Recursos	Medios propios y asunción de costos	Herramientas y estructura provistas en forma estable
Retribución	Precio por resultado o servicio	Pago periódico similar a una remuneración
Riesgo	Posibilidad de ganancia o pérdida	Ingreso asegurado sin riesgo empresario
Integración	Servicio externo identificable	Puesto incorporado al organigrama y disciplina interna

Antes del inicio, la ficha de clasificación debería documentar:

- La necesidad y el resultado esperado, junto con la razón de utilizar una contratación autónoma.
- La identidad, actividad declarada, antecedentes, habilitaciones y capacidad real del prestador.
- Los indicadores de autonomía o dependencia y la consulta jurídica cuando sean contradictorios.
- El contrato previo, con objeto, entregables, plazo, precio, responsabilidades, finalización y coberturas.
- La inscripción tributaria y previsional, las facturas, los pagos bancarios y su relación con los entregables.

¹⁶ ARGENTINA, Ley N.º 27.802, arts. 1.º, 11, 12 y 13; y Ley N.º 20.744, texto actualizado, arts. 2.º y 21 a 23.

¹⁷ ARGENTINA, Decreto N.º 847/2024, Anexo II, art. 3.º; y Ley N.º 20.744, texto actualizado, art. 23.

¹⁸ ARGENTINA, Ley N.º 26.994, Código Civil y Comercial de la Nación, especialmente arts. 1251 a 1258, 1278 y 1279.

- Un referente que coordine resultados y seguridad sin ejercer controles disciplinarios propios del empleador.
- La reevaluación periódica y obligatoria cuando cambien las tareas, duración, exclusividad o dirección.

El trabajador independiente con colaboradores sólo puede utilizarse para relaciones autónomas. Deben verificarse el límite de colaboradores, la registración en PADIC, la aceptación, la CUIT y las altas o rescisiones correspondientes.¹⁹ Cuando una empresa contratista destina personal propio a tareas comprendidas por el artículo 30 de la Ley de Contrato de Trabajo, el principal debe efectuar los controles documentales exigidos para reducir el riesgo de responsabilidad solidaria.²⁰

Estas figuras requieren circuitos distintos. En la contratación individual se evalúa la autonomía del prestador. En el régimen con colaboradores se controla, además, la registración específica y la independencia de cada integrante. En la subcontratación empresaria se verifica la documentación del contratista y de su personal. Confundir los tres supuestos puede dejar sin control el riesgo principal de cada modalidad.

En la subcontratación, el expediente debe vincular contrato, nómina afectada, CUIL, remuneraciones, aportes, cuenta bancaria salarial, cobertura de riesgos del trabajo y cláusulas de endoso cuando correspondan. El control debe repetirse con la frecuencia exigida y no limitarse al momento inicial. Un certificado genérico del proveedor no reemplaza la verificación de la documentación referida a los trabajadores asignados.

Son alertas relevantes el horario rígido, las órdenes jerárquicas cotidianas, la autorización para ausentarse, las sanciones, la exclusividad impuesta, la utilización permanente de estructura propia y la sustitución de un puesto dependiente por facturación. Si concurren varios indicadores, debe suspenderse la contratación o renovación y solicitarse análisis jurídico. Ninguna cláusula corrige una modalidad que en los hechos funciona como relación laboral.

La revisión no termina con la firma del contrato. Debe repetirse ante cambios de tareas, extensión del plazo, aumento de exclusividad, variación del precio o incorporación del prestador a equipos internos.

¹⁹ ARGENTINA, Ley N.º 27.742, art. 97; Decreto N.º 847/2024, Anexo II, art. 24; y ARCA, Resolución General N.º 5599/2024, arts. 1.º a 6.º.

²⁰ ARGENTINA, Ley N.º 27.802, art. 18; y Ley N.º 20.744, texto actualizado, art. 30.

El profesional puede conciliar contratos, facturas, entregables y pagos para detectar relaciones que se apartan progresivamente del diseño original.

El informe de clasificación debe concluir si los antecedentes son consistentes con una prestación autónoma, si existen alertas que pueden corregirse mediante una organización distinta del servicio o si corresponde suspender la decisión y consultar al asesor jurídico. Esa conclusión debe quedar vinculada con la autorización de contratación y con la fecha de la próxima reevaluación.

