



# **UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO**

**UNIDAD DE POSGRADO**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Proyecto de Investigación previo la obtención del  
Grado Académico de Magíster en Administración  
de Empresas

## **TEMA**

**GESTIÓN DE LA NÓMINA 360 Y SU INCIDENCIA EN EL  
PROCESO DE PAGO PARA LA COMPAÑÍA PLANTABAL S.A AÑO  
2022.**

## **AUTORA**

**CPA. LAURA MAGALY BENAVIDES ALVARADO**

## **DIRECTORA**

**ING. MARIELA ANDRADE ARIAS, Ph.D**

**QUEVEDO-ECUADOR**

**2022**



## CERTIFICACIÓN

La suscrita Ing. Mariela Andrade Arias, Ph. D, en calidad de Directora del Proyecto de Investigación, previa a la obtención del Grado Académico de Magíster Administración de Empresas.

## CERTIFICA

Que la Ingeniera **LAURA MAGALY BENAVIDES ALVARADO**, autora del proyecto de investigación titulado “**GESTIÓN DE LA NÓMINA 360 Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO DE PAGO PARA LA COMPAÑÍA PLANTABAL S.A AÑO 2022**”, el mismo que ha sido revisado de manera integral y se encuentra apto para la presentación y defensa formal ante el tribunal pertinente.

Quevedo, 04 de julio 2022

Ing. Mariela  
 firmado electrónicamente por:  
**MARIELA SUSANA  
ANDRADE ARIAS,  
Andrade Arias, PhD**  
**DIRECTORA**

## **AUTORÍA**

**LAURA MAGALY BENAVIDES ALVARADO**, deyo constancia que el Proyecto de Investigación Titulado “**GESTIÓN DE LA NÓMINA 360 Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO DE PAGO PARA LA COMPAÑÍA PLANTABAL S.A AÑO 2022**”, previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Administración de Empresas, es de mi autoría por ello extiendo los derechos a la Unidad de Posgrado de la UTEQ para que puedan utilizar los resultados, conclusiones y recomendaciones del presente documento como material de futuras consultas académicas.

*LAURA BENAVIDES*

**LAURA MAGALY BENAVIDES ALVARADO**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo dedico a Dios por haberme dado la sabiduría, inteligencia y discernimiento durante el proceso, al cumplir otro de mis objetivos propuestos.

A mis padres Armando Benavides y Cruz Alvarado por ser mi fortaleza y de apoyo incondicional, durante el transcurso de mi vida y culminación del proyecto de tesis.

A las personas que fueron de soporte en el tiempo de elaboración de este trabajo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme bendecido, ser mi fuerza y fortaleza. Por brindarme la oportunidad de culminar la maestría con nuevos conocimientos y experiencias.

Mis padres, por su apoyo incondicional esto es un homenaje por guiarme en el transcurso de mi vida y en el camino de superación.

Damián Serrano, por ser mi soporte y un pilar fundamental durante este tiempo, motivarme y preocuparse por mi bienestar, por cada día enseñarme que todo esfuerzo con el paso del tiempo tiene su recompensa.

A la Ing. Mariela Andrade Arias PhD, por el apoyo y orientación fueron de aporte vital en el desarrollo del proyecto de tesis. Gracias por su profesionalismo y vocación de maestra.

Gracias a todas las personas que me ayudaron a cumplir un ciclo académico.

## **PRÓLOGO**

La mayoría de las organizaciones son conscientes de que la productividad depende de los recursos tecnológicos, financieros y humanos, siendo estos últimos hoy en día la base fundamental para alcanzar los objetivos empresariales y una ventaja competitiva frente a sus competidores. La gestión 360 involucra el plan de la empresa al igual que los medios que se relacionan con la operación de la misma, cuyo objetivo es lograr mejores resultados mediante la aplicación de controles operativos que permiten tener una eficaz gestión de la organización.

En la presente investigación la autora Ing. Laura Benavides, pone en manifiesto la problemática existente dentro de la Compañía Plantabal S.A, evidenciando la incidencia en los reportes por parte del personal operativo, en el desarrollo de la misma, abarca la contextualización de temáticas importantes referentes a las variables involucradas, de igual manera se detalla los procedimientos internos como: incremento en la asignación de responsabilidades del personal del departamento de talento humano en la asignación de las partidas de sueldos y salarios, horas extras, primas , aportaciones, y pagos.

Convirtiendo esta investigación en una herramienta de gran ayuda para una mejor dirección y gestión del talento humano calificado que debe ir encaminado con los objetivos de las empresas, realizando las tareas con una efectividad sobresaliente, en términos de eficacia y eficiencia, en búsqueda de un mejoramiento continuo que permita garantizar el éxito de la organización y su crecimiento dentro de la misma.

**Ing. Nelly Manjarrez Fuentes PhD,  
DOCENTE UTEQ.**

## **RESUMEN**

El presente proyecto de investigación relacionado con la gestión de la nómina y su incidencia en el proceso de pago de salarios aplicado a la empresa PLANTABAL S.A. La cual presentó algunas dificultades en cuanto al inadecuado manejo y elaboración de nómina, también se observaron deficiencias en la capacitación del personal del departamento de talento humano lo que repercute de manera significativa en el dominio de las responsabilidades asignadas para la toma de decisiones, además del incumplimiento de las liquidaciones de haberes que no se entregan de manera oportuna, debido a que el sistema no las genera de forma automática y se debe realizar de manera manual. Es así que el estudio expresa como objetivo general Evaluar la incidencia de la gestión de nóminas 360 en el proceso de pago para la compañía PLANTABAL SA, año 2022. En la investigación se utilizaron como tipos de investigación: explicativa, descriptiva y exploratoria con la finalidad de analizar las características de la gestión de nóminas y explorar el proceso de pagos, además se aplicaron los métodos deductivo, inductivo e histórico-lógico que permitieron analizar de manera específica las variables para establecer conclusiones generales mediante la valoración de hechos pasados. La muestra estuvo constituida por 253 empleados de la empresa PLANTABLA S.A. Los instrumentos aplicados fueron la guía de observación, el análisis FODA, y las matrices de valoración que aportaron con datos reales, de calidad y confiables. Concluyendo la existencia de un deficiente proceso de gestión de nómina, omisión de horas extra y suplementarias, incumplimiento de pagos, retrasos en la liquidación de haberes, un deficiente proceso de capacitación del personal, lo cual ha repercutido en el desempeño del departamento y en los niveles de productividad de los empleados.

**Palabras clave:** Gestión, nómina, proceso de pagos, talento humano, empleados.

## **ABSTRACT**

The present research project related to the management of payroll and its impact on the process of payment of salaries applied to PLANTABAL S.A. Presented some difficulties regarding the inadequate management and elaboration of payroll, also deficiencies were observed in the training of the personnel of the human talent department, which has a significant impact on the mastery of the responsibilities assigned for decision making, in addition to the non-compliance of the liquidations of assets that are not delivered in a timely manner, because the system does not generate them automatically and must be done manually. Thus, the general objective of the study is to evaluate the impact of the 360° payroll management in the payment process for the company PLANTABAL SA, year 2022. In the research, the following types of research were used: explanatory, descriptive and exploratory in order to analyze the characteristics of the payroll management and explore the payment process, in addition, the deductive, inductive and historical-logical methods were applied, which allowed to specifically analyze the variables to establish general conclusions through the assessment of past events. The sample consisted of 253 employees of the company PLANTABLA S.A. The instruments applied were the observation guide, the SWOT analysis, and the valuation matrices that provided real, quality and reliable data. The conclusion is that there is a deficient payroll management process, omission of overtime and supplementary hours, noncompliance with payments, delays in the liquidation of assets, a deficient personnel training process, which has had repercussions on the department's performance and on the productivity levels of the employees.

**Key words:** Management, payroll, payment process, human talent, employees.

## ÍNDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
PRÓLOGO.....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS .....	xv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	xvii
CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1.    ÚBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	2
1.2.    SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA.....	3
1.3.    PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.3.1.    Problema General .....	4
1.3.2.    Problemas Derivados .....	4
1.4.    DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.5.    OBJETIVOS.....	5
1.5.1.    Objetivo General.....	5
1.5.2.    Objetivos Específicos .....	5
1.6.    JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACION .....	7

2.1.	FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	8
2.1.1.	Gestión.....	8
2.1.2.	Administración.....	8
2.1.3.	Proceso administrativo.....	9
2.1.3.1.	Planificación.....	10
2.1.3.2.	Organización.....	10
2.1.3.3.	Dirección.....	11
2.1.3.4.	Control.....	11
2.1.4.	Gestión del Conocimiento.....	12
2.1.5.	Gestión operativa.....	12
2.1.6.	Gestión de capital humano.....	13
2.1.7.	Recursos humanos.....	14
2.1.8.	Gestión de nómina.....	14
2.1.8.1.	Importancia de la gestión de nómina.....	15
2.1.8.2.	Proceso de gestión de nómina.....	16
2.1.9.	Nómina.....	16
2.1.9.1.	Tipos de nómina.....	17
2.1.9.2.	Procedimiento para la elaboración de nómina.....	18
2.1.9.3.	Desafíos del proceso de nómina.....	21
2.1.10.	Compensación y remuneración.....	21
2.1.11.	Incentivos.....	22
2.1.12.	Prestaciones.....	22
2.1.13.	Sistema de Nómina 360.....	23
2.2.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	25

2.2.1.	Sistema de gestión salarial para una organización Academia Deportiva de Suecia (2016) .....	25
2.2.2.	Sistema de gestión de nóminas: Un informe para la evaluación en Canadá (2022) .....	25
2.2.3.	Los beneficios y los perjuicios de la aplicación de la política de sistemas integrados de información sobre nóminas y personal (IPPIS) en Nigeria (2021) ..	26
2.2.4.	Nómina de empleados y presupuesto de formación: Estudio de caso de una organización sanitaria no docente en Estados Unidos (2016) .....	26
2.2.5.	¿Dónde está mi paga? Factores críticos de éxito de un sistema de nóminas - Un enfoque del ciclo de vida del sistema en Australia (2014).....	27
2.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	28
2.3.1.	Constitución de la República del Ecuador 2008 .....	28
2.3.2.	Norma ISO 9001 .....	29
2.3.3.	Huella de carbono, exportaciones y estrategias empresariales frente al cambio climático.....	31
2.3.4.	Ley de Gestión Ambiental .....	33
2.3.5.	Código del Trabajo .....	34
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....		40
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	41
3.1.1.	Explicativo .....	41
3.1.2.	Descriptivo.....	41
3.1.3.	Exploratoria .....	41
3.2.	MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN .....	42
3.2.1.	Método deductivo .....	42

3.2.2.	Método inductivo .....	42
3.2.3.	Método histórico-lógico.....	42
3.3.	CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN .....	43
3.3.1.	Población y muestra.....	43
3.3.2.	Técnicas de investigación .....	45
3.3.3.	Instrumentos de investigación .....	46
3.4.	ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO.....	47
3.4.1.	Revisión de literatura especializada.....	47
3.4.2.	Extracción y recopilación de información .....	47
3.5.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	47
3.6.	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS .....	48
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....		49
4.1.	INDICADORES DE GESTIÓN BASADOS EN EL PRESUPUESTO Y MANEJO DE LA NÓMINA 360 EN LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE PAGO DE LA NORMATIVA LABORAL VIGENTE .....	52
4.2.	CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN EL MANEJO DE MANEJO DE LAS NÓMINAS .....	54
4.3.	NIVEL DE APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN EL MANEJO DE OPERATIVO INHERENTE A LAS NÓMINAS .....	59
4.3.1.	Entrevista al responsable de talento humano.....	67
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		70

5.1.	CONCLUSIONES.....	71
5.2.	RECOMENDACIONES .....	71
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	72
	ANEXOS .....	82

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Población .....	44
<b>Tabla 2</b> Matriz FODA.....	50
<b>Tabla 3</b> Análisis presupuestario .....	52
<b>Tabla 4</b> Niveles de cumplimiento .....	52
<b>Tabla 5</b> Matriz de valoración conocimiento integral de los empleados.....	54
<b>Tabla 6</b> Valoración correspondiente .....	57
<b>Tabla 7</b> Matriz de valoración de procesos de nómina.....	59
<b>Tabla 8</b> Valoración correspondiente .....	62
<b>Tabla 9</b> Matriz de entrevista .....	67

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Procedimiento para la elaboración de nómina .....	18
<b>Figura 2</b> Recopilación de insumos.....	19
<b>Figura 3</b> Flujograma proceso actual de liquidación.....	64
<b>Figura 4</b> Proceso de liquidaciones correcto .....	65

## INTRODUCCIÓN

El funcionamiento de las empresas actualmente busca establecer un proceso de nómina optimizado, visible y ágil permita una mayor precisión al reducir la posibilidad de error humano y facilitar el acceso a información. La nómina actualmente es considerada un medio para empoderar a los empleados y fortalecer su relación con la empresa. Recibir un pago a tiempo, correcto y transparente es intrínseco a la forma en que los empleados perciben a sus empleadores (Armijos et al., 2019).

La empresa Plantabal S.A., está constituida por departamentos que trabajan alineados al mismo objetivo, garantizar la gestión forestal e industrial bajo esquemas de manejo y abastecimiento de madera de balsa en ambientalmente amigables y socialmente responsables con la naturaleza y el entorno, quienes fomentan el bienestar de las personas.

El presente proyecto de investigación pretende evaluar la incidencia de la gestión de la nómina 360 en el proceso de pago para la compañía PLANTABAL SA, año 2022. Con la finalidad de mejorar el incremento en la asignación de responsabilidades del personal, el deficiente manejo presupuestario relacionado con los procesos de selección y reclutamiento del personal operativo, la dificultad de respaldar información sobre las liquidaciones, bonificaciones, descuentos o retenciones, errores en los reportes de ingresos y egresos.

En cuanto a los procedimientos de cálculos por parte del personal operativo, también se evidencia un alto porcentaje de tiempos muertos por asuntos inherentes al recalcular horas por procesos de reelaboración de nómina, otra de los escenarios latentes es la escasa capacitación integral del personal encargado en la elaboración de las nóminas, y las limitaciones en cuanto a la débil extensión de la información que solicitan los empleados relacionado con los roles de pagos; otra de las dificultades es la escasa

entrega de reportes de vacaciones, solicitud de permisos, requerimientos de préstamos, certificaciones laborales y otros requerimientos por parte del personal en dependencia de la empresa .

Para la ejecución de este proyecto investigativo se evaluó el departamento de talento humano, relacionada con el área encargada de la elaboración, gestión y pago de la nómina, lo que resulta dificultoso por cuanto existen procesos de pagos a destiempo. Esto debido al ingreso manual de información sin los respectivos respaldos regularizados con las nuevas normativas laborales, también existe una deficiente planificación presupuestaria lo que impacta en la tomar de decisiones.

La presente investigación presenta una estructura de capítulos que se detallan a continuación:

**Capítulo I**, que corresponde a la contextualización de la situación problemática, se describe y delimita el problema, se establecen los objetivos y se justifica la importancia del tema.

**Capítulo II**, en este apartado desarrolla un marco conceptual de las variables de estudio, se incluyen teorías sobre el problema a investigar y se expone la normativa legal que regula las actividades de la empresa.

**Capítulo III**, se detalla la metodología de aplicada a la investigación compuesto por el tipo, métodos y diseño de la investigación, se definen la población y muestra, se establecen las técnicas e instrumento y se describen los procesos de recolección, procesamiento y análisis de la información.

**Capítulo IV**, este corresponde al análisis e interpretación de los resultados de acuerdo a los objetivos planteados.

**Capítulo V**, se desarrollan las conclusiones y recomendaciones.

En la última parte se refleja las referencias bibliográficas partir de literatura especializada relacionada con la gestión de las nóminas y procesos de pagos.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

"El éxito es la suma de pequeños  
esfuerzos, repetidos día tras día".

**Robert Collier**

## **1.1.ÚBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

Plantabal S.A., es una industria forestal multinacional ubicada en el km 4 1/5 vía Valencia, del cantón Quevedo de la provincia de Los Ríos. Plantabal S.A. Es una sociedad anónima con más de 48 años en el mercado que se encarga del manejo, aprovechamiento e industrialización de la madera de Balsa, cuenta con alrededor de 124 plantaciones en las regiones costa y sierra. Pertenece a un corporativo denominado 3A Composites, con presencia de compañías hermanas en Papúa (Nueva Guinea), Estados Unidos y China.

