

**ESTUDIO DEL PROCESO DE NOMINA DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

LEONARDO FABIO RIVERA MESA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2014**

**ESTUDIO DEL PROCESO DE NOMINA DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

LEONARDO FABIO RIVERA MESA

Trabajo de Grado para optar al título de:

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

ADRIANA AGUILERA CASTRO MSc.

Directora Del Proyecto

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

SANTIAGO DE CALI

2014

Nota de Aceptación

Firma del director

Firma del jurado

Santiago de Cali, 23 de Diciembre de 2014

DEDICATORIA

A mi madre Emma Roció, por confiar y edificar en mí los valores necesarios para perseguir mis metas, por ser en todo momento madre, consejera y amiga, gracias por tus desvelos, tu paciencia y todo tu amor para ayudarme en las adversidades, GRACIAS TE AMO...

AGRADECIMIENTOS

El autor agradece la orientación y colaboración prestada por las siguientes entidades y personas:

A LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Al Equipo de Recursos Humanos

UNIVERSIDAD DEL VALLE

ADRIANA AGUILERA, Magíster en Ciencias de la Organización. Prof. Universidad del Valle.

DAVID LEAL, Magíster en Administración. Prof. Universidad del Valle.

A todas las personas que de una u otra forma colaboraron para culminar esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	10
1. PROBLEMA	11
1.1 ANTECEDENTES	11
1.2 DESCRIPCION	11
1.3 FORMLACION DEL PROBLEMA	12
1.4 OBJETIVOS	13
1.4.1 Objetivo general	13
1.4.2 Objetivos específicos	13
1.5 JUSTIFICACIÓN	14
1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS	16
2. MARCO REFERENCIAL	18
2.1 MARCO TEÓRICO	18
2.1.2 Administración de Recursos Humanos	18
2.1.2.1 Concepto de la administración de recursos humanos	18
2.1.2.2 Procesos de Administración de Recursos Humanos	20
2.1.2.3 Concepto de Remuneración	24
2.1.2.4 Concepto de Compensación	26
2.2 GLOSARIO	29

2.3 MARCO EMPRESARIAL	31
2.3.1 Presentación de una EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS y su EMPRESA CLIENTE (Empresa del Sector Automotriz)	31
2.3.1.1 EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	31
2.3.2 Direccionamiento Estratégico del Sistema de Gestión de Calidad	32
2.3.2.1 Misión de la Organización	32
2.3.2.2 Visión de la Organización	32
2.3.2.3 Valores Institucionales	32
2.3.2.5 Objetivos Estratégicos	33
2.3.3 Estructura Organizacional	34
3. RESULTADOS	38
3.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	38
3.2 IDENTIFICAR Y DOCUMENTAR EL PROCESO DE CONTRATACIÓN	42
3.3 IDENTIFICAR Y DOCUMENTAR LA CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE NÓMINA	46
3.3.1 Descripción del área de nómina	46
3.3.2 Caracterización del proceso de nómina	46
3.3.2.1 Políticas del área de nómina	52
3.4 IDENTIFICAR Y DOCUMENTAR EL PROCESO DE COMPENSACIÓN FINANCIERA DIRECTA E INDIRECTA	58
3.5 PLAN DE ACCIÓN, PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	78

3.5.1 Inconvenientes detectados	79
4. CONCLUSIONES	88
BIBLIOGRAFIA	90
ANEXOS	92

LISTA DE FIGURAS

	pág.
FIGURA 1: Procesos de Administración de Recursos Humanos	23
FIGURA 2. Organigrama Corporativo de una EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS y su EMPRESA CLIENTE	39
FIGURA 3. Vicepresidencia Comercial	40
FIGURA 4. Vicepresidencia de Producción	40
FIGURA 5. Gerencia División de Recursos Humanos	41
FIGURA 6. Sistema de procesos de una EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS y su EMPRESA CLIENTE	44
FIGURA 7. Formato RH- XXX-SRH	48
FIGURA 8. Analistas del Área de Nomina	51
FIGURA 9. Entradas y salidas del proceso	53
FIGURA 10. Diagrama de flujo general del proceso de nómina	54
FIGURA 11. Tipos de remuneración interna	61
FIGURA 12. Reporte de Novedades del Fondo de Empleados	70
FIGURA 13. Actividades a reubicar en el flujo grama	83
FIGURA 14. Cambios en el proceso de nómina DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	
FIGURA 15. Flujo-grama Propuesto para el macro proceso de nómina DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	87