La consistencia tributaria es necesaria, pero no decisiva. La actividad declarada, la condición fiscal, las facturas y los pagos deben concordar con el contrato y los entregables. Una facturación mensual idéntica, sin relación con resultados verificables, puede constituir una señal que debe analizarse junto con los restantes indicadores, no una conclusión automática.

5.4 Fondo de Asistencia Laboral

El Fondo de Asistencia Laboral coadyuva al pago de determinadas obligaciones derivadas de la extinción, pero no sustituye el régimen indemnizatorio ni limita la responsabilidad del empleador. La contribución prevista es del uno por ciento para grandes empresas y del dos coma cinco por ciento para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, sobre la base indicada por la ley.²¹

El principal error de enfoque sería tratar el fondo como un seguro que libera al empleador. La empresa mantiene la obligación de pagar íntegramente y debe prever liquidez para las diferencias no cubiertas. También existe riesgo si se utiliza una condición MiPyME vencida, se informa un identificador incorrecto o la nómina declarada no coincide con la registrada en la cuenta.

El Decreto 408/2026 reglamentó la operatoria y prorrogó la entrada en vigencia al 1.º de noviembre de 2026.²² Hasta esa fecha, el control consiste en preparar el circuito y evitar ingresos prematuros. Una vez operativo, la PyME deberá:

- Conservar el certificado MiPyME vigente que respalde la alícuota.
- Elegir entidad y vehículo habilitados, abrir la cuenta y registrar el ID FAL.
- Conciliar mensualmente base, alícuota, declaración, ingreso, nómina y contabilidad.
- Verificar antigüedad, carencia y saldo antes de proyectar el uso del fondo.
- Revisar la causal, la liquidación y la documentación de cada extinción.

²¹ ARGENTINA, Ley N.º 27.802, Título II, especialmente arts. 58 a 77.

²² ARGENTINA, Decreto N.º 408/2026, especialmente arts. 3.º, 8.º a 10, 13, 15, 17, 24 y 27.

- Pagar directamente toda diferencia no cubierta y conservar los comprobantes.

El cierre mensual debe comparar la base declarada, la alícuota, el importe ingresado, la efectiva derivación y la registración contable. Toda diferencia debe incorporarse al registro de hallazgos. En una extinción, el expediente debe vincular la liquidación revisada, la solicitud al fondo, la transferencia recibida y el pago complementario efectuado por la empresa.

La asignación de funciones debe separar, en la medida posible, la determinación de la contribución, la autorización del pago y la conciliación. Si la dimensión de la PyME impide esa separación, el titular o un segundo profesional debe revisar el cierre. La empresa necesita además un calendario que contemple declaración, transferencia, conciliación y tratamiento de rechazos.

Antes de proyectar una utilización deben verificarse la registración del trabajador, la antigüedad, el período de carencia, el saldo y la documentación de la extinción. El importe disponible es una fuente de financiamiento parcial; no determina la procedencia jurídica ni el monto total de la obligación.

La contabilidad debe distinguir las contribuciones, los movimientos de la cuenta y los pagos aplicados a cada extinción. La conciliación con la nómina evita asignar importes a personas o períodos incorrectos. Cualquier rechazo, demora o diferencia debe informarse a tesorería y a la dirección para asegurar el pago íntegro en término.

Las controversias sobre la causal de extinción, la procedencia de conceptos o la suficiencia jurídica de la documentación corresponden al asesor legal. El profesional en Ciencias Económicas controla determinación, conciliación, registro y trazabilidad.

5.5 Créditos laborales y responsabilidad profesional

La Ley 27.802 estableció para los créditos individuales la actualización por la variación del Índice de Precios al Consumidor más una tasa anual del tres por ciento. También reguló las costas frente a la pluspetición inexcusable configurada objetivamente por sobreestimación del reclamo.²³ Estas reglas aumentan la relevancia del cálculo documentado y revisable.

Los errores pueden originarse en una base salarial incompleta, una categoría equivocada, períodos mal delimitados, conceptos incompatibles, índices desactualizados o fechas de exigibilidad incorrectas.

²³ ARGENTINA, Ley N.º 27.802, arts. 10, 54 y 55; y Ley N.º 20.744, texto actualizado, arts. 20 y 276.

También puede existir una estimación razonable que dependa de un criterio jurídico discutible. El papel de trabajo debe separar el dato comprobado, el supuesto técnico y la cuestión que requiere opinión legal.