La organización brinda 700 plazas de trabajo y cuenta con una estructura organizativa compuesta por la gerencia general y los departamentos de: operaciones, administración de talento humano, financiero, proyectos, de calidad y cadena de suministro, de gestión y certificaciones EHS.

En la actualidad la empresa ha presentado un crecimiento estructural en cuanto al número de empleados lo que ha dificultado los procesos operativos en cuanto a la elaboración de nóminas. Esto ha impactado en la gestión de pagos por parte del departamento de Talento Humano, presentando debilidades como es el bajo cumplimiento de las obligaciones tributarias por pagos extemporáneos, lo que afecta la imagen de la empresa. Además, se evidencia un incremento en la asignación de responsabilidades del personal operativo en cuanto al cálculo de las liquidaciones situación que se genera por la deficiente aplicabilidad de los módulos del sistema Nómina 360.

Sin embargo, también se observan problemas en cuanto al débil manejo presupuestario relacionado con los procesos de selección y reclutamiento del personal operativo, lo que dificulta el respaldo de la información oportuna en cuanto a las liquidaciones, bonificaciones, descuentos o retenciones. Dado que el software que se

utiliza en la actualidad es poco funcional lo que se evidencia en los tiempos de entrega de la información relevante para la preparación de nómina, también existe un inadecuado manejo de reportes de nómina lo que influye en los informes finales inherentes al nivel de cumplimiento de la gestión operativa para la toma de decisiones.

## **1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA**

Dentro de los procesos internos en el manejo de nóminas se evidencia la utilización de un sistema (software) obsoleto lo que presenta limitaciones en cuanto a la insuficiente extensión de la información pertinente que solicitan los empleados relacionado con la situación actual de roles de pagos, reporte de vacaciones, solicitud de permisos, requerimientos de préstamos, certificaciones laborales, entre otras solicitudes estas dificultades impactan en los resultados extendidos ante la alta gerencia por parte de los responsables operativos del departamento de talento humano.

Otra de las dificultades que se evidencian al interior de la empresa es la existencia de errores en los reportes de ingresos y egresos en cuanto a los procedimientos de cálculos por parte del personal operativo lo que se expresa en los registros de asistencias, horas extras generando entregas extemporáneas lo que impacta en los resultados de pagos a fin de mes. Estos procedimientos internos se ven afectados, ya que toman un mayor tiempo por ajustes en cuanto a reelaborar la nómina que en su momento ya se ha generado ocasionando desfase en el manejo presupuestario y en la asignación de las partidas de sueldos y salarios, horas extras, primas, aportaciones, y pagos.

No obstante, el déficit presupuestario se genera al interior de la empresa por cuanto la planificación no se encuentra articulada a la realidad de los procesos internos relacionados con la producción, lo que dificulta el cumplimiento de los requerimientos en el departamento de Talento Humano. Otra de las dificultades que se observa es la escasa

de capacitación integral del personal encargado en la elaboración de las nóminas, lo que impacta en el dominio de las responsabilidades asignadas para la toma de decisiones.

Otro de los inconvenientes es la generación de las liquidaciones de haberes que no se entregan de manera oportuna, debido a que el sistema no las genera de forma automática y se debe realizar de manera manual. Esto responde al incumplimiento de la normativa laboral, puesto que los reportes de liquidación deben ser cargados a la página del Ministerio de Trabajo, pero por situaciones de retraso en la elaboración se puede incurrir en multas generando dificultades futuras a los directivos de la empresa.

### **1.3.PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. Problema General**

¿Cómo incide la gestión de la nómina 360 en el proceso de pago para la compañía PLANTABAL SA, año 2022?

#### **1.3.2. Problemas Derivados**

- ¿De qué manera el escaso conocimiento integral relacionado con el manejo operativo inherente a las nóminas por parte del personal interno impacta en los resultados del departamento de talento humano?
- ¿Cómo la insuficiente ejecución de procesos internos en el departamento de talento humano influye en la elaboración y cumplimiento de la gestión de nómina?
- ¿De qué manera el inadecuado manejo del presupuesto para emergencias de los empleados repercute en el cumplimiento de los requerimientos de departamento de talento humano?

## **1.4.DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

**CAMPO:** Ciencias Administrativas

**ÁREA:** Talento Humano

**LÍNEA:** Administración y Desarrollo de Empresas

**LUGAR:** Quevedo

**TIEMPO:** 2022

## **1.5.OBJETIVOS**

### **1.5.1. Objetivo General**

Evaluar la incidencia de la gestión de la nómina 360 en el proceso de pago para la compañía PLANTABAL SA, año 2022.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Establecer los indicadores de gestión basados en el presupuesto y manejo de la nómina 360.
- Determinar el nivel de conocimiento integral en el manejo de operativo inherente a las nóminas por parte del personal del departamento de talento humano.
- Analizar la aplicación de los procedimientos internos en la optimización de pago de la normativa laboral vigente.

## **1.6. JUSTIFICACIÓN**

La gestión de la nómina es uno de los aspectos más importantes de una empresa, ya que articula las variables operativas y administrativas en Plantabal S.A. Se han observado algunas dificultades en cuanto al cálculo de ingresos y egresos, también se

evidenció la omisión de registros por generación de horas extras, liquidaciones de vacaciones e incentivos para los empleados, otra de las evidencias es el déficit presupuestario con el que cuenta la empresa lo que dificulta procesos de reclutamiento de personal operativo, otra de las necesidades que se observa al interior es la ausencia de personal capacitado en aspectos tributarios lo que imbrica en los retrasos de información contable tributaria.

La presente investigación se justifica a fin de fortalecer los procedimientos internos inherentes a la gestión de nómina 360, como herramienta para la mejora de los procesos administrativos del departamento de talento humano. A partir de la capacitación integral del personal operativo en el manejo y dominio de la elaboración de nóminas, también es importante reasignar las funciones al personal interno por cuanto fortalece el manejo presupuestario en cuanto a la elaboración de partidas, cálculo y pago de liquidaciones y procedimientos relacionados con la selección y reclutamiento del personal capacitado así como la interpretación oportuna de normativas en el ámbito laboral propiciando mejoras para los empleados de la organización .

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACION**

"El corazón y el alma del conocimiento es la investigación; no debes escribir lo que sabes, sino lo que puedes averiguar".

**Robert J. Sawyer**

## **2.1.FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL**

### **2.1.1. Gestión**

Hernández y Martínez (2018) basándose en la teoría de Fayol definen la gestión como:

La gestión es el proceso de guiar el desarrollo, mantenimiento y asignación de recursos para alcanzar los objetivos de la organización. Los gerentes son las personas de la empresa responsables de desarrollar y llevar a cabo actividades de gestión interna. ES así que la gestión es dinámica por naturaleza y evoluciona para satisfacer las necesidades y limitaciones en los entornos internos y externos de la organización (p. 170).

“La gestión es el acto de reunir a las personas para lograr las metas y objetivos deseados, utilizando los recursos disponibles de manera eficiente y efectiva” (Rodríguez, 2017, p. 7).

Las funciones de gestión incluyen: “Planificación, organización, dotación de personal, liderazgo o dirección, y control de una empresa o esfuerzo con el propósito de lograr un objetivo” (Manrique, 2016, p. 28).

### **2.1.2. Administración**

“La administración es la disciplina científica que tiene por objetivo el estudio de las organizaciones, mediante la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información” (Castrillón, 2016, p. 17).

Para Mero (2018) la administración es un proceso que está conformado por:

Una variedad de elementos componentes que, juntos en acción, producen el resultado de una tarea definida realizada. Principalmente, es la dirección de las personas en asociación para lograr algún objetivo compartido temporalmente. La administración es la central de la fuerza motivadora y el espíritu que hace que la institución impulse su propósito (p. 88).

### **2.1.3. Proceso administrativo**

“El proceso administrativo es un conjunto de funciones administrativas que buscan aprovechar al máximo cada recurso que tiene una empresa de una manera correcta, rápida y eficiente” (Castrillón, 2016, p. 21).

Hay dos fases en el proceso administrativo, la primera la fase mecánica que busca establecer qué hacer y prepara la estructura necesaria para hacerlo, incluyendo actividades de planificación, organización y la segunda la fase dinámica que se refiere a cómo se gestiona ese organismo social que se ha estructurado e incluye las actividades de dirección y control (Hernández & Hernández, 2019).

“Las etapas fundamentales del proceso administrativo deben servir de marco para alcanzar los objetivos de manera metódica. Estos procesos administrativos deben diseñarse para promover la uniformidad, la eficiencia, la rendición de cuentas y la transparencia en la organización” (Mero, 2018, p. 89).

El proceso administrativo se caracteriza por ser dinámico, continuo, flexible y orgánico. Esto es básicamente para adaptarse a diferentes escenarios con un mismo proceso administrativo, dentro de cada proceso, hay actividades que se subdividen en otras (Briones et al., 2019).

### *2.1.3.1. Planificación*

La planificación es la función que implica establecer objetivos y determinar un curso de acción para lograrlos. Se requiere que los gerentes sean conscientes de las condiciones del entorno que enfrenta la organización y pronostiquen las situaciones futuras, con la finalidad de tomar medidas preventivas (Trashlieva & Radeva, 2018).

Los planificadores deben establecer objetivos, que son declaraciones de lo que debe lograrse y cuándo; luego de evaluar las diversas alternativas se deben tomar decisiones sobre los mejores cursos de acción para lograrlos. A continuación, deben formular las medidas necesarias y garantizar la aplicación efectiva de los planes. Y finalmente, se debe evaluar constantemente el éxito de los planes y establecer correctivas (Muñíz et al., 2022).

### *2.1.3.2. Organización*

La organización es la función que implica desarrollar una estructura organizativa y asignar personal para asegurar el logro de los objetivos. Es el marco dentro del cual se coordina el esfuerzo y está representada por un organigrama que indica la cadena de mando dentro de una organización. Las decisiones tomadas sobre la estructura de una organización generalmente se conocen como decisiones de diseño organizacional (Pavía, 2021).

La organización también implica el establecimiento de funciones dentro de la organización. Se deben establecer los deberes y responsabilidades, así como la forma en que se ejecutarán. Estas decisiones tomadas sobre la naturaleza de las actividades dentro de la organización generalmente se denominan decisiones de diseño de trabajo (Trashlieva & Radeva, 2018).

### *2.1.3.3. Dirección*

La capacidad de influir en las personas para un propósito particular se llama liderazgo y se considera un elemento fundamental y dentro del proceso administrativo. Dado que ser el director implica influir o impulsar a un miembro de la organización a trabajar junto en pro de la organización (Trashlieva & Radeva, 2018).

Crear una actitud positiva hacia el trabajo y los objetivos entre los miembros de la organización también entran en esta categoría. Por lo que es necesario, ya que ayuda a cumplir con los objetivos de eficiencia y eficacia al cambiar el comportamiento de los empleados (Moreno & Pinzón, 2020).

“Las funciones de dirigir, motivar, comunicar y coordinar se consideran como parte del liderazgo o dirección empresarial. La motivación es también una cualidad esencial del liderazgo; los gerentes eficientes deben ser líderes efectivos” (García, 2017, p. 91).

### *2.1.3.4. Control*

Para Castañeda (2014) controlar implica garantizar que el rendimiento no se desvíe de los estándares. El control consta de tres pasos, que incluyen (1) establecer estándares de desempeño, (2) comparar el desempeño real con los estándares y (3) tomar medidas correctivas cuando sea necesario. Los estándares de desempeño a menudo se establecen en términos monetarios como ingresos, costos o ganancias, pero también pueden expresarse, en otros términos, como unidades producidas, número de productos defectuosos o niveles de calidad o servicio al cliente.

Para Trashlieva & Radeva (2018) la medición del desempeño se puede ejecutar de varias maneras, dependiendo de los estándares de desempeño, incluidos los estados

financieros, los informes de ventas, los resultados de producción, los reportes de nómina, la satisfacción del cliente y las evaluaciones formales del desempeño.

#### **2.1.4. Gestión del Conocimiento**

Es el proceso interdisciplinario de crear, usar, compartir y mantener la información y el conocimiento de una organización. Es una estrategia multifacética para mejorar el uso de los activos de conocimiento de la organización con el fin de lograr objetivos comerciales como mejorar la ventaja competitiva, mejorar el rendimiento, impulsar la innovación, compartir ideas y mejorar continuamente la organización (Acevedo et al., 2020).

Por lo tanto, los sistemas de gestión del conocimiento forman parte del proceso de aprendizaje organizacional. El objetivo central de la gestión del conocimiento es facilitar la conexión del personal que busca información, o conocimiento institucional, con las personas que la tienen (Córdova & Gutiérrez, 2018).

Para Vaio et al. (2021) otros de los objetivos de la gestión del conocimiento son: mejorar el proceso de captura de conocimientos, racionalizar y mejorar el entorno de conocimientos, aumentar el acceso al conocimiento de la organización y mantener el conocimiento como un activo de la organización.

#### **2.1.5. Gestión operativa**

Se refiere a la gestión y organización de las actividades diarias de una empresa. La gestión operativa es complementaria a la gestión estratégica, o alta dirección, que se basa en una visión a largo plazo (Meena et al. 2019).

En términos concretos, la gestión operativa permite implementar un plan de acción para garantizar que todas las acciones estén para alcanzar los objetivos establecidos (Poh Ying et al., 2020).

Para Mitra y Karathanasopoulos (2019) los principios básicos para implementar una gestión operativa, son los siguientes:

- **Liderar:** Definir los objetivos y los medios a utilizar para alcanzarlos, definir los métodos de trabajo y organizar su implementación, asignar tareas a los diferentes miembros del equipo y asegurar la comunicación interna para llevar a cabo las diferentes misiones dentro de la empresa.
- **Movilizar:** Identificar las habilidades (habilidades blandas y duras) que se desplegarán para lograr los objetivos definidos, mediante la organización de los recursos de manera eficiente.
- **Control:** Acompañar a todo el personal en sus tareas diarias, discutir cualquier dificultad y monitorear el progreso del proyecto mediante la creación de KPI y un procedimiento de informes.

#### **2.1.6. Gestión de capital humano**

La gestión del capital humano es la transformación de las funciones administrativas tradicionales del departamento de talento humano (reclutamiento, capacitación, nómina, compensación y gestión del rendimiento) en oportunidades para impulsar el compromiso, la productividad y el valor comercial (Armijos et al., 2019).

La gestión de capital humano se considera a la fuerza laboral como algo más que un costo de hacer negocios; es un activo comercial central cuyo valor se puede maximizar a través de la inversión estratégica y la gestión, al igual que cualquier otro activo (Cuentas, 2018).

Es el análisis de la gestión estratégica del talento a lo largo del ciclo de vida del talento. Incluye la búsqueda y el reclutamiento de candidatos, la gestión de objetivos y rendimiento, el aprendizaje y el desarrollo profesional, la revisión del talento y la gestión de la sucesión (Ramírez et al., 2019).

La gestión del capital humano se refiere a la gestión de los empleados de una organización para que contribuyan significativamente en la productividad general de la empresa. Otra manera de visualizarlo es como el manejo de la gestión de la fuerza laboral de una organización se refiere a la gestión del capital humano (Medina et al., 2021, p. 538).

#### **2.1.7. Recursos humanos**

Un recurso humano es una persona dentro de la fuerza laboral de una empresa, y cada persona presta sus habilidades y talentos a la organización para ayudarla a tener éxito (Ramírez et al., 2019).

Para Armijos et al. (2019) se refieren a un “conjunto de funciones tradicionales de gestión de empleados que incluye contratación, gestión de puestos, cumplimiento de recursos humanos y la emisión de informes” (p. 27).

#### **2.1.8. Gestión de nómina**

Según Yusuf et al. (2020) el proceso de gestión de nómina es el conjunto de actividades de:

Registro, gestión y organización los datos financieros de los empleados de una empresa. Su propósito fundamental es ayudar a la organización a realizar pagos salariales oportunos a los empleados. También ayuda a determinar factores aliados, como el impuesto sobre la renta, seguros y la seguridad social. En la

mayoría de los casos, es necesario tener un sistema de nómina dentro de la empresa porque es la forma más fácil de organizar el flujo de las finanzas (p. 25).