INTRODUCCIÓN

La Gestión de Recursos humanos en algunas organizaciones ha pasado a ser una función estratégica y dinámica en la que el factor humano es la clave para el éxito de las organizaciones; por esta razón las empresas deben tener un buen sistema de selección, contratación y nómina (por mencionar algunos), con técnicas y herramientas que les permitan realizar todos estos procesos de manera adecuada. Los procesos desarrollados por el área de nómina como el pago de la compensación financiera desempeñan un papel protagónico en la motivación y retención del capital humano, por lo cual un estudio como este arrojará resultados significativos para la empresa si en algún momento deciden cambiar o mejorar sus procesos. Esta investigación involucra y está dirigida a estudiar los procesos fundamentales del área de nómina en UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS como lo son la contratación y compensación financiera que se realiza específicamente para el personal operativo

Los constantes cambios y transformaciones en los que se ven envueltas las organizaciones actuales, han conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos puede pasar a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito. Todo esto, ha obligado a los Directores de las Organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptados a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que les permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las Organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos.

Consecuentemente con lo anterior, el propósito del presente proyecto es estudiar el proceso nómina de la EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, para así tener una perspectiva de cómo se lleva a cabo y proponer un conjunto de recomendaciones en este proceso. Este camino incluye dar una mirada a cómo se desarrolla el proceso de contratación en objeto de estudio debido a que significa una entrada fundamental al proceso de nómina en cuanto proporciona los empleados y las condiciones contractuales con las que ingresan a hacer parte de la empresa y por ende del procesamiento de la nómina. Para lograr el objetivo propuesto se cuenta con la colaboración de las personas implicadas en la ejecución de los procesos en el área de nómina y el análisis del investigador participante.

1. PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

El proceso de nómina de la EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, tiene mucho tiempo de estar establecido y en funcionamiento, sin que haya sido estudiado y documentado en detalle con el fin de realizar mejoras; el área de auditoria ha realizado un primer intento de documentarlo haciendo uso de un diagrama de flujo, no obstante esta representación gráfica no representa la realidad de cómo se ejecuta el proceso; En la actualidad el personal del área tiene que intensificar esfuerzos extendiendo su jornada laboral para poder cumplir con las fechas establecidas para el pago de la compensación financiera, el estudio en primera instancia permitirá entender y documentar el proceso para determinar los cuellos de botella y modificar o eliminar actividades ineficientes o innecesarias.

1.2 DESCRIPCIÓN

La investigación se da en el área de Nómina de una EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS; se realiza un estudio exploratorio y descriptivo sobre la ejecución del proceso de Nómina, se debe revisar los procedimientos que se encuentran documentados y no documentados, esto permitirá entender la pertinencia de la documentación de los procesos como herramienta administrativa dentro una gestión por procesos y así ampliar el conocimiento de cómo fluye este proceso dentro de la organización vista como un sistema, con el fin de detectar posibles inconsistencias entre la documentación y la forma como se ejecuta el proceso en la realidad a la vez que se proponen mejoras para reducir las contingencias. Dar revisión al proceso de nómina, pero también al proceso de contratación a fin de conocer de donde provienen las principales entradas al proceso de nómina diferentes de las novedades periódicas que hacen parte de todo el proceso de compensación financiera de la EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La ejecución del estudio del proceso de compensación financiera directa e indirecta permitirá dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Qué aspectos del proceso de nómina es necesario modificar en LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS para eliminar los cuellos de botella y reprocesos que afectan el cumplimiento de los objetivos del mismo?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general:

Revisar el proceso de nómina de la EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS y realizar una propuesta de mejoramiento.

1.2.2 Objetivos específicos:

- ✓ Identificar el proceso de contratación que es la entrada fundamental para el proceso de nómina.
- ✓ Identificar el proceso de nómina de la empresa objeto de estudio.
- ✓ Identificar el proceso de compensación financiera directa e indirecta de la empresa.
- ✓ Proponer recomendaciones para el mejoramiento del proceso.