Un papel de trabajo suficiente debe contener:

- Persona, relación, causa y período analizado.
- Normativa, convenio, categoría y escalas utilizadas.
- Capital, actualización, intereses, aportes, contribuciones y costas estimadas por separado.
- Fuente y fecha de cada dato, más los supuestos y limitaciones.
- Planilla protegida, control de versiones y comparación con recibos, registraciones y jornada.
- Segunda revisión y consulta jurídica sobre procedencia, prescripción o compatibilidad de rubros.

La segunda revisión debe ser independiente en la medida posible. No consiste en repetir la operación con la misma planilla, sino en verificar fuentes, fórmulas, períodos, rubros y consistencia con recibos, registraciones y jornada. Las diferencias detectadas antes de comunicar el resultado deben documentarse para mejorar el modelo de cálculo y evitar su reiteración.

Cuando existan escenarios alternativos, el informe debe exponerlos por separado e indicar la causa de la variación. No corresponde sumar rubros incompatibles para presentar un único importe máximo. La fecha de corte, el índice utilizado y la actualización posterior deben poder modificarse sin alterar las bases ni perder la versión previamente comunicada.

El archivo de cálculo debe proteger las fórmulas, identificar las celdas de entrada y conservar la fuente de cada dato. Una carátula de control puede resumir responsable, revisor, versión, documentación recibida, observaciones y aprobación. Este mecanismo mejora la confiabilidad y permite conocer las limitaciones antes de que el resultado sea utilizado.

La comunicación del resultado debe evitar cifras aisladas. Corresponde explicar fecha de corte, conceptos incluidos, supuestos relevantes y margen de incertidumbre. Cuando la información suministrada por la empresa sea incompleta, el informe debe señalar qué dato falta y cómo puede modificar la estimación.

El informe debe diferenciar el cálculo técnico de la opinión jurídica e identificar a quien lo preparó y revisó. El objetivo no es garantizar un resultado, sino permitir que otra persona reconstruya el razonamiento y detecte errores antes de utilizarlo en una decisión o reclamo.

5.6 Gestión digital de comunicaciones y evidencia

La digitalización facilita el acceso y la conservación, pero no garantiza por sí sola la trazabilidad. Correos, mensajería, planillas compartidas y sistemas de gestión pueden contener información relevante, aunque su valor disminuye si no se identifica el emisor, la fecha, la versión o la relación con la decisión adoptada. El canal informal tampoco debe convertirse en la única fuente de una novedad que impacta en la registración o en los haberes.

El procedimiento debe determinar qué comunicaciones son válidas, quién debe recibirlas y cómo se confirma su incorporación al proceso. Una novedad puede originarse por distintos medios, pero debe trasladarse a un registro único que permita su aprobación, seguimiento y conciliación. Los datos médicos y personales requieren accesos más restringidos que la documentación operativa general.

Los controles mínimos comprenden:

- Canal oficial para altas, bajas, ausencias, jornada, cambios salariales y demás novedades.
- Confirmación de recepción y registro de la fecha en que la información quedó disponible para la liquidación.
- Estructura uniforme de carpetas y nombres que permita localizar documentos por persona y período.
- Control de versiones para procedimientos, planillas, cálculos y formularios.
- Perfiles de acceso, respaldo periódico y procedimiento de recuperación ante incidentes.
- Exportación o conservación de comunicaciones relevantes cuando el sistema de origen no asegure su disponibilidad.

El profesional en Ciencias Económicas puede diseñar el circuito y verificar que la información utilizada en registraciones y cálculos provenga de una fuente identificable. La elección de firma, conservación y acceso debe coordinarse con especialistas cuando existan exigencias jurídicas, tecnológicas o de protección de datos. El objetivo es que la evidencia digital sea íntegra, recuperable y consistente con la operación que respalda.

6 Modelo proporcional de compliance laboral para PyMEs

6.1 Principios y etapas

El modelo se apoya en prevención, proporcionalidad, primacía de la realidad, trazabilidad, responsabilidades definidas, interdisciplinariedad y actualización continua. No requiere crear un área

especial: puede funcionar con el titular, la administración y los asesores externos, siempre que cada control tenga un responsable y produzca evidencia.²⁴

La implementación se organiza en cinco etapas: diagnóstico de actividad, dotación y circuitos; identificación y valoración de riesgos; diseño de controles y formularios; aplicación y capacitación; y seguimiento con acciones correctivas. Las prioridades se fijan por probabilidad e impacto. Los riesgos críticos se tratan de inmediato; los altos mediante un plan prioritario; los moderados con acciones programadas; y los bajos mediante seguimiento.