La gestión de nóminas es la administración y gestión de los informes financieros del personal, como salarios, deducciones, bonificaciones y otros registros financieros relevantes. También entraña un examen y una actualización continuos de la base de datos sobre la nómina de sueldos para garantizar que siempre se refleje el statu quo con respecto a la remuneración del personal (Espinás, et al., 2019).

#### *2.1.8.1.Importancia de la gestión de nómina*

Para Espinás et al. (2019) Mantener una nómina es extremadamente importante para las actividades cotidianas y también para el cumplimiento de los requisitos legales. En la mayoría de los casos, las empresas mantienen una base de datos de nómina a través de un software que generalmente es semi automatizado y fácil de usar.

Para Yusuf et al. (2020) proporciona una representación gráfica de la nómina de la empresa, que es vital para las evaluaciones financieras. En los casos de incremento salarial, un simple cálculo puede proporcionar a la empresa el impacto total de dicho ajuste en las finanzas de la empresa. Por lo tanto:

- La gestión de la nómina es crucial, ya que no solo facilita la organización y la gestión de la nómina, sino que también ahorra un tiempo valioso. Además, sin una gestión adecuada de la base de datos de nómina, tener en cuenta los factores relevantes, que incluyen horas extras, vacaciones y bonificaciones, puede ser bastante complicado. También, se pueden aplicar diferentes impuestos y deducciones (p. 27).
- Los datos del personal siempre se deben mantener lo más confidenciales posible, lo que se traduce en diferentes niveles de derechos y privilegios administrativos

para el acceso a la base de datos de nómina. También permite a los empleados acceder al desglose de sus remuneraciones (p. 28).

#### *2.1.8.2. Proceso de gestión de nómina*

Para Hanim et al. (2016) el proceso de gestión de nómina es lo que hace una empresa al administrar y regular pagos al personal. En este proceso, la empresa utiliza aplicaciones de software para registrar los detalles de los empleados y administrar los salarios, realizar un seguimiento de las horas, administrar las licencias, las bonificaciones y las deducciones, entre otras funciones de la gestión de la nómina.

El proceso también incluye el cumplimiento de los requisitos legales relacionados con los pagos de los empleados, incluido el impuesto sobre la renta. También incluye la creación de un mecanismo y un sistema para reparar las quejas de los empleados. Es un proceso integral para que las empresas establezcan integridad y estabilidad financiera. Dado que donde hay una mala gestión de la nómina, las organizaciones se abren a posibles fraudes (p. 4).

#### **2.1.9. Nómina**

“La nómina es una lista de empleados que reciben pagos de la empresa. También se refiere a la cantidad total de dinero que el empleador paga a los empleados” (Hikmah & Muqorobin, 2020, p. 27).

La nómina es un documento importante que es utilizado por organizaciones para realizar las actividades diarias de gestión de personal. Este documento contiene una lista de todos los empleados de una empresa que reciben remuneración por el trabajo efectuado o los servicios ofrecidos a la misma. Proporciona un resumen de todo el dinero pagado al personal en un tiempo específico (Elsby & Solon, 2019, p. 188).

Para Armijos et al. (2019) una nómina cumple con las siguientes funciones:

- Contiene la estrategia de remuneración de una empresa, que puede incluir bonificaciones, licencias y deducciones.
- También proporciona un desglose detallado del salario.
- Se utiliza para pagar sueldos o salarios.
- Se utiliza para recopilar insumos relacionados con la nómina (p. 167).

“Para una gestión eficaz de las actividades financieras, una empresa debe poseer una nómina integral” (Gleason et al., 2021, p. 1049).

#### *2.1.9.1. Tipos de nómina*

Los cuatro tipos más comunes de programas de nómina son mensuales, semestrales, quincenales y semanales, y cada uno tiene su propio conjunto de pros y contras que determinan qué enfoque se adapta mejor a una organización (Hikmah & Muqorobin, 2020, p. 28).

Un cronograma de pago es una combinación de período de pago y fecha de pago. Un período de pago establece la frecuencia con la que los empleados reciben su salario (Elsby & Solon, 2019, p. 188).

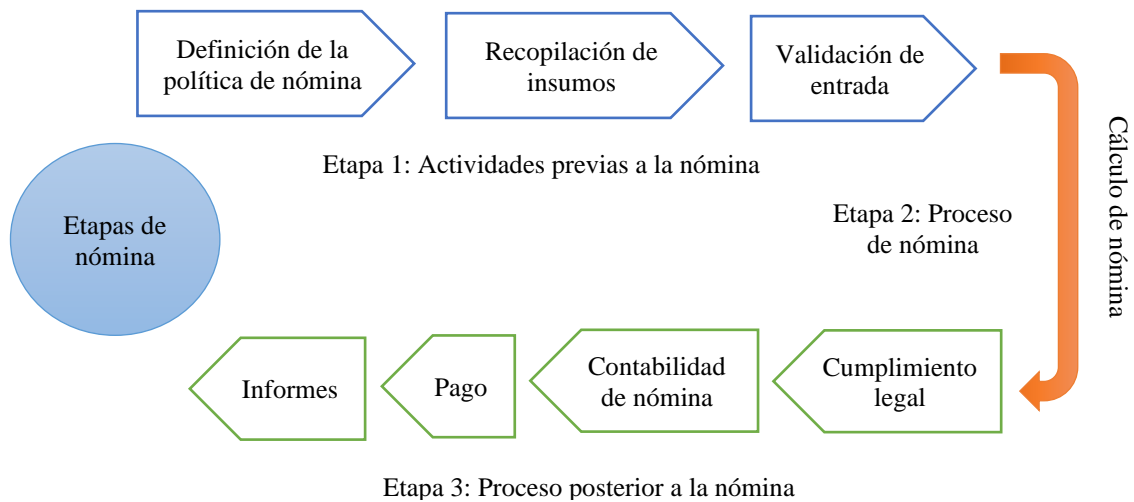
- **Mensual:** En pocas palabras, una nómina mensual significa que sus empleados reciben un pago al finalizar el mes en la fecha que se especifique en el contrato de trabajo.
- **Semestral:** Una nómina semestral se paga dos veces al mes, generalmente el 15 y últimos días del mes.
- **Quincenal:** Una nómina quincenal se paga cada dos semanas, generalmente un viernes.
- **Semanal:** Una nómina semanal se paga cada semana (p. 189).

### 2.1.9.2. Procedimiento para la elaboración de nómina

Según Mendoza et al. (2020) el procedimiento de nómina se divide en 3 etapas, según se observa en la Figura 1:

**Figura 1.**

#### *Procedimiento para la elaboración de nómina*



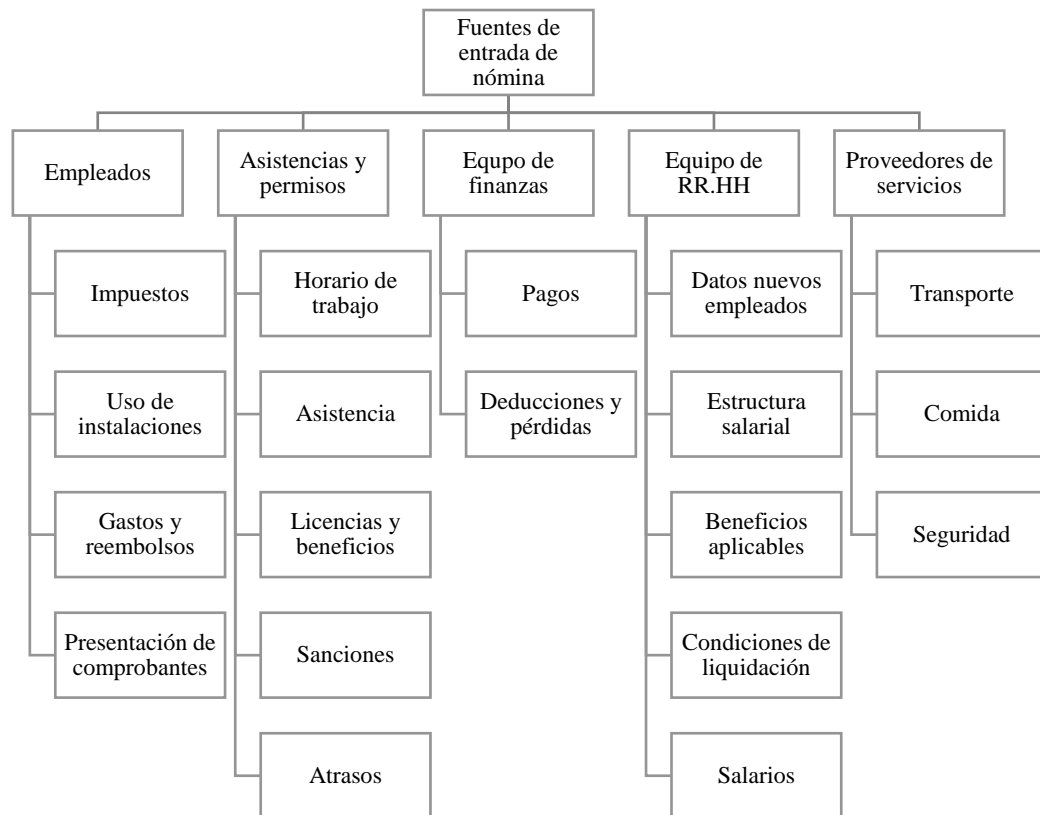
*Nota.* Adaptado de “Payroll System Design with SDLC (System Development Life Cycle) Approach”. Journal Mantik, 4(1), pp. 27-32. Mendoza et al., (2020, p. 28).

#### **Etapa 1: Actividades previas a la nómina**

- **Definición de la política de nómina:** En esta primera etapa se establecen las políticas para desarrollar un proceso de nómina. Se busca convertir estas políticas en estándares, que deben ser aprobadas por la administración. Ejemplos de tales políticas son: política de pago, política de asistencia, política de licencias y beneficios, y más (Mendoza et al., 2020, p. 28).
- **Recopilación de insumos:** El siguiente paso es recopilar aportes sobre los ingresos y gastos de todos los departamentos de una empresa para garantizar un cálculo preciso de la nómina (Ver Figura 2) (Mendoza et al., 2020, p. 28).

**Figura 2**

*Recopilación de insumos*



*Nota.* Adaptado de “Payroll System Design With SDLC (System Development Life Cycle) Approach”. Jurnal Mantik, 4(1), pp. 27-32. Mendoza et al. (2020, p. 30).

Toda esta recopilación de datos puede parecer abrumadora al principio. Por lo tanto, es esencial incorporar un software de nómina que comprenda características como la gestión de licencias y asistencias, portal de autoservicio para empleados (Mendoza et al., 2020, p. 29).

- **Validación de entrada:** Una vez que se haya terminado de recopilar todos los datos requeridos, se debe verificar su validez. Porque un solo error aquí puede causar la ruina de todo el proceso de nómina. Asegurarse de que la lista contenga todos los empleados activos y que no haya registros de empleados inactivos, que

se compruebe que los datos se adhieren a la política de la empresa y de que los datos estén presentes en el formato correcto (Mendoza et al., 2020, p. 29).

### **Etapas 2: Proceso de nómina real**

- **Cálculo de nómina:** Ahora que se tiene los datos verificados, es hora de introducirlos en el sistema de nómina. El resultado que obtendrá será el pago neto después del ajuste de los impuestos y deducciones necesarios. En este paso, vuelva a revisar el proceso de nuevo para anular las posibilidades de errores (Mendoza et al., 2020, p. 30).

### **Etapas 3: Proceso posterior a la nómina**

- **Cumplimiento normativo:** Durante el procesamiento de la nómina, el administrador de la nómina debe adherirse a los lineamientos legales (Mendoza et al., 2020, p. 30).
- **Contabilidad de nómina:** Cada organización necesita mantener un libro de cuentas preciso, siendo el salario pagado una de sus cuentas significativas. Por lo tanto, todos los datos salariales deben ingresarse en el sistema de contabilidad (Mendoza et al., 2020, p. 30).
- **Pago:** Después de todos estos pasos, finalmente se puede pagar los salarios en efectivo, cheque o transferencias bancarias. Es preferible tener cuentas de sueldo de los empleados para realizar las transferencias sin problemas. Para el pago de sueldos, se debe enviar los estados de cuenta con detalles como ID de empleado, número de cuenta y monto del salario (Mendoza et al., 2020, p. 31).
- **Informes:** El último paso es preparar informes precisos que contengan información como el costo de los empleados en cuanto al departamento. Estos

informes se envían al departamento de finanzas o al equipo de gestión para su posterior análisis (Mendoza et al., 2020, p. 31).

#### *2.1.9.3. Desafíos del proceso de nómina*

Para Hikmah y Muqorobin (2020) el proceso de nómina se vuelve desafiante debido a dos razones principales:

- **El requisito de cumplir con la ley:** Como se mencionó anteriormente, el incumplimiento de las leyes legales puede llevar a la imposición de multas y sanciones y, en el peor de los casos, incluso puede amenazar la existencia del negocio.
- **Dependencia de múltiples fuentes de entrada de nómina:** Antes de que se pueda procesar la nómina, debe reunir todos los datos de fuentes como el registro de asistencia, el registro de horas extra, los datos del equipo de recursos humanos como la información de revisión de salarios, lo que lo convierte en un proceso complicado.

#### **2.1.10. Compensación y remuneración**

La remuneración es la compensación total recibida por un empleado. Incluye el salario base y cualquier bonificación, pago de comisiones, pago de horas extras u otros beneficios financieros que un empleado reciba de un empleador (Tellez, 2021).

“Se refiere a todas las funciones de recursos humanos que administran cualquier recompensa monetaria o no monetaria, incluida la compensación y los beneficios” (Jara et al., 2018, pág. 755).

Los gerentes, por lo tanto, analizan e interpretan las necesidades de sus empleados para que las recompensas y remuneraciones puedan diseñarse individualmente para

satisfacer estas necesidades, es decir, generar niveles de satisfacción (Mura et al., 2019, p. 157).

#### **2.1.11. Incentivos**

Según Smith et al. (2022) también se denominada fija incluye salarios, bonificaciones, incentivos, comisiones, entre otras (p. 98).

- **Salario:** Se convierte en una recompensa fija para los empleados, y trabajan duro para recibir un aumento, ya sea trimestral, anual o incluso antes en algunos casos (p. 98).
- **Comisiones:** Esta estructura de pago es bastante común en ventas. Los vendedores generalmente reciben una porción de ingresos por ventas como comisión por cerrar el trato (p. 98).
- **Bonos e Incentivos:** Algunas empresas recompensan a sus empleados en función de su desempeño o finalización del proyecto o vacaciones o en obtener ganancias. Aquellos que se desempeñan bien reciben fuertes bonificaciones, y, por lo tanto, estas son otra forma de compensación directa para las personas (p. 99).

#### **2.1.12. Prestaciones**

Según Smith et al. (2022) son beneficios monetarios y no monetarios, como el pago de horas extras, beneficios de jubilación, paquetes de viaje, horarios de trabajo flexibles, comida, alojamiento, transporte comercial, etc. (p. 99).

- **Pagos de horas extras:** Los empleados o las personas que trabajan más allá de sus horas de trabajo habituales reciben incentivos monetarios (p. 99).

- **Beneficios de jubilación:** Los empleados reciben un ingreso o salario mensual fijo y regular, pero la mayoría de las empresas aseguran su futuro después de la jubilación al ofrecer beneficios monetarios. Por lo tanto, si las personas se retiran de sus trabajos, se les paga por sus servicios a largo plazo (p. 100).
- **Horarios de trabajo flexibles:** Proporcionar horarios de trabajo flexibles a los empleados podría resultar en un aumento de la productividad. Como resultado, agrega más valor a la empresa (p. 100).
- **Beneficios Sociales:** Cobertura de seguro de salud, membresías de gimnasios, Seguro Social, Medicare, el uso de activos de la compañía (como móvil o automóvil), vivienda, comidas, créditos de tiendas, etc., son algunos de los beneficios que las organizaciones pueden ofrecer a sus empleados (p. 100).