1.3 JUSTIFICACIÓN.

La Gestión por Procesos es un enfoque moderno que permite a las organizaciones asegurar su mejora continua y la supervivencia en el tiempo; un enfoque basado en procesos implica que cada proceso debe tener un proveedor de entradas y a su vez un cliente al cual se entregan los resultados del proceso; al hablar de gestión estamos hablando de mejora continua, es entonces donde la mejora continua para la satisfacción del cliente es el enfoque administrativo que permite a las organizaciones alcanzar la eficiencia organizativa. La documentación de procesos implica el reconocimiento y priorización de los mismos para su gestión, es decir, que es un insumo o materia prima que nos permite gestionar; de esta manera se pretende hacer el inventario de los procesos realizados en nómina, identificar los procesos o actividades claves no documentados para realizar un diagnóstico de la eficiencia organizativa desde la identificación de procesos clave.

El proceso integral de nómina consiste en una serie de pasos a través de los cuales se retribuye a los colaboradores que ocupan un puesto, elegidos como las personas idóneas para ocupar dicha vacante. El estudio de este proceso integral es muy importante porque permite conocer las directrices que se llevan a cabo para compensar oportunamente a los candidatos en las empresas y evitar que los subsistemas de recursos humanos tengan inexactitudes al momento de remunerar el personal y no se consiga el objetivo planteado por la organización, además le puede traer a la organización mucha rotación de personal ya que las personas pueden disminuir su motivación de acuerdo con las condiciones que después de ocupado el cargo se presenten debido a una inoportuna compensación. Cuando las competencias, habilidades y conocimientos de una persona coinciden con las requeridas por el puesto de trabajo y además sus intereses, deseos, estilos de vida sean compatibles con las características y actividades del puesto, las expectativas de desempeño son óptimas y alcanzables para el candidato. Todo esto lleva a plantearse algunos objetivos para estudiar este caso, y al final tratar de dar recomendaciones. La investigación que se plantea será de gran importancia, ya que mostrará los recursos y procesos utilizados en la compensación financiera directa e indirecta y servirá para poder revisar los procesos actuales y dar algunas recomendaciones. En este orden de ideas la contratación es un recurso y un proceso utilizado dentro del proceso de compensación financiera; es importante tener en cuenta que la contratación de personal en este caso es tomada como un proceso intermedio entre los ingresos

reportados por selección y el procesamiento de la nómina, de esta manera el output de la contratación es el insumo para hacer el ingreso de personal en el sistema, de esta manera existen interacciones dentro de la misma área de nómina con el proceso de contratación.

1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

El método de investigación empleado es de tipo exploratorio, ya que se busca familiarizarse con el que hacer del área de nómina, este primer acercamiento al objeto de estudio permite hacer una formulación clara y precisa del problema que será la base para emprender una segunda etapa en la cual se identifiquen las características más relevantes y las interrelaciones entre las variables identificadas, siendo esta etapa de carácter descriptivo por que se basa en la descripción y/o narración de las características de un objeto observado, en este caso el proceso de nómina de LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Como herramienta para abordar la primera etapa de la investigación se cuenta con los conocimientos administrativos adquiridos por el investigador en su formación como Administrador de Empresas y la consulta de textos para la incorporación de conocimientos de otros autores que sean necesarios , como tesis y trabajos de grado realizados por otros universitarios; se hará uso de la observación directa del investigador como participe en las labores ejecutadas, así como de las experiencias compartidas a través de relatos por los compañeros de trabajo. Es conveniente abordar la investigación desde una perspectiva exploratoria debido a que las prácticas de documentación de procesos en las empresas nacionales en general y de LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS en particular, se dan más en los procesos productivos que en los procesos de soporte o apoyo como es el Proceso de Nómina. En la primera etapa de esta investigación y por las características del objeto de estudio, se dará como resultado un marco teórico que permitirá abordar el objeto de estudio y visualizar una primera imagen del área de nómina.

En la segunda etapa de la investigación se delimitan de una manera más precisa y objetiva las variables de interés permitiendo hacer mejor uso de las técnicas de recolección de la información, para obtener resultados de tipo descriptivo. Como técnica de recolección de la información en esta fase se utilizará la observación directa ya que el investigador está inmerso desarrollando y observando la ejecución de las actividades objeto de estudio; por otro lado son muchos y diversos los subprocesos y actividades desarrolladas por el área de nómina por lo

que el investigador no podrá abordar por observación la complejidad que implica el estudio debiendo acudir a las entrevistas, en este punto de la investigación se tendrá un mayor conocimiento que se termina de profundizar y delinear de una forma más completa mediante cuestionarios, con el tratamiento de la información se podrá entender la conducta, el comportamiento concreto y la interrelación entre variables con lo cual es posible dar una primera interpretación de las variables estudiadas sin llegar a ser este un estudio de carácter explicativo.