Etapa	Objetivo	Evidencia mínima
1 Diagnóstico	Relevar actividad, dotación, convenios, modalidades y circuitos.	Ficha de empresa, nómina y mapa del proceso.
2 Identificación	Relacionar obligaciones con hechos capaces de generar incumplimiento.	Inventario normativo y registro de riesgos.
3 Evaluación	Valorar probabilidad, impacto, controles existentes y riesgo residual.	Matriz y orden de prioridad.
4 Diseño	Definir control, responsable, frecuencia, información y evidencia.	Procedimiento y formulario aprobado.
5 Implementación	Comunicar, capacitar y ejecutar los controles en operaciones reales.	Constancias y verificaciones realizadas.
6 Seguimiento	Analizar incidentes, conciliaciones, acciones pendientes y eficacia.	Informe y plan correctivo.
7 Actualización	Modificar el sistema ante cambios normativos, organizacionales o fallas.	Versiones vigentes y comunicación del cambio.

6.2 Organización y documentación

El sistema debe abarcar ingreso y legajos, jornada, contrataciones, liquidación y cargas, extinción y FAL, y reclamos. La lista del anexo concentra las verificaciones mínimas. Cada PyME deberá adaptarlas a su convenio, jurisdicción y antecedentes y designar quién solicita, autoriza, ejecuta y revisa.

La coordinación puede asignarse a una persona interna o al profesional externo, sin desplazar la decisión empresarial. Su función es mantener la matriz, convocar las revisiones y controlar que los

²⁴ ISO, ISO 37301:2021, cit.; COSO, Internal Control - Integrated Framework, cit.; e IFAC, Evaluating and Improving Internal Control in Organizations, cit.

hallazgos tengan responsable y plazo. La dirección debe aprobar los procedimientos, asignar recursos y decidir sobre los riesgos que no se corrigen de inmediato.

Actividad	Dirección	Administración	Profesional CE	Asesor legal
Políticas y riesgos	Aprueba prioridades y recursos	Aporta datos de los procesos	Diseña matriz y controles	Revisa cuestiones jurídicas
Operación mensual	Autoriza excepciones	Registra novedades y conserva evidencia	Conciliación y alertas	Consulta cuando corresponde
Hallazgos	Decide tratamiento	Ejecuta correcciones	Cuantifica, informa y sigue	Interpreta controversias
Extinción o reclamo	Adopta decisión empresarial	Preserva antecedentes	Calcula y arma papeles	Define encuadre y estrategia

La intervención profesional debe conservarse en un expediente físico o digital que reúna diagnóstico, matriz, procedimientos, conciliaciones, papeles de trabajo, hallazgos, recomendaciones, respuestas y decisiones. Cada documento debe indicar fecha, responsable, versión y estado. La información médica, salarial y personal requiere acceso restringido, integridad, respaldo y recuperación. Los plazos de guarda deben definirse según la naturaleza del documento y la normativa aplicable.²⁵

El expediente debe permitir tres recorridos de consulta: por persona, para reconstruir el vínculo; por período, para conciliar información mensual; y por riesgo, para verificar controles y acciones correctivas. Esta organización evita duplicaciones y reduce el tiempo necesario para responder ante una inspección o reclamo.

Las comunicaciones deben distinguir hechos comprobados, estimaciones, riesgos y recomendaciones. Si la dirección no adopta una medida propuesta, corresponde registrar la advertencia y la decisión, sin pretender trasladar la responsabilidad empresarial al profesional.

La revisión trimestral puede concentrarse en indicadores simples: altas informadas fuera de término, legajos incompletos, novedades recibidas después del cierre, diferencias de jornada, cálculos corregidos, contrataciones reevaluadas y hallazgos vencidos. La revisión anual debe incorporar cambios normativos, modificaciones del convenio, nuevos sistemas y resultados de inspecciones o reclamos.

²⁵ ARGENTINA, Ley N.º 27.802, arts. 20 y 40, que sustituyen respectivamente los arts. 52 y 143 de la Ley de Contrato de Trabajo.