### 2.1.13. Sistema Nómina 360

Este es un software que automatiza todas las tareas administrativas en el ámbito de los recursos humanos, para que las empresas puedan cumplir con las normas legales de una forma práctica, segura y dinámica. Este software de nómina cubre la mayoría de los procesos diarios necesarios en una empresa ecuatoriana mediana a grande. No se trata solo de calcular y generar roles de facturación automatizados (Macobsa, 2022). Sus módulos son los siguientes:

- **Módulo CORE-HR - el centro de toda la operación de tu software de nómina:** Incluye la gestión digital de la relación con los empleados y por supuesto el cálculo, pago y distribución de los roles de pago por correo electrónico, el Portal Web y la Aplicación Móvil de Autoservicio.

- **Liquidaciones:** liquidar al trabajador al término de su relación laboral, lo que también facilita verificar que los cálculos y montos a pagar sean correctos.
- **Módulo gestión de turnos:** Permite a la empresa gestionar los turnos de forma dinámica y sencilla. La información biométrica se carga y luego el sistema calcula automáticamente todas las horas extras, tardanzas, ausencias y vacaciones.
- **Módulo portal del empleado:** Los empleados podrán realizar varios procesos independientes en el Portal del Empleado, además de consultar información, podrán solicitar permisos, préstamos, solicitudes temporales, vacaciones, administrar sus archivos personales, descargar e imprimir trabajos certificados, y recibir sus nóminas.
- **Módulo de gestión por centro de costos:** En la contabilidad moderna, la gestión de costos es fundamental, muchas veces una gran proporción de los costos de una empresa corresponden a sus costos de personal y costos asociados, para lo cual se ha desarrollado un moderno módulo, que posibilita la distribución de Asientos Contables, gastos y provisiones al respectivo centro de costos, permitiendo así un control preciso de su contabilidad.
- **Módulo de gestión de cargos empresariales:** Proporciona una descripción detallada de los puestos en el mismo sistema y los da a conocer a los empleados actuales, así como a los candidatos y empleados externos en unos pocos clics.
- **Aplicación móvil de autoservicio- IOS-ANDROID:** Gestión al alcance de los colaboradores, permitiéndole mejorar la relación entre empresa y

colaboradores porque puede crear notificaciones y dar a conocer mejor a los empleados la empresa.

## **2.2.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. Sistema de gestión salarial para una organización Academia Deportiva de Suecia**

Esta investigación tuvo por objetivo analizar el sistema salarial de una organización, la Academia de Deportes de Suecia. Este software es capaz de calcular los salarios mensuales, los impuestos y la seguridad social de los empleados de esa organización. Sobre la base de ciertas fórmulas, generará archivos como salida, tales como archivos bancarios y recibos de sueldo, etc. El sistema también es capaz de calcular los impuestos a pagar por la organización y la seguridad social. El archivo de impuestos se genera para la oficina de impuestos. Todos los datos, como la información de los empleados, los salarios, la seguridad social y los impuestos, se almacenan en la base de datos como un registro de seguimiento (Azeem, 2016).

### **2.2.2. Sistema de gestión de nóminas: Un informe para la evaluación en Canadá**

Determinó que el sistema de gestión de nómina es una de las áreas centrales de su negocio. Por lo general, se persigue la gestión de los gastos de los empleados, los subsidios, el salario, el salario bruto, la deducción, los impuestos y muchos más para un período de tiempo específico. La gestión y la contabilidad son dos partes esenciales para la nómina. La nómina es un área en la que no se quiere correr ningún riesgo, ya que conduce a algunas consecuencias financieras y legales graves. Las nóminas son una grave preocupación para todas las PYME. Es

obligatorio para todas las empresas pagar a todos los empleados de acuerdo con las normas y reglamentos del gobierno. Además, este proyecto se desarrollará para la gestión de la empresa y mejorar el negocio en el mercado y mantener el prestigio y la reputación de la empresa. Además, este proyecto facilitará a la empresa la gestión de todos los procesos legales y los gastos de los empleados de forma adecuada y sistemática (Chaudhary, 2022).

### **2.2.3. Los beneficios y los perjuicios de la aplicación de la política de sistemas integrados de información sobre nóminas y personal (IPPIS) en Nigeria**

Examinó los logros y las dificultades de la implementación de la política del Sistema Integrado de Nómina e Información de Personal (IPPIS) en Nigeria. El proyecto fue cualitativo-descriptivo. El estudio encontró que IPPIS ha podido mitigar los problemas asociados con el pago de salarios de los servidores públicos, pero la hazaña vino con algunos dolores o cargas tanto para los servidores públicos como para los implementadores de IPPIS. El estudio recomienda, entre otros, que: el IPPIS debe descentralizar su actividad, obtener más autonomía para operar de manera efectiva y la necesidad de la remodificación y rediseño del software para acomodar más flexibilidad y peculiaridad organizacional (Olagunju & Olufemi, 2021).

### **2.2.4. Nómina de empleados y presupuesto de formación: Estudio de caso de una organización sanitaria no docente en Estados Unidos**

Afirmó que la rotación de empleados es un fenómeno constante al que se enfrentan las organizaciones. Cierta rotación no solo es saludable, sino también necesaria para una organización, ya que permite una afluencia de sangre nueva; sin

embargo, los altos niveles de rotación pueden ser poco saludables para una organización. Este estudio tiene como objetivo calcular la tasa de rotación de empleados en una organización de atención médica en particular y compararla con los puntos de referencia proporcionados en la literatura existente, y descubrir posibles razones para la alta rotación de las organizaciones. También se analizaron los datos disponibles de años anteriores para estimar las pérdidas financieras y no financieras de la organización. El estudio aborda y califica la importancia de algunos de los factores más comunes que determinan la satisfacción general de los empleados, como el salario y otros beneficios, la oportunidad de carrera y el crecimiento personal, y los protocolos de vida laboral, incluidas las políticas y procedimientos, las condiciones del entorno de trabajo, el comportamiento del supervisor y el comportamiento y el apoyo de los colegas. Los resultados de esta investigación serán útiles no solo para la industria de la salud, sino también para el sector corporativo en general, ya que la rotación puede plantear un problema grave y, por lo tanto, debe investigarse y resolverse rápidamente (Ahmed & Ali Kolachi, 2016).

#### **2.2.5. ¿Dónde está mi paga? Factores críticos de éxito de un sistema de nóminas - Un enfoque del ciclo de vida del sistema en Australia**

Estableció que la mayoría de las empresas implementan tecnologías en aplicaciones administrativas de recursos humanos. Si bien el procesamiento de nómina es una actividad transaccional rutinaria, el diseño y la implementación deficientes del sistema de nómina pueden causar un daño inmenso al bienestar de los empleados y la organización. Basándose en el estudio de caso de un sistema de nómina defectuoso en una organización grande y compleja del sector público

en Australia, se destacan los factores clave de éxito utilizando el enfoque del ciclo de vida del sistema respaldado por la filosofía ágil. Destaca la importancia crítica de la revisión estratégica de la organización, la participación de los usuarios y la comunicación continua con las diversas partes interesadas durante las etapas de planificación, análisis, diseño, implementación y revisión de un proyecto de nómina. Refuerza la necesidad de adoptar y adherirse a metodologías sólidas de gestión de proyectos y cambios. También se exploró las limitaciones del enfoque de centro de servicios compartidos (Thite, 2014).

## **2.3.FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **2.3.1. Constitución de la República del Ecuador 2008**

Sobre las acciones o procesos relacionados con la gestión de nómina, la Constitución de la República del Ecuador (2008) indica:

**Art. 34.-** El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas (p. 18).

**Art. 66.** Numeral 17.- El derecho a la libertad de trabajo. Nadie será obligado a realizar un trabajo gratuito o forzoso, salvo los casos que determine la ley (p. 29).

**Art 229.-** La remuneración será justa y equitativa, con relación a sus funciones, y valorará la profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia (pp. 79-80).

**Art. 328.-** La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas del empleado, así como las de su familia; será inembargable, salvo

para el pago de pensiones por alimentos. El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria. El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona y de acuerdo con la ley. Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales (pp. 102-103).

**Art. 369.-** El seguro universal obligatorio cubrirá las contingencias de enfermedad, maternidad, paternidad, riesgos de trabajo, cesantía, desempleo, vejez, invalidez, discapacidad, muerte y aquellas que defina la ley. Las prestaciones de salud de las contingencias de enfermedad y maternidad se brindarán a través de la red pública integral de salud (p. 112).

**Art. 372.-** Los fondos y reservas del seguro universal obligatorio serán propios y distintos de los del fisco, y servirán para cumplir de forma adecuada los fines de su creación y sus funciones. Ninguna institución del Estado podrá intervenir o disponer de sus fondos y reservas, ni menoscabar su patrimonio (p. 113).

### **2.3.2. Norma ISO 9001**

Los procesos de elaboración de productos de la empresa se rigen por lo establecido en la Norma ISO 9001 (2015):

#### **4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas:**

Sobre la base de un resultado de puntuación, considere e implemente enfoques de manejo

para administrar y cumplir con las necesidades y expectativas de nuestras partes interesadas (p. 14).

**4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad:** Incluye los procesos necesarios para garantizar que el sistema contiene todo el trabajo necesario para completar las actividades planificadas con éxito. Lo que hay que tener en cuenta es que todo sistema de gestión tiene límites y hay aspectos donde los requisitos que lo definen pueden aplicarse o no. Esto es lo que llamamos alcance de un sistema de gestión (p. 14).

**4.4. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos:** Requiere específicamente la adopción por parte de la organización de un enfoque de proceso al desarrollar, implementar y mejorar la efectividad de su sistema de gestión. Hay varias referencias adicionales a lo largo de la norma para enfatizar el punto de que la mejora del rendimiento (calidad) es más probable cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados (pp. 14-15).

Las organizaciones deben mantener y retener información documentada para respaldar el funcionamiento de sus procesos y tener confianza en que los procesos se están llevando a cabo según lo planeado (pp. 14-15).

**5.2. Política:** Requiere que la política de calidad de su organización sea adecuada tanto a su propósito como a su contexto. Esto significa que una vez que su organización ha determinado su contexto y los requisitos relevantes de sus partes interesadas, la alta dirección debe revisar la política de calidad a la luz de esa información. Se debe comprobar si las directivas se han comunicado y entendido en toda la organización. La política también debe estar disponible para cualquier parte interesada relevante (pp. 14-15).

### **2.3.3. Huella de carbono, exportaciones y estrategias empresariales frente al cambio climático**

Sobre las acciones o procesos relacionados con las afectaciones al medio ambiente, el documento Huella de carbono, exportaciones y estrategias empresariales frente al cambio climático (2013) indica:

#### **II. Huella ecológica**

**A.-Bosque:** superficie de bosque ocupada, principalmente por productos obtenidos de la madera, utilizados para la producción de bienes o combustibles como la leña (p. 12).

**B- Fuentes de emisiones:** Las emisiones directas son aquellas que provienen de fuentes propiedad o controladas por el sujeto obligado (una empresa u otra entidad), tales como el consumo de electricidad, combustibles fósiles, tala de bosques, envases, etc. (p. 17).

#### **III.- Procesos relacionados con la huella de carbono**

**A.-Mecanismos flexibles:** Los proyectos que utilizan eficiencia energética, energía renovable y bosques hundidos pueden ser elegibles para participar en este esquema, pero los países desarrollados deben limitar el uso de instalaciones nucleares allí (p. 21).

**B.-Implementación conjunta:** Los mecanismos para lograr esta reducción serán principalmente la adopción de nuevas tecnologías y la creación y ampliación de pozos. Debido a la amplia variación en los costos marginales de la mitigación de GEI entre países, las inversiones en actividades de desempeño conjunto (IC) en silvicultura (gestión de bosques naturales y de plantaciones) y energía (producción de electricidad a partir de

fuentes renovables y uso eficiente de la energía) en los países en desarrollo, esta se considera la forma más rentable de lograr el objetivo final de la CMNUCC (p. 24).

**C.- Mercado minorista de compensación de emisiones:** La compensación como mecanismo de mitigación de gases de efecto invernadero es una de las formas económicamente más eficientes de abordar las emisiones. Puede utilizarse para compensar las emisiones generadas financiando el equivalente de dióxido de carbono ahorrado en otros lugares, también a pequeña escala. Esto ha propiciado el surgimiento de un mercado minorista de comercio de emisiones y de un gran número de empresas y organizaciones dedicadas a esta tarea, lo que ha incentivado a los consumidores y pequeñas empresas a realizar acciones que compensen el daño al ambiente (p. 26).

#### **IV.- Avances en la contabilidad de la huella de carbono**

**B.- Iniciativas en América Latina y El Caribe:** Las empresas de forma voluntaria, empresas de diferentes sectores han comenzado a desarrollar el cálculo de la huella de carbono en toda la cadena productiva y esto ha provocado la modificación de los sistemas de gestión e inversión para invertir en máquinas, procesos y tecnologías más limpias.

En América Latina recién se empieza a reconocer el problema, y muy pocas personas han tomado acciones concretas para cuantificar la huella de carbono de los productos exportados como estrategia preventiva. Las iniciativas existentes responden a nuevos requerimientos del mercado comprador o de empresas transnacionales. El foco principal está en iniciativas enmarcadas en el mecanismo de desarrollo limpio, MDL, que requiere medir las emisiones de carbono.

#### **2.3.4. Ley de Gestión Ambiental**

Dado que la empresa realiza actividades de extracción de productos naturales, se rige a lo establecido en la Ley de Gestión Ambiental (2004):

**Art. 6.-** El aprovechamiento racional de los recursos naturales no renovables en función de los intereses nacionales dentro del patrimonio de áreas naturales protegidas del Estado y en ecosistemas frágiles, tendrán lugar por excepción previo un estudio de factibilidad económico y de evaluación de impactos ambientales (p. 1).

**Art. 35.-** El Estado establecerá incentivos económicos para las actividades productivas que se enmarquen en la protección del medio ambiente y el manejo sustentable de los recursos naturales. Las respectivas leyes determinarán las modalidades de cada incentivo (p. 6).

**Art. 40.-** Toda persona natural o jurídica que, en el curso de sus actividades empresariales o industriales, estableciere que las mismas pueden producir o están produciendo daños ambientales a los ecosistemas, está obligada a informar sobre ello al Ministerio del ramo o a las instituciones del régimen seccional autónomo. La información se presentará a la brevedad posible y las autoridades competentes deberán adoptar las medidas necesarias para solucionar los problemas detectados. En caso de incumplimiento de la presente disposición, el infractor será sancionado con una multa de veinte a doscientos salarios mínimos vitales generales (p. 7).

**Art. 46.-** Cuando los particulares, por acción u omisión, incumplan las normas de protección ambiental, la autoridad competente adoptará, sin perjuicio de las sanciones previstas en esta Ley, las siguientes medidas administrativas: a) Decomiso de las especies de flora y fauna obtenidas ilegalmente y de los implementos utilizados para cometer la infracción; y, b) Exigirá la regularización de las autorizaciones, permisos, estudios y

evaluaciones; así como verificará el cumplimiento de las medidas adoptadas para mitigar y compensar daños ambientales, dentro del término de treinta días (p. 8).

**Art. 83.-** Quienes comercialicen productos forestales, animales vivos, elementos constitutivos o productos de la fauna silvestre, especialmente de la flora o productos forestales diferente de la madera, sin la respectiva autorización, serán sancionados con una multa de quinientos a mil salarios mínimos vitales (p. 10).

### **2.3.5. Código del Trabajo**

Todas las decisiones laborales que la empresa tome con relación a la gestión de nómina deben estar alineadas a lo establecido en el Código del Trabajo (2015) que indica:

**Art. 13.-** Formas de remuneración. - En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta, tomando como base, cierta unidad de tiempo. Contrato en participación es aquel en el que el empleado tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo. La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el empleado participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo (p. 9).

**Art. 47.-** De la jornada máxima. - La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario. El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes (p. 23).

**Art. 48.-** Jornada especial. - Las comisiones sectoriales y las comisiones de trabajo determinarán las industrias en que no sea permitido el trabajo durante la jornada completa, y fijarán el número de horas de labor. La jornada de trabajo para los

adolescentes, no podrá exceder de seis horas diarias durante un período máximo de cinco días a la semana (p. 23).

**Art. 49.-** Jornada nocturna. - La jornada nocturna, entendiéndose por tal la que se realiza entre las 19H00 y las 06H00 del día siguiente, podrá tener la misma duración y dará derecho a igual remuneración que la diurna, aumentada en un veinticinco por ciento (p. 23).