Las fuentes de información utilizadas son fuentes primarias y secundarias, entre las fuentes secundarias tenemos material bibliográfico consultado en la academia; hacia el interior de la empresa objeto de estudio se cuenta con el archivo documentado de las actividades periódicas de nómina, formatos, instructivos, y boletines informativos como la revistas, entre otras.

Para la recolección de las fuentes primarias de información se utilizan diferentes técnicas como la observación participante para el caso en que el investigador desarrolle y participe en ciertas actividades y también será observación no participante o simple cuando adquiera conocimientos mediante la observación de las labores desarrolladas por sus compañeros de área, posteriormente se harán entrevista individualizadas al Jefe de Nómina y a cada una de las Analistas para poder conocer con mayor claridad las actividades de nómina, por último se hace la aplicación de cuestionarios para confrontar la teoría, la información recolectada y la percepción de los implicados en el procesos acerca de su correcto funcionamiento, el grado de efectividad desarrollado y las mejoras susceptibles de ser aplicadas.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Para abordar la investigación se utilizan como insumos las teorías administrativas relacionadas con los procesos de gestión humana, que en el entorno empresarial se conoce como Gestión de los Recursos Humanos. Dentro de los procesos de gestión humana encontramos el subproceso de administración de sueldos y salarios, que en este caso es manejado por el área de nómina, para el estudio y comprensión de esta área es necesario tener las siguientes herramientas teóricas.

2.1.2 Administración de Recursos Humanos

2.1.2.1 Concepto de la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos según Alles (2006)¹, consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

El papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en lo siguiente:

Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o

¹ ALLES, Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Editorial Granica. Buenos Aires, 2006, p. 169

adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.

Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.

Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.

Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución (evalúa la contribución de los empleados, con el fin de distribuir recompensas monetarias (extrínsecas) y no monetarias (intrínsecas), directas (las hay vinculadas al puesto “salario base” y vinculadas al rendimiento, habilidades, capacidades y competencias “complementos salariales”) e indirectas, de acuerdo a la normativa vigente y a la capacidad de paga de la organización) para utilizarse en todas las compañías operativas.

Dessler² define la administración de personal como los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o la gente en el trabajo administrativo e incluye entre las funciones el análisis de puestos, la planeación de las necesidades de la mano de obra y el reclutamiento de los candidatos, la selección de candidatos a ocupar el puesto la inducción y la capacitación de nuevos empleados la administración de sueldos y salarios, el ofrecimiento de incentivos y beneficios, la evaluación y el desempeño, la comunicación interpersonal, la seguridad y salud de los empleados y el manejo de quejas y relaciones laborales.

² DESSLER, Gary. Administración de personal. 4ta edición. Prentice Hall. México. 1991 p.31

García (2005) define la Gestión Humana como “la actividad estratégica de apoyo y soporte a la Dirección, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, motivar y retribuir y desarrollar al personal requerido para generar y potencializar, el management la cultura organizacional y el capital social, donde se equilibran los diferentes intereses que convergen en la organización para lograr los objetivos de manera efectiva”.³

2.1.2.2 Procesos de Administración de Recursos Humanos

Según García (2005), “entre las principales funciones que se desarrollan en un área de Gestión Humana está la planificación del recurso humano , el análisis del puesto de trabajo, la cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización, colocar a la persona indicada en el puesto adecuado, iniciar a los nuevos empleados en la organización, capacitar a los empleados para los puestos que le son nuevos, mejorar el desempeño en el trabajo de todas las personas, obtener una cooperación creativa y desarrollar buenas relaciones de trabajo, el aumento del potencial y el desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados , recompensar el éxito de los empleados, la gestión de la salud e higiene en el trabajo, entre otras.”⁴ A continuación se lista algunas de las formas en que estas funciones son agrupadas y denominadas por algunos autores del área:

Chiavenato⁵, relaciona los procesos de gestión humana en cinco procesos básicos: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. El proceso de integración responde a la pregunta quien trabaja en la organización y se encarga de la investigación de mercado, el reclutamiento y la selección de personal; El proceso de organización, responde a la pregunta que harán las personas en la organización y le compete el programa de inducción, diseño de puestos y la evaluación del desempeño; El subproceso de retención responde la