Todo hallazgo debe transitar un circuito de apertura, análisis, acción, verificación y cierre. La corrección sólo puede cerrarse cuando exista evidencia suficiente y se valore el riesgo que permanece. Si el plazo vence sin solución, el responsable debe informar a la dirección y registrar la nueva decisión, en lugar de borrar o postergar informalmente la observación.

La capacitación debe concentrarse en las decisiones que cada persona adopta. Quien incorpora personal necesita conocer el bloqueo previo al ingreso; quien organiza turnos, los límites y autorizaciones; quien liquida, el canal y cierre de novedades; y quien contrata servicios, las señales de dependencia. La constancia de capacitación debe indicar contenido, fecha y participantes.

El sistema debe prever continuidad frente a ausencias o cambios de personal. Los accesos, calendarios, procedimientos y respaldos no pueden depender exclusivamente de una persona. La designación de reemplazos y la revisión de permisos reducen el riesgo de que un control deje de ejecutarse o que información sensible permanezca accesible sin necesidad.

6.3 Matriz general de riesgos y controles

La matriz vincula el riesgo con su causa operativa, el control principal, la asignación y la evidencia. No reemplaza los procedimientos de cada módulo; permite a la dirección visualizar prioridades, comprobar que no existan riesgos sin responsable y decidir dónde aplicar revisiones adicionales.

Riesgo	Causa frecuente	Control principal	Responsable y frecuencia	Evidencia
Ingreso y legajos	Comunicación tardía o documentación incompleta	Autorización previa, bloqueo de inicio y conciliación con nómina	Responsable de ingreso; por alta y mensual	Ficha, acuse firmado, aptitud, EPP y legajo
Jornada	Acuerdos verbales y saldos sin trazabilidad	Acuerdo revisado, registro diario, cuenta individual y conciliación	Jefatura y administración; diario y mensual	Registros, autorizaciones, resumen y recibos
Prestadores	Documentos autónomos y prestación dependiente	Clasificación previa, contrato, control de entregables y reevaluación	Titular y estudio; antes del inicio y trimestral	Ficha, contrato, facturas, pagos e informe

Riesgo	Causa frecuente	Control principal	Responsable y frecuencia	Evidencia
Haberes y cargas	Novedades fuera de término o parámetros incorrectos	Canal único, fecha de cierre, actualización y segunda revisión	Administración y estudio; mensual	Novedades aprobadas, planilla, recibos y F. 931
Extinción y FAL	Causal dudosa, cálculo incompleto o fondo insuficiente	Consulta legal, cálculo revisado, conciliación del fondo y pago de diferencias	Dirección, estudio y asesor; por caso	Comunicaciones, liquidación, solicitud y pagos
Cálculos y reclamos	Fuentes incompletas, supuestos ocultos o falta de seguimiento	Papel de trabajo, control de versiones, revisión y registro del caso	Profesional y revisor; por cálculo o incidente	Informe, antecedentes, acciones y cierre

La matriz debe registrar el nivel inicial y el residual. Si un control no se ejecuta o no produce evidencia suficiente, no corresponde reducir la valoración. Las acciones pendientes se trasladan al registro de hallazgos y se mantienen abiertas hasta que una revisión confirme la corrección.

7 Aplicación práctica del modelo

7.1 Situación inicial

Metalúrgica del Sur S.R.L. es una empresa ficticia con dieciocho trabajadores y sin área interna de recursos humanos. La administración y el estudio contable detectan compensaciones verbales de horas, un técnico facturado con indicadores de dependencia, legajos incompletos, novedades salariales tardías, intención de aportar al FAL antes de su vigencia, cálculos sin segunda revisión y archivos dispersos.

El diagnóstico se realiza mediante entrevistas con los socios y la administración, revisión de una muestra de legajos, comparación entre registros horarios y recibos, análisis del contrato y las facturas del técnico, y relevamiento de los archivos utilizados para liquidar. El objetivo no es reconstruir documentos inexistentes, sino identificar la situación real y preservar la evidencia disponible.

La documentación se organiza en siete grupos:

- Ingreso y legajo de cada trabajador.
- Jornada, autorizaciones y saldos de horas.
- Contrato, facturas, pagos y entregables del técnico.

- Novedades, escalas, recibos y declaraciones de cargas sociales.
- Antecedentes de liquidaciones finales y cálculos de contingencias.
- Preparación para el FAL y condición MiPyME.
- Matriz, hallazgos, recomendaciones, respuestas y planes de acción.