**Art. 53.-** Descanso semanal remunerado. - El descanso semanal forzoso será pagado con la cantidad equivalente a la remuneración íntegra, o sea de dos días, de acuerdo con la naturaleza de la labor o industria (p. 24).

**Art. 55.-** Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias. - Por convenio escrito entre las partes, la jornada de trabajo podrá exceder del límite fijado en los artículos 47 y 49 de este Código, siempre que se proceda con autorización del inspector de trabajo (p. 25).

**Art. 69.-** Vacaciones anuales. - Todo empleado tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los empleados que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes (p. 27).

**Art. 75.-** Acumulación de vacaciones. - El empleado podrá no hacer uso de las vacaciones hasta por tres años consecutivos, a fin de acumularlas en el cuarto año (p. 28).

**Art. 79.-** Igualdad de remuneración. - A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado

de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración (p. 29).

**Art. 80.-** Salario y sueldo. - Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables (p. 29).

**Art. 83.-** Plazo para pagos. - El plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de una semana, y el pago de sueldos, no mayor de un mes (p. 30).

**Art. 97.-** Participación de empleados en utilidades de la empresa. - El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus empleados el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas (p. 33).

**Art. 117.-** Remuneración Unificada. - Se entenderá por tal la suma de las remuneraciones sectoriales aplicables a partir del 1 de enero del 2000 para los distintos sectores o actividades de trabajo, así como a las remuneraciones superiores a las sectoriales que perciban los empleados, más los componentes salariales incorporados a partir de la fecha de vigencia de la Ley para la Transformación Económica del Ecuador (p. 37).

## **CAPÍTULO III**

# **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

"Cada problema se puede resolver siempre que utilicen el sentido común y apliquen la investigación y las técnicas adecuadas".

**Daymond Jhon**

### **3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación de carácter cuali-cuantitativo basado en el estudio de la Gestión de Nómina 360 y su incidencia en el proceso de pago, se desarrolló en la empresa Plantabal S.A., dentro de los tipos de investigación utilizados en el estudio se detallan:

#### **3.1.1. Explicativo**

Dado que se analizó documentación física y digital como presupuestos, roles de pagos y contratos del departamento de Talento Humano. Con la finalidad de “explicar aspectos del estudio de manera detallada para incrementar la comprensión de los resultados y mejorar las conclusiones” (Hernández et al., 2016, p. 95).

#### **3.1.2. Descriptivo**

Permitió describir las características de la gestión de nómina y del proceso de pagos a fin de determinar las etapas que presentan deficiencias. “Esta metodología se centra en responder preguntas relacionadas con el "qué" que con el "por qué" del sujeto de investigación” (Hernández et al., 2016, p. 92).

#### **3.1.3. Exploratoria**

El proyecto de investigación desarrolló elementos que involucran conocer más sobre la situación problemática de la gestión de nómina y el proceso de pagos, con la finalidad de plantear soluciones que se adapten a las necesidades propias de la empresa. Según Hernández et al. (2016) este tipo de investigación “generalmente se lleva a cabo para tener una mejor comprensión del problema existente, para conducir a un resultado concluyente” (p. 96).

## **3.2.MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN**

Para una adecuada ejecución de la investigación se ha utilizado los siguientes métodos de investigación:

### **3.2.1. Método deductivo**

Se analizó la problemática presente en el proceso de pago relacionado con la utilización del software, que dificulta la accesibilidad a la información oportuna para los empleados, a fin de establecer conclusiones específicas. Según Bernal (2016) este método parte de un “análisis general para establecer conclusiones específicas sobre el tema a tratar” (p. 59).

### **3.2.2. Método inductivo**

Este método permitió desarrollar las conclusiones generales que se basaron en la literatura especializada relacionada con la gestión de nómina y los procedimientos acordes a la elaboración. Según Hernández et al. (2016) se contrasta con el razonamiento deductivo, donde se procede de información general a conclusiones específicas. El razonamiento inductivo también se llama lógica inductiva o razonamiento de abajo hacia arriba.

### **3.2.3. Método histórico-lógico**

Este método permitió recopilar información relacionada con la nómina y el proceso de pagos para organizarla y analizarla de manera ordenada y lógica. Según Hernández et al. (2016) es el “el proceso por el cual los historiadores reúnen evidencia y formulan ideas sobre el pasado. Es el marco a través del cual se construye un relato del pasado” (p. 103).

### **3.3.CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

A partir del diagnóstico de la problemática realizado en la empresa Plantabal S.A., se detectó falencias en la gestión de nómina y sus efectos tanto en la vida laboral de los empleados como en el rendimiento de la empresa.

Para lo cual, se aplicó la técnica de la observación directa para obtener información a partir de la problemática de la empresa Plantabal S.A., luego se establecieron las preguntas problematizadoras de la investigación identificando las variables del tema propuesto y de los objetivos relacionados con la investigación. En lo posterior se utilizó literatura especializada basada en teorías sobre la gestión de nómina, procedimientos y procesos de pago, que sustenten los lineamientos para la obtención de los resultados de la investigación para establecer las conclusiones y recomendaciones.

#### **3.3.1. Población y muestra**

- **Población**

Dentro del estudio, la empresa cuenta con una población distribuida en diez departamentos operativos (Ver Tabla 1) que se detallan a continuación: Investigación y Desarrollo Vivero, Forestal Abastecimiento, Operaciones Quevedo, Operaciones Santo Domingo, Supply Chain y Calidad, Proyectos, IT (Soporte de Sistemas) y Finanzas, Administración y Talento Humano, Gerencia y Externos. Los colaboradores que pertenecen a estos departamentos se detallan a continuación:

**Tabla 1.**

*Población*

<b>Área/ departamento</b>	<b>Cantidad</b>
Investigación y Desarrollo-Vivero	19
Forestal Abastecimiento	193
Operaciones Quevedo	336
Operaciones Santo Domingo	125
Supply Chain y Calidad	22
Proyectos	5
IT (Soporte de Sistemas) y Finanzas	13
Administración y Talento Humano	20
Gerencia	2
Externos	7
<b>Total</b>	<b>742</b>

*Nota.* Total de empleados de la compañía PLANTABAL S.A.

- **Muestra**

El presente proyecto de investigación cuenta con una población de 742 personas distribuidas en diversos departamentos de la Empresa Plantabal S.A., a partir de este reconocimiento se aplicó la fórmula de la muestra que se detalla a continuación:

$$n = \frac{N * Z^2 * P * Q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{742 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (742 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{712,6168}{2,8129}$$

$$n = 253 \text{ Empleados}$$

En donde:

- N= Tamaño de la población
- Z= Nivel de confianza
- P= Probabilidad de éxito
- Q= Probabilidad de fracaso
- e= Margen de error

Dando como resultado la muestra de 253 empleados a quienes se involucró en la investigación.

### **3.3.2. Técnicas de investigación**

Según el enfoque de esta investigación las técnicas que se aplicaron son las siguientes:

#### **Observación**

Esta técnica permitió conocer de primera mano la situación problemática con respecto a la gestión de nómina y el proceso de pagos, se observó procesos, comportamientos, manejo de información e interacción entre el personal.

#### **Entrevista**

Esta técnica realizada al gerente de recursos humanos permitió obtener información sobre patrones y resaltar áreas para futuras investigaciones, y fue una herramienta de investigación útil para la recolección de información de primera mano sobre el objeto de estudio. Para Cohén y Gómez (2019) una entrevista es un método de investigación cualitativa que se basa en hacer preguntas para recopilar datos. Las entrevistas involucran a dos o más personas, una de las cuales es el entrevistador que hace las preguntas.

### **3.3.3. Instrumentos de investigación**

A partir de las técnicas de investigación que se aplicaron los instrumentos fueron los siguientes:

#### **Guía de observación**

Es un documento que facilitó el registro oportuno y ordenado de las observaciones realizadas, en las cuales no hubo interferencia o manipulación de los sujetos de investigación, y se presenta la inexistencia de controles y tratamientos. Según Cohén y Gómez (2019) “es una matriz en la cual se plasman las observaciones en forma de datos” (p. 81).

#### **Formulario de preguntas**

La guía de preguntas constó de tres segmentos, el primero compuesto por preguntas de carácter general, el segundo dirigido a recopilar información sobre la gestión de nómina y la tercera sección que se orienta a compilar información sobre el desarrollo del proceso de pagos.

#### **Matriz de valoración**

Esta matriz permitió calificar los os parámetros que deben aplicarse y la forma de aplicarlos con respecto a la gestión de nómina y proceso de pagos; detectando las deficiencias y posteriormente realizar un análisis de los resultados.

#### **Análisis FODA**

Este análisis permitió establecer los factores internos y externos que afectan a la gestión de nómina y los pagos. Un análisis FODA permitió principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en una lista organizada y generalmente se presenta en una cuadrícula simple de dos por dos.

## **Papeles de Trabajo**

Son documentos que pertenecen a la empresa en la que se evidencia los diversos procedimientos involucrados en el análisis e interpretación de datos generados a partir del examen de documentos y registros relevantes para un estudio en particular. En otras palabras, el trabajo documental implica leer mucho material escrito referente a la gestión de nómina y el proceso de pagos.

### **3.4.ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO**

Para la elaboración del marco teórico se tomó información especializada de libros, artículos profesionales de alto nivel, además de otras investigaciones relacionadas con las variables del tema.

#### **3.4.1. Revisión de literatura especializada**

Se examinaron artículos académicos, libros y otras fuentes relevantes sobre la gestión de nómina y el proceso de pagos.

#### **3.4.2. Extracción y recopilación de información**

La revisión incluyó enumerar, describir, resumir, evaluar objetivamente y aclarar la información con la finalidad que aporten un sustento para la investigación.

### **3.5.RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Fue el proceso de recopilación y medición de información sobre variables de interés, se ejecutó de una manera sistemática con la finalidad de que los resultados permitan responder a las preguntas y objetivos de investigación. Además de proporcionar posibles soluciones o acciones de mejora a la situación problemática. Todas las técnicas

e instrumentos fueron preparados con énfasis en garantizar una recopilación precisa y honesta sobre los procesos de nómina y pagos.

### **3.6.PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

Una vez que se ha concluido la recolección de información, se procedió a transcribir, ordenar y clasificar los datos para eliminar los sesgos y establecer patrones. En lugar de abordar los datos con un marco predeterminado, se identificaron temas comunes a medida que se organizó la información.

Luego se realizó un análisis narrativo que implica dar sentido a las aportaciones del entrevistado, resaltando aspectos importantes para los lectores. Además, se resaltó los puntos críticos que se han encontrado en otras áreas de la investigación.

Posteriormente, se conceptualizaron los datos para crear categorías y subcategorías agrupándolos para posicionar y conectar los hallazgos, mediante la elaboración de matrices.

Para profundizar en los segmentos de datos, se determinó la existencia de jerarquías entre categorías, establecer si uno es más importante que otro, y se resumieron los resultados. Dichos resultados fueron sirvieron para construir y verificar teorías, responder preguntas de investigación y respaldar objetivos.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

"Si supiéramos lo que estamos haciendo,  
no se llamaría investigación, ¿verdad?"

**Albert Einstein**

## DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNO QUE AFECTAN AL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Mediante la elaboración de la matriz FODA, se obtuvieron resultados para el departamento de talento humano (Ver Tabla 2).

**Tabla 2**

*Matriz FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de un nuevo sistema de gestión de nómina.</li> <li>2. Cuenta con más de 700 empleados.</li> <li>3. Estructura organizacional claramente definida.</li> <li>4. Personal operativo capacitado.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utilización de un programa de nómina obsoleto.</li> <li>2. Escasa capacitación integral del personal de talento humano en el dominio de las competencias inherente al sistema de información.</li> <li>3. Deficiente manejo y elaboración de nómina.</li> <li>4. Omisión de horas extra, descuentos, entre otros por falta de tiempo.</li> <li>5. Duplicidad de funciones en el departamento de talento humano.</li> <li>6. Los empleados no tienen acceso a la información.</li> <li>7. Trámites extensos y tediosos trámites para solicitar información</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar un nuevo sistema en el manejo de las nóminas.</li> <li>2. Digitalizar los procesos internos de requerimiento por parte de los empleados al departamento de talento humano.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de personal capacitado en el dominio normativa laboral.</li> </ol>

*Nota.* Análisis interno de la compañía PLANTABAL S.A.

Mediante el análisis interno al departamento de talento humano de PLANTABAL S.A., se observaron fortalezas como un crecimiento estructural al contar actualmente con 700 empleados, lo que permite un cumplimiento óptimo de la producción, la implementación de un nuevo sistema de nómina que reduzca el trabajo manual y los

errores, además, de que el personal operativo está capacitado y cumple a cabalidad sus responsabilidades.

En cuanto a las debilidades, se presenta la utilización de un sistema obsoleto que dificulta el ingreso de información y obtención de informes erróneos, la escasa capacitación integral del personal de talento humano en el dominio de las competencias inherente al sistema de información, el deficiente manejo y elaboración de nómina, puesto que existen errores al ser procesos mayormente manuales, por lo cual se omiten horas extra, descuentos, entre otros por falta de tiempo, además de presentarse duplicidad de funciones, haciendo que los trámites sean extensos y tediosos trámites para solicitar información. Concluyendo así, que en su mayoría generan una afectación directa a los empleados, quienes necesitan de mayores incentivos sobre la capacitación integral para el dominio de las responsabilidades asignadas. También es necesario contar con un ambiente laboral adecuado para los empleados.

Las oportunidades de mayor relevancia son la implementación un nuevo sistema en el manejo de las nóminas, que evitará la existencia de errores, y la digitalización de los procesos internos de requerimiento por parte de los empleados al departamento de talento humano, por lo tanto, se facilitará la elaboración y pago de nómina. Por último, la principal amenaza es la falta de personal capacitado en el dominio de la normativa laboral, esto afectaría en los pagos oportunos de los empleados de PLANTABAL S.A.

#### 4.1.INDICADORES DE GESTIÓN BASADOS EN EL PRESUPUESTO Y MANEJO DE LA NÓMINA 360 EN LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS DE PAGO DE LA NORMATIVA LABORAL VIGENTE

**Tabla 3**

*Análisis presupuestario*

Indicadores de gestión	Planificado	Cumplido	%	Semaforización de cumplimiento
Reclutamiento e Inducción	\$11.000,00	\$6.500,00	59,09%	Con riesgo
Contratación	\$14.749,00	\$14.749,00	100,00%	Excelente
Cumplimiento meta	100%	80%	80,00%	Aceptable
Capacitación	\$8.500,00	\$3.600,00	42,35%	Crítico
Presupuesto	\$285.501,00	\$147.777,00	51,76%	Con riesgo

*Nota.* Análisis de indicadores de la compañía PLANTABAL S.A.

**Tabla 4**

*Niveles de cumplimiento*

Valoración	Nivel de cumplimiento
90%-100%	Excelente
70%-89%	Aceptable
50%-69%	Con riesgo
30%-59%	Crítico
0-29%	Sin resultado

*Nota.* Tomado de “Ejecución presupuestal y cumplimiento de metas” por Terán (2019)

Al analizar los principales indicadores plasmados en la Tabla 3 que están relacionados con la gestión de nómina, se determinó que la empresa cuenta con una planificación presupuestaria en donde se asignan fondos a las partidas de reclutamiento e inducción, contratación y capacitación. De los fondos destinados a los procesos de reclutamiento e inducción, el departamento de talento humano solamente hizo uso del

59,09% representando un posible riesgo a futuro, ya que la empresa actualmente no cuenta con un plan de capacitación para los empleados para el cumplimiento de las funciones.

El proceso de contratación presenta un nivel de ejecución del 100%, esto debido a que la empresa contrató al personal necesario para cubrir las vacantes, pero es necesario resaltar que el personal contratado no ha sido evaluado con respecto al cumplimiento del perfil del cargo, experiencia y habilidades. Por lo cual, a pesar de contar con personal suficiente, no cuentan con la capacitación necesaria que aporten al desarrollo de las operaciones relacionadas con el Talento Humano.

El cumplimiento de metas muestra un nivel de ejecución del 80%, puesto que el proporcionar a los empleados un objetivo alcanzable ha permitido rastrear su progreso y hacer que sea más fácil recompensarlos por sus logros. Con el tiempo, esto puede alentar a los empleados a ser más productivos y orientados a los resultados. Como ya se había demostrado en párrafos anteriores, la empresa no cuenta con un enfoque de formación, y a pesar de designar fondos para la ejecución de capacitaciones solo se ha ejecutado el 42,35% reforzando el hecho de que existan empleados poco capacitados en temas de gestión de nómina.