³ GARCÍA, Mónica. La Gestión Humana en las Organizaciones: Una Perspectiva Teórica en el proyecto La Gestión Humana y su relación con el Management, la Cultura Organizacional y el Capital Social. Grupo de Investigación Humanismo y Gestión. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Santiago de Cali. 2005, p.2

⁴ Ibíd., p.2

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá. 2001, p. 121

pregunta como retener a las personas que trabajan en la organización, y se encarga de la remuneración, prestaciones sociales, higiene y seguridad y relaciones sindicales; el subproceso de desarrollo responde a la pregunta cómo preparar y desarrollar a las personas dentro de la organización y se encarga de la capacitación y el desarrollo personal; y el subproceso de Auditoria responde a la interrogante como saber lo que hacen las personas y se encarga del sistema de información, los controles y auditorias de personal. Estos procesos pueden considerarse como subsistemas que operan dentro de un proceso global donde las partes interactúan y se retroalimentan. Además argumenta que estos cinco subsistemas son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales y humanos, tecnológicos, etc.

Dessler⁶ agrupa los procesos en cinco partes: La primera parte se denomina *reclutamiento y selección* que incluye el estudio de las leyes laborales, el análisis de puestos, la planeación del recurso humano y el reclutamiento, las pruebas y selección de personal y la entrevista a los candidatos; la segunda parte la denomina *capacitación y desarrollo* que involucra el proceso de inducción y capacitación técnica y el desarrollo gerencial; la tercera parte que es la *compensación y motivación* que incluyen los fundamentos de la motivación, el establecimiento de planes de remuneración, los incentivos financieros, prestaciones y servicio y las técnicas de motivación no financieras; la cuarta parte que denomina *evaluación y administración de la carrera* y que incluye la evaluación del desempeño y la administración de la carrera; y finalmente el *ambiente legal de la administración de personal* que involucra los elementos básicos de las relaciones laborales y la negociación, y la higiene y seguridad de personal.

García (2005) agrupa los procesos de gestión humana en cinco macro-procesos⁷:

El primer macroproceso lo denomina *Organización y Planificación del Área de Gestión Humana*, este tiene como objetivo la preparación y definición de las actividades del área necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de las mismas, involucra el proceso de planeación estratégica del talento humano, la

⁶ DESSLER, Gary. Administración de personal. 4ta edición. Prentice Hall. México. 1991. p. 152

⁷ GARCIA. Op. Cit., p. 4.

definición de políticas en talento humano, la definición del marco legal que cubre al trabajador, y el análisis y diseño de los cargos.

El segundo macroproceso se denomina *Incorporación y Adaptación de las personas a la organización*, tiene como objetivo la vinculación y asimilación de las personas a la organización y a su estrategia, involucra el proceso de requisición de personas por parte de la organización, el proceso de reclutamiento o llamado a vincularse o postularse, el proceso de selección, la contratación y el proceso de inducción.

El tercer macroproceso se denomina *Compensación, Bienestar y salud de las personas* tiene como objetivo desarrollar el sistema de compensación que permita motivación y sostenibilidad de los empleados dentro de la organización, involucra los procesos de incentivos e higiene y seguridad industrial, la estructura salarial y la calidad de vida laboral.

El cuarto macroproceso lo denomina *Desarrollo de personal*, tiene como objetivo buscar el mantenimiento de la información y el desarrollo de las personas a nivel tanto personal como profesional dentro de la organización, involucra los procesos de formación de los empleados a través de la capacitación y entrenamiento, el desarrollo profesional y los planes de carrera, la evaluación y mejoramiento de desempeño y finalmente el sistema de información y monitoreo de gestión humana.

Finalmente el quinto macroproceso lo denomina *Relaciones con el empleado*, tiene como objetivo mantener las relaciones laborales empleado-patrono, involucra los procesos de negociación colectiva, la relación con los sindicatos si los hay y la cesación o ruptura laboral.