7.2 Matriz de intervención

La probabilidad se valora según la frecuencia y la debilidad de los controles existentes; el impacto considera exposición económica, cantidad de personas afectadas y dificultad probatoria. La combinación define la prioridad. Cuando la información es insuficiente, se adopta una valoración prudente y se registra la necesidad de ampliar el análisis.

Área	Nivel	Control inmediato	Responsable y evidencia
Jornada	Crítico	Suspender compensaciones informales; reconstruir saldos; revisar el acuerdo; registrar y conciliar mensualmente.	Administración y estudio. Acuerdo, registros y conciliación.
Técnico	Crítico	Revisar la realidad de la prestación; evitar renovación automática; definir con asesoría la regularización.	Socios y asesor legal. Ficha, dictamen y decisión.
Legajos	Crítico	Completar faltantes lícitos; impedir nuevos ingresos sin alta y documentación crítica; formalizar la entrega de EPP.	Administración. Ficha de ingreso y legajo verificado.
FAL	Moderado	Detener aportes prematuros; verificar MiPyME; elegir entidad; preparar cuenta, ID y conciliación.	Estudio y tesorería. Calendario y expediente FAL.
Cálculos	Alto	Aplicar planilla uniforme, fuentes, supuestos, control de versiones y segunda revisión.	Estudio contable. Papel de trabajo firmado.
Información	Alto	Crear repositorio, canal único de novedades, perfiles de acceso, respaldos y registro de incidentes.	Titular y administración. Índice y controles de acceso.

El estudio contable concentra conciliaciones y cuantificación; la administración reúne evidencia y aplica los procedimientos; los socios aprueban recursos y decisiones; y el asesor jurídico interviene en el encuadramiento del técnico, el instrumento de jornada y las extinciones. Esta distribución evita que una misma disciplina asuma decisiones que exceden su competencia.

7.3 Plan y resultados

Durante los primeros diez días la empresa detiene las prácticas críticas, preserva evidencia y define responsables. En el primer mes completa el diagnóstico, centraliza archivos y formaliza el canal de novedades. En el segundo implementa registros y regulariza las diferencias. Antes del 1.º de noviembre prepara el circuito del FAL. Desde el tercer mes revisa incidentes y riesgo residual.

Plazo	Acciones
Primeros 10 días	Detener compensaciones informales; preservar registros; revisar al técnico; frenar aportes prematuros al FAL; identificar faltantes críticos.
Mes 1	Completar diagnóstico y legajos; asignar funciones; crear repositorio; formalizar novedades y planillas de cálculo.
Mes 2	Implementar registro de jornada; regularizar diferencias; resolver el encuadramiento observado; conciliar nómina, haberes y cargas.
Antes del 1.º de noviembre	Confirmar condición MiPyME; elegir entidad; gestionar cuenta e ID FAL; adaptar calendario y sistemas.
Mes 3	Probar controles; registrar incidentes; evaluar riesgo residual; comunicar resultados y cerrar acciones.
Permanente	Realizar cierre mensual; reevaluar contrataciones; verificar respaldos y revisar el modelo ante cambios.

No deben antedatarse ni fabricarse constancias. Cada faltante se registra como hallazgo y se regulariza por medios lícitos. El resultado esperado es disponer de legajos completos, jornada conciliada, vínculos correctamente encuadrados, cálculos revisados, información recuperable y decisiones documentadas. Estos indicadores no eliminan conflictos, pero permiten una respuesta más rápida y fundada.

Resultado	Indicador de verificación
Legajos completos	Porcentaje de legajos con documentación crítica verificada.
Jornada trazable	Registros conciliados y saldos sin diferencias pendientes.
Contratación regularizada	Dictamen y modalidad coherentes con la prestación real.
Liquidaciones confiables	Novedades en término y diferencias corregidas antes del pago.
Cálculos controlados	Papeles de trabajo con fuentes y segunda revisión.
Preparación del FAL	Entidad, cuenta, ID, calendario y procedimiento documentados.

Resultado	Indicador de verificación
Información recuperable	Documentos localizables por persona, período y riesgo.
Hallazgos tratados	Acciones cerradas con evidencia y evaluación del riesgo residual.

El caso muestra que la prioridad no depende de la cantidad de documentos faltantes, sino de la posibilidad y el impacto del daño. La jornada informal y el encuadramiento del técnico requieren actuación inmediata; la preparación del FAL puede programarse porque su vigencia es futura. Esta diferenciación permite utilizar recursos limitados sin postergar los riesgos críticos.