Finalmente, la ejecución presupuestaria muestra un cumplimiento del 51,76% que resulta ser un valor significativo, pero no es lo ideal para una empresa con 742 empleados, por lo tanto, se debe supervisar la disponibilidad de los ingresos para cubrir costos y gastos relacionados con los niveles de producción de la empresa lo que se refleja en las decisiones financieras.

## 4.2. CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN EL MANEJO DE MANEJO DE LAS NÓMINAS

Para la matriz de valoración se desarrolló con los empleados vinculados con el departamento de talento humano, dentro de los resultados se observó un nivel de conocimiento medio con respecto al manejo de la normativa laboral, un nivel bajo de conocimiento sobre la normativa tributaria aplicable a los trabajadores bajo dependencia y un nivel bajo con respecto a la gestión de nómina 360, lo que se demuestra en la Tabla 5.

**Tabla 5**

*Matriz de valoración conocimiento integral de los empleados*

Actividades	Valoración	Valor recomendado	Nivel de conocimiento
<b>Normativa Laboral</b>			
Los diferentes tipos de contratos laborales	2	3	Medio
Las formas de remuneración	3	3	Alto
Las obligaciones del empleador y del empleado	2	3	Medio
De la duración máxima de la jornada de trabajo, de los descansos obligatorios y de las vacaciones	2	3	Medio
De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales	2	3	Medio
De la terminación del contrato de trabajo	3	3	Alto
Del desahucio y del despido	2	3	Medio
Del proceso de jubilación	2	3	Medio
Del manejo de accidentes y enfermedades profesionales	2	3	Medio
<b>TOTAL</b>	2,22	3	Medio

<b>Normativa tributaria</b>			
Los valores percibidos por ingresos en concepto de remuneraciones y beneficios sociales son reportados a la administración fiscal por parte de sus empleadores	1	3	Bajo
En enero de cada año el empleado presenta de manera obligatoria su proyección de gastos personales, en donde detalla los rubros materia de deducción de sus ingresos (salud, vivienda, vestimenta, educación), no olvidar el límite máximo a estimar de egresos	1	3	Bajo
<b>TOTAL</b>	1	3	Bajo
<b>Reglamentos internos</b>			
El tratamiento de la empresa a la gestión de contratos, nóminas, autorizaciones, bajas por enfermedad, vacaciones anuales, ausencias por maternidad / paternidad, etc.	2	3	Medio
La ejecución del proceso de selección para entrevistar, identificar y seleccionar a los candidatos más adecuadamente cualificados y que tengan mayor potencial.	2	3	Medio
El cálculo de unas tasas salariales adecuadas para cada puesto, teniendo en cuenta el valor que aportan a la empresa, el salario ofrecido en el mercado laboral y los parámetros establecidos por el convenio colectivo.	2	3	Medio
Fomentar un clima laboral positivo es muy sencillo.	1	3	Bajo
Facilitar información a los empleados sobre periodo de vacaciones, aportaciones, permisos, certificados, entre otros	1	3	Bajo
Evaluaciones de desempeño a cada empleado para determinar su compromiso con la empresa deben evaluarse regularmente.	1	3	Bajo
Implementar esquemas de capacitación para garantizar el crecimiento de cada empleado en la empresa y el desarrollo de habilidades clave para el futuro de la empresa.	1	3	Bajo
Abordar los problemas laborales y negociar entre empleados y empleadores en el caso de existir conflictos internos.	1	3	Bajo

Creación e implementación de políticas de salud y seguridad ocupacional.	1	3	Bajo
<b>TOTAL</b>	<b>1,33</b>	<b>3</b>	<b>Bajo</b>
<b>Sistema informático de nómina 360</b>			
Gestión digital de la relación con sus empleados (vacaciones, préstamos, anticipos, pago de beneficios sociales, entre muchas funciones más) y por supuesto el cálculo, pago y distribución de los roles de pago de manera electrónica.	2	3	Medio
Calcular valores a pagar en las liquidaciones del personal	2	3	Medio
Cargar la información al biométrico que permitirá calcular las horas extra, atrasos, faltas, primero considerando si el empleado en estos días ha tomado vacaciones o ha tenido alguna falta registrada en el sistema.	1	3	Bajo
Los empleados tendrán acceso a consultar información, realizar solicitudes de permisos, préstamos, anticipos, vacaciones, gestionar la ficha personal, descargar e imprimir certificados laborales, recibir sus roles de pago, entre otras	1	3	Bajo
Gestión de costos de personal y costos asociados	1	3	Bajo
Valorar los conocimientos, las destrezas y los equipos necesarios para poder ejecutar los procesos que se le han encomendado	1	3	Bajo
Sistema móvil que permite el acceso a información en tiempo real sobre el trabajo, roles de pago y de brindarles facilidades para que realicen trámites que normalmente tendrían que hacer personalmente	1	3	Bajo
<b>TOTAL</b>	<b>1,29</b>	<b>3</b>	<b>Bajo</b>
<b>Sistema de Informático Obsoleto</b>			
Gestión solicitudes de empleados sobre vacaciones, préstamos, anticipos, pago de beneficios sociales, permisos entre otras, pago y distribución física de los roles	1	3	Bajo
Cargar información de registro de marcaciones del biométrico para cálculo de horas extra	1	3	Bajo

Registro de información de ausentismo, atrasos y faltas injustificadas	1	3	Bajo
Calcular valores a pagar en las liquidaciones del personal	1	3	Bajo
Gestión de costos de personal y costos asociados	1	3	Bajo
<b>TOTAL</b>	1	3	Bajo

*Nota.* Análisis del nivel de conocimiento de los empleados del departamento de recursos humanos de PLANTABAL S.A.

**Tabla 6**

*Valoración correspondiente*

<b>Normativa</b>	<b>Valoración</b>	<b>Valor recomendado</b>	<b>Nivel de conocimiento</b>
Normativa laboral	2,22	3	Medio
Normativa tributaria	1,00	3	Bajo
Reglamento interno	1,33	3	Bajo
Sistema Informático Nómina 360	1,29	3	Bajo
Sistema de Informático Obsoleto	1,00	3	Bajo

*Nota.* Cuadro resumen del nivel de conocimiento

Al analizar la matriz, el nivel de conocimiento de los empleados con respecto a la normativa laboral aplicable al proceso de la gestión de nómina presenta un nivel medio, ya que, a pesar de conocerlo, su aplicación es deficiente, esto debido al escaso personal capacitado. En lo que respecta a la normativa tributaria, el nivel de conocimiento es bajo puesto que este tema mayormente es manejado por el departamento financiero, pero el inconveniente se presenta cuando el departamento de talento humano debe recibir y revisar la proyección de gastos y al no conocer sobre el tema no se aseguran de que la información sea correcta y pueden incurrir en contravenciones.

El nivel de conocimiento sobre el reglamento interno del área de talento humano es bajo debido a la carencia de planes de capacitación,

En lo que respecta al sistema de gestión de nómina 360, el nivel de conocimiento es bajo, dado que es un sistema nuevo que se ha implementado como mecanismo para

mejorar los procesos de elaboración de nómina. Por ello el personal del departamento de talento humano debe ser capacitado sobre el manejo de cada uno de sus módulos con la finalidad de provisionar, calcular y gestionar la nómina de manera más efectiva y segura. Además, se debe capacitar al resto del personal sobre al manejo de la aplicación móvil para que tengan acceso a la información básica de su rol de pagos.

La utilización de un sistema antiguo y deficiente ha generado resultados negativos en cuanto a: pérdida de datos, elaboración manual de nóminas, incumplimiento de plazos de pago, contabilidad de nómina desorganizada, pérdida de tiempo, empleados infelices y desinformados.

Por ello la nómina resulta ser un componente crucial para el éxito empresarial, pero también uno de los más difíciles de calibrar, gracias a su complejidad. Si el sistema de nómina de la organización no es consistente o no está libre de errores, puede tener efectos negativos en la relación con los empleados. Lo que resulta en una caída en la productividad o motivación para trabajar.

### 4.3. NIVEL DE APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN EL MANEJO DE OPERATIVO INHERENTE A LAS NÓMINAS

Para la matriz de valoración se aplicó a los empleados del departamento de talento humano, relacionados con la gestión de nómina, (Ver Tabla 7).

**Tabla 7**

*Matriz de valoración de procesos de nómina*

Actividades	Valoración	Valor recomendado	Nivel de cumplimiento	Observación
<b>Procesamiento del rol de pagos</b>				
Se verifica el registro de asistencia o días laborados por cada empleado	2	3	Medio	Existen registros incompletos o colaboradores que no se han registrado ni firmado el documento En la mayoría de las veces no se toman en cuenta las horas extra, descuentos por falta de tiempo o por que los reportes son entregados días después de la elaboración de nómina
Se verifica el registro de horas extraordinarias o suplementarias.	1	3	Bajo	Sí, siempre y cuando el reporte de asistencia y horas extra sean entregados al mismo tiempo
Se validan las horas efectivas del reporte de asistencia y horas extra	2	3	Medio	
Se solicita al encargado de finanzas la aprobación de las horas extra laboradas y se envía el documento aprobado al departamento de talento humano.	1	3	Bajo	Es el mismo departamento de talento humano quien valida el pago de horas extra, sin considerar el presupuesto.

Se aplican los descuentos y retenciones correspondientes al período de cálculo, incluido el anticipo por quincena.	1	3	Bajo	Generalmente, descuentos por multas o atrasos no son tomados en cuenta, ya que no se cuenta con un documento para su registro Sí, siempre y cuando se hayan detectado anomalías y errores en los reportes antes de su aprobación y desembolso. Caso contrario se corregirán los errores en el siguiente mes.
Se realiza el procesamiento y ajuste del rol de pagos calculando ingresos y descuentos.	2	3	Medio	Sí, siempre y cuando se hayan detectado anomalías y errores en los reportes antes de su aprobación y desembolso. Caso contrario se corregirán los errores en el siguiente mes.
Se revisan los resultados considerando ingresos, aportes patronales y personales, fondos de reserva, provisiones, vacaciones, décimo tercero y décimo cuarto.	1	3	Bajo	Sí, siempre y cuando se hayan detectado anomalías y errores en los reportes antes de su aprobación y desembolso. Caso contrario se corregirán los errores en el siguiente mes.
Si existen, variaciones se identifican y corrigen los errores y se comprueban hasta que los valores estén cuadrados, para elaborar el rol de pagos definitivo.	1	3	Bajo	Sí, siempre y cuando se hayan detectado anomalías y errores en los reportes antes de su aprobación y desembolso. Caso contrario se corregirán los errores en el siguiente mes.
Se ingresa la totalidad de la información de nómina al sistema	1	3	Bajo	Sí, siempre y cuando el reporte de asistencia y horas extra sea entregado al mismo tiempo, Y no se hayan detectado errores.

---

<b>TOTAL</b>	<b>1,33</b>	<b>3</b>	<b>Bajo</b>	
--------------	-------------	----------	-------------	--

---

**Emisión del rol de pagos y documentos habilitantes**

---

El departamento financiero receipta la documentación y la verifica para ejecutar el subproceso de pago de nómina.	2	3	Medio	
Se envía al departamento financiero el archivo de pagos y reporte de horas extra para su aprobación.	1	3	Bajo	El departamento de talento humano se encarga de la aprobación y el departamento financiero del desembolso
Se acumula datos de los movimientos del mes (IESS, horas extras, impuesto a la renta) por cada servidor y/o empleado.	2	3	Medio	El departamento financiero se encarga de acumular estos valores para la elaboración de los estados financieros
Se genera automáticamente en el sistema informático el rol de pagos y publica en el portal corporativo.	1	3	Bajo	No, ya que es sistema anterior no era completo y la información que se ingresaba era básica
Se realiza el cierre de nómina en el sistema informático.	2	3	Medio	No, se ejecuta de manera física
Se continúa con el subproceso de obligaciones tributarias con el SRI	3	3	Alto	
Se realizan las transferencias a las cuentas de los empleados	3	3	Alto	

**TOTAL**

**2**

**3**

**Medio**

### Control de documentación

El registro de asistencia y horas extra cuentan con las firmas de aprobación respectivas	2	3	Medio	Los registros suelen estar incompletos, sin firmas.
Los descuentos, anticipos y retenciones están debidamente documentados	2	3	Medio	La mayoría de descuentos se encuentran documentados

Los informes aprobados por el departamento financiero son archivados correctamente	3	3	Bajo
Los comprobantes de transferencia son correctamente archivados.	3	3	Bajo
<b>TOTAL</b>	<b>2,5</b>	<b>3</b>	<b>Medio</b>

*Nota.* Análisis del nivel de aplicabilidad de los procesos de la compañía PLANTABAL S.A.

### Tabla 8

*Valoración correspondiente*

Proceso	Valoración	Valor recomendado	Nivel de aplicación
Procesamiento del rol de pagos	1,33	3	Bajo
Emisión del rol de pagos y documentos habilitantes	2,00	3	Medio
Control de documentación	2,50	3	Medio

*Nota.* Cuadro resumen del nivel de aplicabilidad de procesos

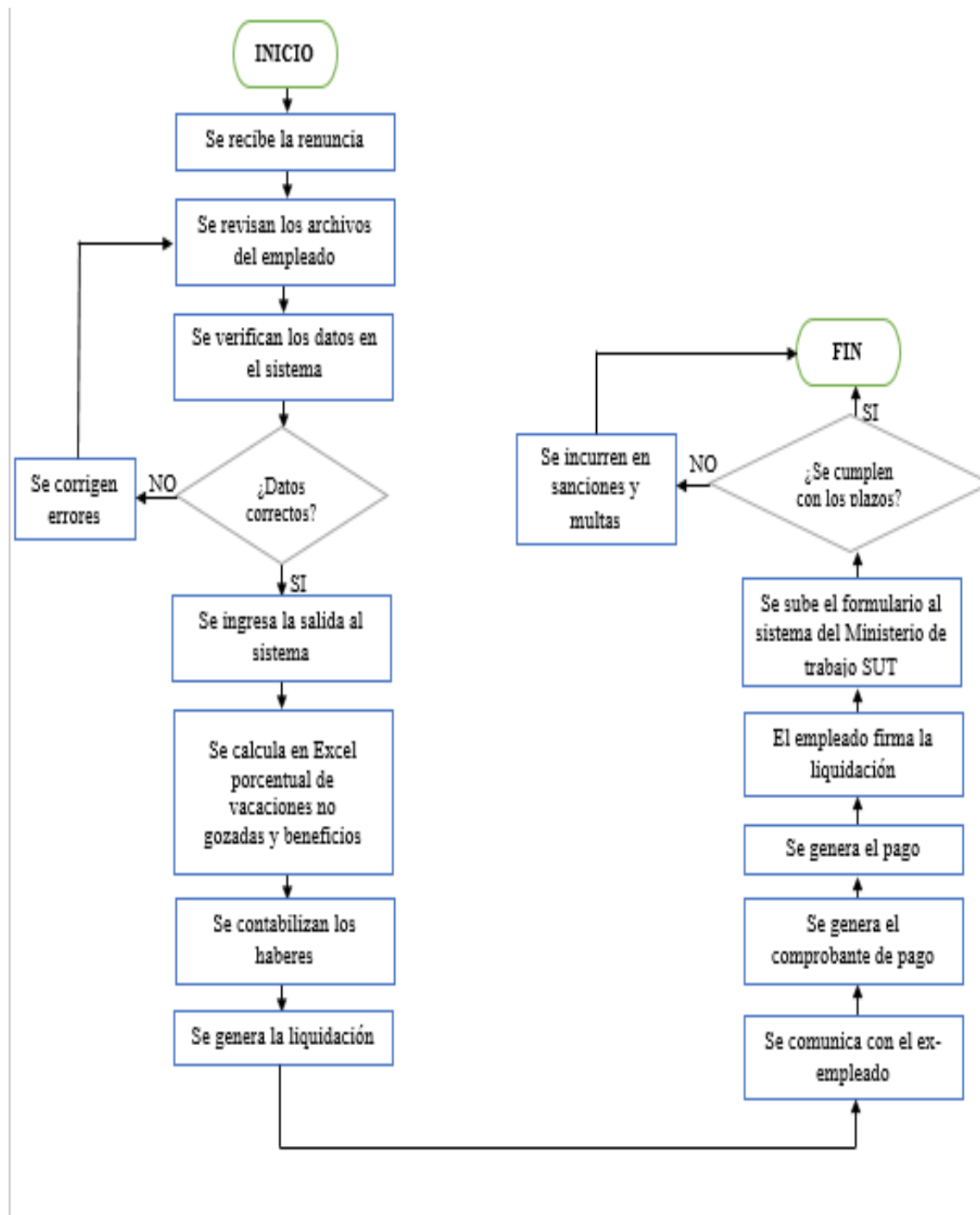
Al analizar los resultados el proceso de gestión de nómina es deficiente, los empleados que integran el departamento de talento humano muestran un nivel de aplicación de procedimientos de gestión de nómina bajo. Esto debido a la escasez de personal en tareas específicas, ausencia de un representante del departamento de talento humano calificado para dirigirlo, inexistente capacitación sobre la gestión de nómina y las nuevas normativas laborales. Además, las horas extra en su mayoría no se consideran al momento de elaborar los reportes, los empleados tienen poco acceso a la información relativa a su rol de pagos y otro aspecto que se evidenció fue la falla en la comunicación entre los departamentos de talento humano y financiero. Esto ha generado desmotivación entre los empleados y la empresa.