Figura 1: Procesos de Administración de Recursos Humanos

	PROCESOS BÁSICOS				
CHIAVENATO	INTEGRAR se encarga de la investigación de mercado, el reclutamiento y la selección de personal	ORGANIZAR le compete el programa de inducción, diseño de puestos y la evaluación del desempeño	RETENER se encarga de la remuneración, prestaciones sociales, higiene y seguridad y relaciones sindicales	DESARROLLAR se encarga de la capacitación y el desarrollo personal	AUDITAR A LAS PERSONAS se encarga del sistema de información, los controles y auditorías de personal
DESSLER	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Incluye el análisis de puestos, el reclutamiento, las pruebas y selección de personal y la entrevista a los candidatos	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO involucra los procesos de inducción y capacitación técnica y el desarrollo gerencial	COMPENSACIÓN Y MOTIVACIÓN incluye los planes de remuneración, los incentivos financieros, prestaciones y servicio y las técnicas de motivación no financieras	EVALUACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA CARRERA incluye la evaluación del desempeño y la administración de la carrera	AMBIENTE LEGAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL Involucra los elementos básicos de las relaciones laborales y la negociación, y la higiene y seguridad de personal.
GARCÍA	ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION DEL ÁREA DE GESTION HUMANA Involucra la planeación estratégica del talento humano, la definición de políticas, la definición del marco legal y el análisis y diseño de los cargos.	INCORPORACION Y ADAPTACION DE LAS PERSONAS A LA ORGANIZACIÓN Involucra la requisición de personas, reclutamiento, selección, contratación e inducción de las personas.	COMPENSACIÓN BIENESTAR Y SALUD DE LAS PERSONAS Involucra los procesos de incentivos e higiene y seguridad industrial, la estructura salarial y la calidad de vida laboral.	DESARROLLO DE PERSONAL Involucra la capacitación y entrenamiento, el desarrollo profesional y los planes de carrera, la evaluación y mejoramiento de desempeño y el sistema de información y monitoreo de gestión humana.	RELACIONES CON EL EMPLEADO Involucra los procesos de negociación colectiva, la relación con los sindicatos si los hay y la cesación o ruptura laboral.

Fuente: Elaboración Propia

A partir de estos procesos, los procesos que tienen principal injerencia dentro del desarrollo del presente estudio son los procesos que hacen parte de la contratación y la compensación económica del personal y que en términos del objeto de estudio constituyen el pago de nómina de LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS y su EMPRESA CLIENTE; Realizar este pago de nómina lleva intrínseco los conceptos de remuneración y de compensación, por ello se hace necesario incluir referencias teóricas sobre estos términos para su desarrollo que vistos desde la perspectiva de diferentes autores conservan connotaciones similares para cada uno de ellos.

2.1.2.3 Concepto de Remuneración

Chiavenato define la remuneración como “la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización.”⁸ La remuneración puede ser de carácter económico y extraeconómico; a su vez la remuneración económica puede ser *directa* e *indirecta*. La remuneración económica directa es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. Siendo el salario el componente más importante.

Chiavenato define el *salario* como “la remuneración económica monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo”⁹. El salario puede ser directo e indirecto. *El salario directo* es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado.

La remuneración económica indirecta es el *salario indirecto* que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: *Vacaciones, gratificaciones, bonos, extras* (peligrosidad, insalubridad, turno el dinero correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios de alimentación y transporte, seguro de vida grupal,

⁸ CHIAVENATO. Op. Cit., p. 175.

⁹ *Ibíd.*, p. 175.

etc.) La suma del salario directo e indirecto constituye la remuneración. En otras palabras la *remuneración* representa todo lo que recibe el empleado, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desempeña en una organización.

Los premios extraeconómicos, como el orgullo, la autoestima, la seguridad en el empleo, también afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración. Luego entonces se da el nombre de remuneración al sistema de incentivos y premios que la organización establece para incentivar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Por lo tanto la, remuneración entraña todas las formas posibles de pago de personal donde la paga es el medio que permite a una persona satisfacer sus necesidades y las de su familia. Por otro lado, según Urquijo (1992), basándose en un concepto de remuneración económica, “la remuneración se define como el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios”¹⁰, por lo que muchos autores consideran la remuneración como una contraprestación. Así mismo, la define económicamente como la remuneración cierta, anticipativa a la producción, periódicamente recibida, establecida sobre una base contractual como debida por el trabajador.

Estos beneficios ofrecidos a los empleados tratan de satisfacer varios objetivos individuales, económicos y sociales según Chiavenato (2002)¹¹:

Individuales: tratan de atender las necesidades individuales de las personas, proporcionándole una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva, para que cada persona se pueda desligar de las preocupaciones diarias y concentrarse en las actividades laborales. Deberían constituir un esquema integrado capaz de satisfacer los factores higiénicos y algunos de los factores de motivación.