Al finalizar el tercer mes, la dirección revisa las acciones abiertas y decide sobre el riesgo residual. Los controles que funcionaron se incorporan al procedimiento permanente; los que resultaron complejos o no produjeron evidencia se simplifican. La revisión se documenta para que el siguiente ciclo parta de resultados verificables y no de una nueva evaluación desde cero.

8 Conclusiones y propuestas

La Ley 27.802 amplía las decisiones que requieren organización previa. En una PyME, el riesgo suele aparecer en la distancia entre la norma, la comunicación interna y la práctica. Por eso, el compliance laboral agrega valor cuando convierte obligaciones en controles breves, responsables identificados y evidencia verificable.

El profesional en Ciencias Económicas puede coordinar ese proceso porque conoce la nómina, la liquidación, las cargas sociales y los costos laborales. Su función preventiva comprende ordenar información, conciliar datos, cuantificar contingencias y comunicar alertas. Los encuadramientos controvertidos, las estrategias frente a reclamos y las cuestiones médicas o de seguridad deben derivarse a los especialistas.

El análisis confirma la hipótesis: un modelo proporcional mejora la calidad de la información y reduce razonablemente la exposición, aunque no constituye un blindaje. Su eficacia depende de que los controles se utilicen, se revisen y produzcan acciones frente a los hallazgos.

La proporcionalidad es una condición de eficacia. No se propone trasladar a una pequeña empresa la estructura de una organización compleja, sino seleccionar controles vinculados con sus riesgos reales. Un formulario breve, una conciliación mensual y un registro de hallazgos pueden resultar suficientes si se aplican con continuidad y cuentan con respaldo de la dirección.

La reforma también exige prudencia temporal. La publicación de una norma, su reglamentación y su entrada en vigencia pueden producirse en fechas distintas. El profesional debe comunicar esa diferencia y evitar tanto la inacción frente a una obligación vigente como la ejecución prematura de un régimen todavía no operativo.

Se proponen cinco medidas concretas:

1. Formalizar los circuitos de ingreso, jornada, novedades, contratación, cálculo y extinción.
2. Mantener una matriz breve que priorice los riesgos por probabilidad e impacto.
3. Realizar un cierre laboral mensual que concilie legajos, registros, haberes, cargas y contabilidad.
4. Definir supuestos de consulta obligatoria y documentar las advertencias y decisiones de la dirección.
5. Revisar periódicamente la normativa, los procedimientos y la capacitación de quienes intervienen.

El valor del modelo no se mide por la cantidad de formularios, sino por su capacidad para detectar una diferencia antes de que se transforme en reclamo, sanción o costo. La guía final ofrece un punto de partida adaptable para integrar esa función preventiva a la gestión cotidiana de la PyME.

Como límite, la propuesta requiere actualización normativa y adaptación a cada convenio y jurisdicción. Su aplicación práctica podrá enriquecerse mediante estudios de campo que evalúen la frecuencia de los riesgos, el costo de los controles y los indicadores más útiles para empresas de distinto tamaño y actividad.

La principal contribución profesional consiste en anticipar el momento de revisión. Actuar antes del ingreso, del cierre de haberes, de la renovación de un servicio o de una extinción permite comparar alternativas con información disponible. Cuando el control se aplica después, su función se limita a cuantificar y regularizar un hecho que ya produjo efectos.

9 Bibliografía y fuentes consultadas

9.1 Normativa

ARGENTINA. Constitución de la Nación Argentina. Texto ordenado por Ley N.º 24.430. Disponible en:
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24430-804/texto> (consulta: 16/09/2026).

ARGENTINA. Ley N.º 11.544. Jornada de Trabajo. Texto actualizado. Disponible en:
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-11544-63368/actualizacion> (consulta: 16/09/2026).

ARGENTINA. Ley N.º 20.744. Ley de Contrato de Trabajo. Texto actualizado. Disponible en:

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20744-25552/actualizacion> (consulta: 16/09/2026).

ARGENTINA. Ley N.º 25.326. Protección de los Datos Personales. Disponible en:

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25326-64790/actualizacion> (consulta: 16/09/2026).

ARGENTINA. Ley N.º 26.994. Código Civil y Comercial de la Nación. Disponible en:

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/norma-235975/actualizacion> (consulta: 16/09/2026).