Las responsabilidades del departamento de talento humano no son ayudar a los gerentes a crear, socializar y hacer cumplir políticas internas, además de evaluar y registrar el rendimiento y desempeño laboral de los empleados. Por lo tanto, la implementación de mejoras es esencial para mejorar el cumplimiento de procesos y de la normativa que regula la gestión de nómina.

Para una mejor comprensión de los problemas que se presentan en el proceso de liquidación se ha desarrollado el flujograma del proceso actual plasmado en la Figura 3 y se ha diseñado un flujograma con el proceso que debe ser ejecutado por la empresa en la Figura 4.

**Figura 3**

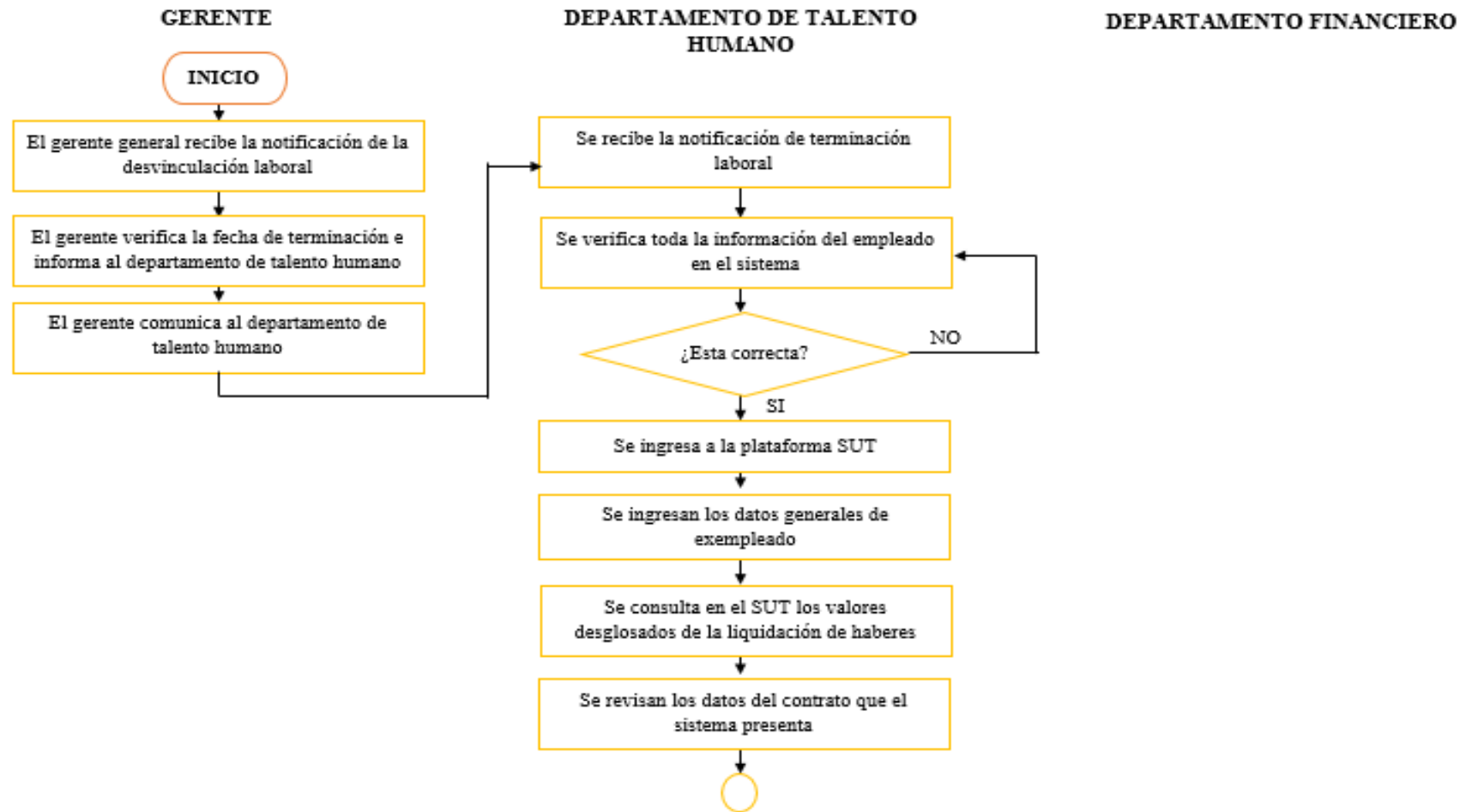
*Flujograma proceso actual de liquidación*



*Nota.* Proceso actual de liquidación de empleados en la compañía PLANTABAL S.A.

**Figura 4**

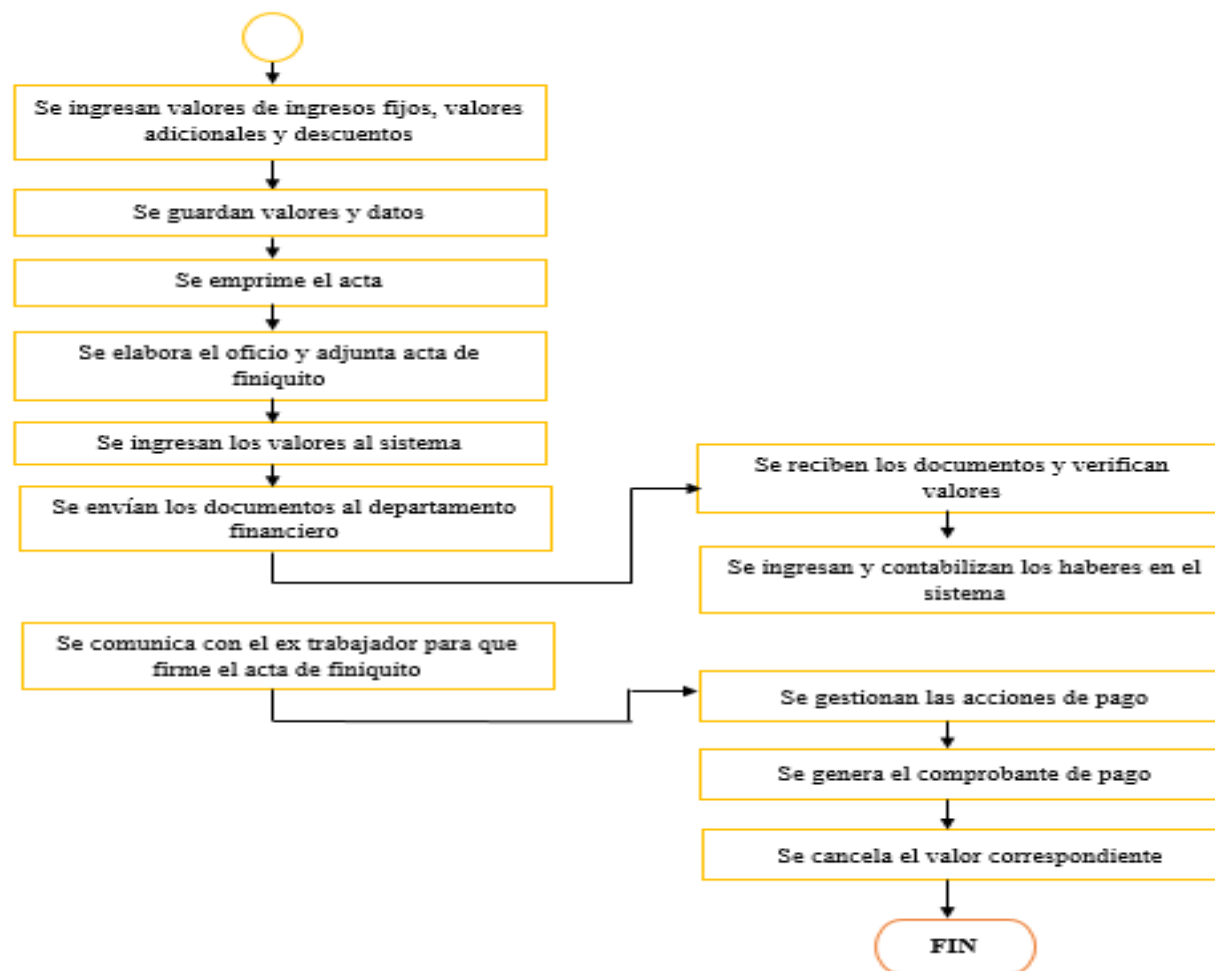
*Proceso de liquidaciones correcto*



GERENTE

DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

DEPARTAMENTO FINANCIERO



Nota. Flujograma del proceso de liquidación de empleados de acuerdo a la normativa

### 4.3.1. Entrevista al responsable de talento humano

A fin de cumplir con los objetivos propuestos en la investigación se procedió a realizar el formulario de entrevista estructurada dirigida al responsable del Departamento de Talento Humano (Ver Tabla 9).

#### Formulario de entrevista responsable del departamento de talento humano

**Tabla 9**

*Matriz de entrevista*

Preguntas	Respuestas	Observaciones
¿Dentro del proceso de reclutamiento y selección, cuáles son los errores o deficiencias que se han presentado, explique?	No contar con información clara y precisa del perfil a contratar por el área solicitante	Se observa la inexistencia de un perfil del cargo y la empresa puede terminar contratando a las personas equivocadas y estableciendo estándares de desempeño poco realistas. También pueden tener dificultades para atraer talento e identificar a los mejores prospectos.
¿Dentro del proceso de contratación, cuáles son los errores o deficiencias que se han presentado, explique?	No asignar correctamente el presupuesto.	Se ha detectado que la empresa no asigna correctamente el presupuesto, se presentan inconvenientes como: la disponibilidad de fondos, menos seguridad financiera, gastos fuera de control y una mayor probabilidad de déficit presupuestario.
¿Cuáles han sido los errores que se han evidenciado en la planificación del presupuesto, para qué existe un déficit, explique?	No presupuestar temas inherentes del área y luego verse en la necesidad de limitarse o realizar alcance.	Se ha descubierto que el proceso de presupuestación no considera aspectos básicos. Es así que se incurre en un déficit de fondos para mantener la operatividad de la empresa.
¿La empresa cuenta con personal calificado para la elaboración de nómina?	No, ya que existe muchas personas que realizan esta actividad y al ser un proceso manual el número de errores cometidos aumenta.	Es esencial que las empresas empleen a más de una persona que sea capaz de administrar las funciones de nómina. Dependiendo de personal poco capacitado genera problemas en el cumplimiento de la legislación laboral.
¿Cómo califica usted la gestión de operaciones del personal en el	Deficiente, ya que al no contar con empleados calificados y dedicado a esa	Existe una mala gestión de talento humano que afecta a todos los niveles de la empresa. Tales

dominio de la elaboración de nóminas?	la tarea, los reprocesos en la elaboración de las nóminas son recurrentes.	impactos negativos pueden incluir conflictos entre los empleados,, capacitación inadecuada. Los principales errores que se han detectado son:
¿Cuál cree usted que son las principales deficiencias en la elaboración de nómina?	El desconocimiento del manejo de la plataforma y la omisión de información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal poco capacitado.</li> <li>• Deficiente manejo y elaboración de nómina.</li> <li>• Omisión de horas extra, descuentos, entre otros, por falta de tiempo.</li> <li>• Duplicidad de funciones en el departamento de talento humano.</li> <li>• Controles de nómina inexistentes.</li> <li>• Manejo de información de nómina incorrecto.</li> <li>• Trámites extensos y tediosos para solicitar información.</li> </ul>
¿La empresa brinda las facilidades para que el personal del departamento de talento humano se capacite en cada una de sus funciones?	Si, la compañía brinda capacitaciones a sus empleados, sin embargo, no existe el enfoque para el departamento de talento humano en conocer sobre aplicaciones en procesos de nómina.	Se ha encontrado que los empleados no han sido capacitados adecuadamente en el manejo y elaboración de nómina. Por ello se produce un trabajo de menor calidad, deficiente y con errores, que afecta a todos los empleados al recibir sueldos inconsistentes.
¿Los empleados tienen conocimiento sobre los beneficios que la ley les otorga?	Si, se socializa los beneficios que ofrece la compañía en la inducción previo al ingreso a sus actividades.	No se ha detectado inconvenientes
¿Cuáles son las bondades que presenta el sistema que utiliza la empresa denominado gestión de nómina 360?	Es un sistema que reduce el tiempo en realizar la nómina, disminuye la carga operativa, reduce errores generados y se puede obtener y visualizar la información en tiempo real.	Se ha establecido que la implementación del software de nómina 360 permite generar rápida y fácilmente nóminas para todos los empleados, además, incluye información legal.
¿Cómo han detectado los errores u omisiones en el proceso de elaboración de nómina, explique?	Los errores generalmente se detectan a través de las revisiones que se realizan en los cuadros en fin de mes y los reportados por los empleados después del pago.	Existen quejas por parte de los empleados al encontrar problemas como clasificación errónea y errores de cálculo de horas extras, entre otras. Causando inconformidad de los empleados.

*Nota.* Análisis de la entrevista realizada al responsable del departamento de talento humano de PLANTABAL S.A.

Al analizar los resultados de la entrevista se ha detectado que la empresa no cuenta con perfiles de cargo, lo cual ha generado procesos de contratación deficientes, puesto que se contrata personal con base en las necesidades inmediatas y no permanentes. En cuanto a la inducción se realiza de manera general, por ello los empleados al no comprender el marco fundamental de su trabajo, lo hacen como mejor les parezca, realizan tareas que pueden no estar relacionadas con sus funciones y no agregan valor a la rentabilidad de la empresa. Además, se observó que existe un deficiente proceso de planificación presupuestaria, que afecta de manera directa en la operatividad de los diferentes departamentos.

La gestión interna de la nómina requiere personal altamente capacitado que tenga la experiencia, el conocimiento y las calificaciones pertinentes para garantizar que la nómina se procese con precisión y a tiempo.

Además, el contar con un software de nómina adecuado a las necesidades de la empresa puede ayudar a evitar que ocurran errores, permitirá rastrear todas las labores de los empleados, organizar y asignar tareas relacionadas con la nómina, y ahorrará tiempo en la entrada y evaluación manual de datos. También, se debe establecer personal adecuado que se encargue de gestionar todos los procesos.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

"Es bueno que un investigador descarte una hipótesis todos los días antes del desayuno".

**Konrad Lorenz**

## **5.1.CONCLUSIONES**

- Actualmente, la empresa cuenta con un software desactualizado, lo cual impacta en la entrega oportuna de nóminas, reportes de producción y desajustes presupuestarios.
- Se evidencia que al interior de la empresa la falta de personal capacitado en el dominio de la normativa laboral, lo que impacta en la elaboración de los reportes de nómina, procesos de pago, generando un ambiente desmotivador para los empleados en cuanto a la remuneración percibida.
- Se observa la falta de incentivos laborales relacionados a los procesos de liquidación elaborados por la empresa, debido a la omisión de información al momento de elaborar la nómina.

## **5.2.RECOMENDACIONES**

- Invertir en un buen software nómina que ayude a la empresa a reducir la generación de tiempos extemporáneos en el proceso de elaboración de nóminas, esto permitirá realizar una atención oportuna en cuanto a los requerimientos de los empleados.
- Contar con personal capacitado en el dominio de la normativa laboral para mejorar los procesos de reclutamiento y de retiro voluntario.
- Implementar controles continuos al proceso de elaboración de nómina a fin de reducir el margen de error en los pagos y evitar la inconformidad de los empleados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, Y., Aristizábal, C., Valencia, A., & Bran, L. (2020). Formulación de modelos de gestión del conocimiento aplicados al contexto de instituciones de educación superior. *Información tecnológica*, 31(1), 12-21. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100103>
- Ahmed, I., & Ali Kolachi, N. (2016). Employee Payroll And Training Budget: Case Study Of A Non-Teaching Healthcare Organization. *Journal of Business & Economics Research*, 11(5), 229-239. doi:<http://dx.doi.org/10.19030/jber.v11i5.7838>
- Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. Retrieved from <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Azeem, M. (2016). *Salary Management System for an Organization Sweden Sports Academy*. [Master Thesis, Linnaeus University]. Obtenido de [https://www.academia.edu/16086418/Master\\_Thesis\\_Salary\\_Management\\_System](https://www.academia.edu/16086418/Master_Thesis_Salary_Management_System)
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación: Serie integral por competencias*. México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V. Retrieved from [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf)
- Bermúdez, M., Boscan, N., Muñoz, D., Vidal, B., & Archilla, C. (2017). Gestión del conocimiento en grupos de I+D: un enfoque basado en los componentes del capital humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 14(1), 133-143. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69551301013>

- Bernal. (2016). *Metodología de la investigación: Para Administración; Economía; Humanidades y Ciencias Sociales* (3ra ed.). México: Pearson.
- Briones, W., Guanín, E., Morales, F., & Bajaña, F. (2019). Gestión de los procesos administrativos en extractoras de palma africana. *25(2)*, 1027-2127. doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181559111001>
- Castañeda, L. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. *Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad(2)*, 129-146. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551856273008>
- Castrillón, A. (2016). *Fundamentos generales de administración*. Medellín: Centro Editorial Esumer.
- Chaudhary, S. (2022). *Payroll management system*. [Master's Thesis. Galgotias University]. Obtenido de [http://103.47.12.35/bitstream/handle/1/2216/\\_sunny%20chaudhary.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://103.47.12.35/bitstream/handle/1/2216/_sunny%20chaudhary.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Checa, L., Cabrera, X., & Chávarry, P. (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Investigación Valdizana, 14(4)*, 188-197. doi:<https://doi.org/10.33554/riv.14.4.746>
- Cisneros, D. (2019). *Modelo de implementación de un sistema de nómina bajo el estándar del PMI en una empresa manufacturera de alambre*. [Tesis de Maestría. Universidad de las Américas]. Obtenido de <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/11752>
- Código del Trabajo. (2015). *Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005*. Quito.

- Cohén, N., & Gómez, G. (2019). *Metodología de la investigación ¿Para qué?* Buenos Aires: Editorial Teseo. Retrieved from [http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia\\_para\\_qu\\_e.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia_para_qu_e.pdf)
- Colín, C. L. (23 de Diciembre de 2015). Obtenido de [https://www.google.com/books/edition/Estudio\\_Integral\\_de\\_la\\_N%C3%B3mina\\_2016/HCn0DAAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=concepto+de+n%C3%B3mina&printsec=frontcover](https://www.google.com/books/edition/Estudio_Integral_de_la_N%C3%B3mina_2016/HCn0DAAAQBAJ?hl=en&gbpv=1&dq=concepto+de+n%C3%B3mina&printsec=frontcover)
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Registro Oficial 449 de 20-oct-2008*. Quito.
- Córdova, F., & Gutiérrez, F. (2018). Knowledge Management System in Service Companies. *Procedia Computer Science*, 139, 392-400. doi:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.275>
- Cuentas, S. (2018). La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior. *Educación*, 27(53), 17-29. doi:<http://dx.doi.org/10.18800/educacion.201802.004>
- Cuesta, A., & Valencia, M. (2018). Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba. *Ingeniería Industrial*, 39(2), 135-145. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/3604/360458488004/>
- Elsby, M., & Solon, G. (2019). How Prevalent Is Downward Rigidity in Nominal Wages? International Evidence from Payroll Records and Pay Slips. *Journal of Economic Perspectives*, 33(3), 185-201. Retrieved from <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.33.3.185>

- Espinas, M., Gómez, A., Lazo, D., Queral, A., Taguran, M., & Villablanca, C. (2019). Freight Management System: Human Resource Part IV: Core Human Capital, Compensation Planning and Administration, Payroll, Human Resource Analytics. *Journal of Multidisciplinary Research Abstracts*, 1(1). Retrieved from <https://ojs.aaresearchindex.com/index.php/aasgbcpjmr/article/view/2177>
- Etale, L., & Pouzigha, Y. (2020). Effect of Electronic Payment Systems on Payroll Fraud Prevention in Selected Ministries in Bayelsa State. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 10(3), 38-51. doi:<http://dx.doi.org/10.6007/IJARAFMS/v10-i3/7706>
- Frohmann, A., & Olmos, X. (2013). *Huella de carbono exportaciones y estrategias empresariales frente al cambio climático*. España: CEPAL. Retrieved from <https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/4101/S2013998rev1.pdf>
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación: manual autoformativo interactivo*. Perú: Universidad Continental. Retrieved from [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO\\_UC\\_EG\\_MAI\\_UC0584\\_2018.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf)
- García, F. (2017). *Descubriendo las áreas ciegas de la alta dirección empresarial*. México: IMCP.
- Gleason, C., Kieback, S., Thomsen, M., & Watrin, C. (2021). Monitoring or payroll maximization? What happens when workers enter the boardroom? *Review of Accounting Studies*, 26, 1046-1087. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11142-021-09606-8>

- Hanim, F., Ahmi, A., Yakimin, Y., & Rosli, K. (2016). Payroll system: A bibliometric analysis of the literature. *AIP Conference Proceedings*, 16(2), 1-9. Retrieved from <https://aip.scitation.org/doi/pdf/10.1063/1.5055526>
- Hernández, H., & Martínez, S. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 16(28), 169-185. doi:<https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n28.2130>
- Hernández, J., & Hernández, S. (2019). Etapas del Proceso Administrativo. *Boletín Científico de la Escuela Superior de Atotonilco de Tula*, 11, 66-67. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/atotonilco/issue/archive>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Hikmah, I., & Muqorobin, M. (2020). Employee Payroll Information System On Company Web-Based Consultant Engineering Services. *International Journal of Computer and Information System (IJCIS)*, 1(2). Retrieved from <https://ijcis.net/index.php/ijcis/index>
- Jara, A., Vega, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(83), 740-760. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/movil/>
- La Madriz, J. (2019). *Metodología de investigación. Actuación humana orientada al conocimiento de la realidad observable*. Guayaquil: CIDE Editorial. Retrieved from <http://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/75/1/Metodologia%20de%20la%20Investigacion.pdf>

- Ley de Gestión Ambiental. (2004). *Registro Oficial Suplemento 418 de 10-sep-2004*. Quito.
- López, M., & Gómez, X. (2019). *Presupuestos*. México: Patria Educación. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=cmYtEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=presupuesto+de+sueldos+y+salarios&ots=\\_Ki2CI8oSA&sig=Te5khzpQSFEC30aAYyS8XV-AW1c#v=onepage&q=presupuesto%20de%20sueldos%20y%20salarios&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=cmYtEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=presupuesto+de+sueldos+y+salarios&ots=_Ki2CI8oSA&sig=Te5khzpQSFEC30aAYyS8XV-AW1c#v=onepage&q=presupuesto%20de%20sueldos%20y%20salarios&f=false)
- Mannes, S., Frare, B., & Beuren, I. (2021). Effects of using static and flexible budgets on process and product innovation. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 15, 1-14. doi:<http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2021.180829>
- Manrique, A. (2016). *Gestión y diseño: Convergencia disciplinar. Pensamiento y Gestión*. Madrid: ESIC.
- Máquez, Luis, Viteri, M., Useche, Lelly, Cuétara, & Leonardo. (2021). Proceso administrativo y sostenibilidad empresarial del sector hotelero de la parroquia Crucita, Manabí-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 367-385. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/280/28066593026/html/>
- Medina, A., Acosta, A., & Revuelto, L. (2021). Configuraciones de Prácticas en la Gestión del Capital Humano y Resultados Organizativos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 533-547. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612004/>
- Meena, N., Yang, J., & Evan, Z. (2019). Optimal Planning and Operational Management of Open-Market Community Microgrids. *Energy Procedia*, 159, 533-538. doi:<https://doi.org/10.1016/j.egypro.2018.12.002>

- Mendoza, D., & Astono, Tansa. (2020). Payroll System Design With SDLC (System Development Life Cycle) Approach. *Journal Mantik*, 4(1), 27-32. Retrieved from <http://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik/article/view/656>
- Mero, J. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Centro de Capacitación, Investigación y Publicación (CEICAPU)*, 3(8), 84-102. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.59>
- Mitra, S., & Karathanasopoulos, A. (2019). Firm Value and the Impact of Operational Management. *Asia-Pacific Financial Markets*, 26, 61-85. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10690-018-9258-1>
- Moreno, A., & Pinzón, P. (2020). *Dirección empresarial: ¿Cómo navegar en tiempos de crisis?* Colombia: Universidad de La Sabana.
- Muñiz, J., Tomalá, R., & Alvarado, J. (2022). La Planificación Estratégica y su Aporte al Desarrollo Empresarial de las Mipymes en Manabí. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 372-383. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383413>
- Mura, L., Gontkovicova, B., Dulova, E., & Hajduova, Z. (2019). Position of employee benefits in remuneration structure. *Transformations in Business & Economics*, 18(2), 156-173. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Barbora-Gontkovicova-2/publication/333972612\\_Position\\_of\\_Employee\\_Benefits\\_in\\_Remuneration\\_Structure/links/5d108808299bf1547c795b64/Position-of-Employee-Benefits-in-Remuneration-Structure.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Barbora-Gontkovicova-2/publication/333972612_Position_of_Employee_Benefits_in_Remuneration_Structure/links/5d108808299bf1547c795b64/Position-of-Employee-Benefits-in-Remuneration-Structure.pdf)

- Norma ISO 9001. (2015). *Sistemas de gestión de calidad*. Suiza: ISO. Retrieved from <http://www.itvalledelguadiana.edu.mx/ftp/Normas%20ISO/ISO%209001-2015%20Sistemas%20de%20Gesti%C3%B3n%20de%20la%20Calidad.pdf>
- Olagunju, O., & Olufemi, A. (2021). The Gains and the Pains of Integrated Payroll and Personnel Information Systems (IPPIS) Policy Implementation in Nigeria. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*(9), 551-569. doi:<https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.94035>
- Pavía, I. (2021). *Organización empresarial y de recursos humanos*. México: IC Editorial.
- Piattini, M. (2020). *Calidad de Sistemas de Información*. America: American Book Group-Rama.
- Poh Ying, H., Hoo, C., & Yee, F. (2020). Operational Management Implemented in Biofuel Upstream Supply Chain and Downstream International Trading: Current Issues in Southeast Asia. *Universiti Teknologi Malaysia, 13*(7), 1799. doi:<https://doi.org/10.3390/en13071799>
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica, 30*(6). doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Ranjan, P. (2011). *Salary Management System*. [Master Thesis. Linnaeus University].  
Obtenido de [https://www.academia.edu/16086418/Master\\_Thesis\\_Salary\\_Management\\_System](https://www.academia.edu/16086418/Master_Thesis_Salary_Management_System)
- Rodríguez, M. (2017). *Gestión Organizacional*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina.

- Rozario, M. (2016). *Project on employee database and payroll management system*. [Master's Thesis. Institute of Information Technology]. Obtenido de [https://www.rcciit.org/students\\_projects/projects/mca/2018/GR5.pdf](https://www.rcciit.org/students_projects/projects/mca/2018/GR5.pdf)
- Sánchez, F. (2019). *Calidad Total de la Información*. México: Editorial Elearning, S.L.
- Sierra, A. (2021). Incidencia de la inteligencia emocional en el cumplimiento de indicadores de gestión de talento humano. *Aula Virtual*, 2(4), 83-97. Obtenido de <http://www.aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/66>
- Smith, B., Fadel, M., O'Loghlen, B., & Hazeldine, A. (2022). Volunteering hierarchies in the global South: remuneration and livelihoods. *Voluntas*, 33(1), 93-106. doi:<https://doi.org/10.1007/s11266-020-00254-1>
- Tellez, P. (2021). Remuneraciones inteligentes: una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento. *XIKUA Boletín Científico*, 9(17), 38-42. doi:<https://doi.org/10.29057/xikua.v9i17.5968>
- Terán, N. (2019). Ejecución presupuestal y cumplimiento de metas. *Revista Científica*, 1(1), 34-43. Obtenido de [https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE\\_4c09dc24e0d63ba35dbe4aa21d03e4ef](https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_4c09dc24e0d63ba35dbe4aa21d03e4ef)
- Thite, M. (2014). Where is My Pay? Critical Success Factors of a Payroll System – A System Life Cycle Approach. *Australasian Journal of Information Systems*, 18(2), 5-21. doi:<http://dx.doi.org/10.3127/ajis.v18i2.820>
- Torres, D. (2019). *Creación de plan para implementación ERP – módulo gestión de nómina ecuatoriana, tomando como base los procesos descritos en PMBOK*. [Tesis de Maestría. Universidad de las Américas]. Obtenido de <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/11711>

- Trashlieva, V., & Radeva, T. (2018). Modelado de procesos administrativos: una introducción en los servicios y procedimientos administrativos. *Conferencia: Altas tecnologías, Sociedad empresarial*, 1-4. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/323880758\\_Administrative\\_process\\_modeling\\_an\\_introduction\\_in\\_administrative\\_services\\_and\\_procedures](https://www.researchgate.net/publication/323880758_Administrative_process_modeling_an_introduction_in_administrative_services_and_procedures)
- Vaio, A., Paliladino, R., Pezzi, A., & Kalisz, D. (2021). The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 123, 220-231. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.042>
- Younas, W., Javed, T., Farooq, M., Khalil-ur-Rehman, F., & Raju, V. (2019). Impact of Self-Control, Financial Literacy and Financial Behavior on Financial Well-Being. *The Journal of Social Sciences Research*, 5(1), 211-218. Obtenido de <https://ideas.repec.org/a/arp/tjssrr/2019p211-218.html>
- Yusuf, Z., Nawawi, A., & Saiful, A. (2020). The effectiveness of payroll system in the public sector to prevent fraud. *Journal of Financial Crime*, 1(1), 23-45. doi:<https://doi.org/10.1108/JFC-08-2017-0075>



## Anexo 2: GUIA DE ENTREVISTA

**TEMA:** GESTIÓN DE LA NÓMINA 360 Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO DE PAGO PARA LA COMPAÑÍA PLANTABAL S.A AÑO 2022.

**Objetivo:** Evaluar la incidencia de la gestión de la nómina 360 en el proceso de pago para la compañía PLANTABAL SA, año 2022.

### DIRIGIDA AL RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO

Nº	Preguntas
1	¿Dentro del proceso de reclutamiento y selección, cuáles son los errores o deficiencias que se han presentado, explique?
2	¿Dentro del proceso de contratación, cuáles son los errores o deficiencias que se han presentado, explique?
3	¿Cuáles han sido los errores que se han evidenciado en la planificación del presupuesto, para qué existe un déficit, explique?
4	¿La empresa cuenta con personal calificado para la elaboración de nómina?
5	¿Cómo califica usted la gestión de operaciones del personal en el dominio de la elaboración de nóminas?
6	¿Cuál cree usted que son las principales deficiencias en la elaboración de nómina?
7	¿La empresa brinda las facilidades para que el personal del departamento de talento humano se capacite en cada una de sus funciones?
8	¿Los empleados tienen conocimiento sobre los beneficios que la ley les otorga?
9	¿Cuáles son las bondades que presenta el sistema que utiliza la empresa denominado gestión de nómina 360?
10	¿Cómo han detectado los errores u omisiones en el proceso de elaboración de nómina, explique?