ARGENTINA. Leyes Nros. 27.742 y 27.802. Disponibles en:

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/norma-401266/texto> y

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/norma-423680/texto> (consulta: 16/09/2026).

ARGENTINA. Decretos Nros. 847/2024, 407/2026, 408/2026 y 409/2026. Disponibles en el sitio oficial de normativa nacional (consulta: 16/09/2026).

ARGENTINA. ARCA. Resoluciones Generales Nros. 2988/2010 y 5599/2024. Disponibles en el sitio oficial de normativa nacional (consulta: 16/09/2026).

ARGENTINA. SUPERINTENDENCIA DE RIESGOS DEL TRABAJO. Resoluciones Nros. 37/2010, 299/2011 y 53/2025. Disponibles en el sitio oficial de normativa nacional (consulta: 16/09/2026).

9.2 Referencias metodológicas e institucionales

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). Internal Control - Integrated Framework. COSO, 2013. Disponible en: <https://www.coso.org/guidance-on-ic> (consulta: 16/09/2026).

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). Evaluating and Improving Internal Control in Organizations. Nueva York, IFAC, 2012. Disponible en: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/professional-accountants-business-paib/publications/evaluating-and-improving-internal-control-organizations> (consulta: 16/09/2026).

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). ISO 31000:2018 Risk management - Guidelines e ISO 37301:2021 Compliance management systems. Ginebra, ISO. Disponibles en: <https://www.iso.org/standard/65694.html> y <https://www.iso.org/standard/75080.html> (consulta: 16/09/2026).

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). Strengthening labour inspection systems for increased compliance with labour law through development cooperation. Ginebra, OIT, 2022. Disponible en:

https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@lab_admin/documents/publication/wcms_838476.pdf (consulta: 16/09/2026).

10 Anexo Guía de control interno de compliance laboral para PyMEs

10.1 Lista de verificación

La guía debe adaptarse a la actividad, el convenio, la jurisdicción y los riesgos de cada empresa. Cada respuesta requiere identificar la evidencia revisada y la acción pendiente.

Módulo	Verificaciones mínimas	Responsable y frecuencia	Estado y evidencia
Ingreso y legajos	Alta previa; constancia firmada; aptitud; categoría y CCT; requisitos jurisdiccionales; ropa y EPP.	Responsable de ingreso. En cada alta y revisión anual.	Cumple / No cumple / N.A. Evidencia:
Jornada	Régimen aplicable; acuerdo escrito; registros; autorizaciones; descansos; saldo; conciliación con haberes.	Jefatura y administración. Diario y mensual.	Cumple / No cumple / N.A. Evidencia:
Contrataciones	Clasificación; autonomía; contrato; inscripción; facturas; pagos; entregables; PADIC o control de contratistas.	Titular y estudio. Antes del inicio y trimestral.	Cumple / No cumple / N.A. Evidencia:
Haberes y cargas	Canal de novedades; escalas; conceptos; segunda revisión; recibos; registración; F. 931 y conciliación.	Administración y estudio. Mensual.	Cumple / No cumple / N.A. Evidencia:
Extinción y FAL	Causal consultada; liquidación; certificados; MiPyME; entidad, cuenta e ID; solicitud y diferencias.	Titular, estudio y asesor legal. Por caso y mensual.	Cumple / No cumple / N.A. Evidencia:
Reclamos	Registro; preservación de evidencia; cuantificación; consulta jurídica; plazos; acción y cierre.	Responsable designado. Inmediato y seguimiento.	Cumple / No cumple / N.A. Evidencia:
Gobierno	Matriz; incidentes; repositorio; accesos; respaldos; capacitación; informe y revisión normativa.	Titular y coordinador. Trimestral y anual.	Cumple / No cumple / N.A. Evidencia:

10.2 Registro de hallazgos y acciones

Cada diferencia debe registrarse hasta su cierre y vincularse con la matriz de riesgos.

Fecha y hallazgo	Nivel	Acción y responsable	Plazo	Cierre y evidencia

Criterio: los riesgos críticos exigen tratamiento inmediato; los altos, un plan prioritario; los moderados, una acción programada; y los bajos, seguimiento. Toda interpretación jurídica controvertida debe derivarse antes de ejecutar la decisión.

Compliance laboral en las PyMEs

Mapa integral del trabajo — Ley 27.802