Económicos: deben ser un elemento de atracción y mantenimiento de personal, lo que buscan es; reducir la fatiga física y psicológica, apoyar el reclutamiento de personal y atraer candidatos, reducir la rotación del personal y fijar a las personas

¹⁰ URQUIJO, José Ignacio. La Administración de Sueldos y Salarios. Tomo I. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 1992.p.73

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá. 2002.p. 447

en la empresa, reducir el ausentismo, mejorar la calidad de vida de las personas y minimizar el costo de las horas trabajadas.

Sociales: procura llenar de eficiencia, lagunas o ausencia de la previsión social, el sistema educativo y de los demás servicios prestados por el gobierno o por la comunidad, como transporte, seguridad, etc.

2.1.2.4 Concepto de Compensación

Según García (2005)¹², la compensación está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario al empleado. Esta compensación tiene como objetivo motivar, incentivar y satisfacer las necesidades más sentidas del empleado, y así mantener a los empleados dentro de la organización.

El concepto de compensación financiera utilizado en el estudio hace referencia concretamente a la retribución que debe pagar el patrón al trabajador en contraprestación por los servicios prestados como el pago de un trabajo; como medida del valor de un individuo en la organización; ubicación de una persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización. Sin embargo, por encima de éstas y otras consideraciones, “el salario en forma específica constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones”.¹³ Para Milkovich (1994)¹⁴, la palabra compensación significa equilibrar, deducir e implica intercambio. Este significado reviste validez cuando se enmarca en una relación empleado-empleador, dado que la compensación trata de equilibrar la relación existente entre el capital y el trabajo, otorgando este último una remuneración por las labores realizadas. También define la compensación en términos organizacionales, como todas las formas de retribuciones financieras, servicios tangibles y beneficios que el empleado reciba como parte de una relación de empleo.

¹² GARCIA. Op. Cit., p. 20.

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá. 1994, p. 320

¹⁴ MILKOVICH, George y John Boudreau. Dirección y Administración de Recursos Humanos. Addison Wesley Interamericana. Delaware. Sexta Edición. P. 280

Sin embargo para Juárez, la compensación significa “la retribución, la remuneración o la recompensa que la empresa otorga a sus empleados por su trabajo”¹⁵. Se usa para denotar la cantidad mensual en efectivo que los empleados reciben sobre la base de un mes de trabajo; dicho término comúnmente se le denomina sueldo y generalmente este elemento es la parte más significativa de los pagos, en efectivo y periódicos, que el empleado recibe, por lo que resulta fundamental que la empresa tenga elementos técnicos para determinar el nivel de sueldos de su personal.

En este sentido, la compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. “La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez, ayuda a la organización a obtener, mantener y retener a fuerza de trabajo productiva”¹⁶

También cabe mencionar que con el sueldo normalmente se está reconociendo el desempeño que las personas ya han demostrado. La visión general del concepto de la compensación financiera tiene como fundamento la administración de las compensaciones dentro de la gestión de recursos humanos. La compensación se refiere a todo tipo de remuneraciones que reciben los individuos a cambio de su trabajo, dividiéndose en financiera y no financiera. El presente estudio se centra en los componentes financieros de la compensación, tanto directos, como indirectos. La compensación Financiera Directa consiste en el pago que recibe una persona en forma de salarios, sueldos, bonos y comisiones. La compensación Financiera Indirecta también conocida como prestaciones, incluye todas las compensaciones financieras que no están comprendidas en la compensación directa, e incluyen una gran diversidad de retribuciones que el empleado normalmente recibe de manera indirecta.

La compensación no financiera consiste en la satisfacción que una persona recibe del puesto mismo o del ambiente psicológico y físico donde trabaja. También son conocidas como “recompensas intrínsecas o no monetarias como la seguridad del

¹⁵ JUAREZ, Othon. Administración de la Compensación: Sueldos, Incentivos y Prestaciones. Editorial Universidad Iberoamericana. México. 2001. p. 64

¹⁶ WERTHER, William B. y DAVIS, Keith. Administración de personal y recursos humanos. 4 Edición. McGraw-Hill. México. 1999. p. 84

puesto de trabajo, símbolos de prestigio, recompensas sociales y recompensas de la tarea.”¹⁷

Al sistema de compensación financiera, Morales y Velandia¹⁸ lo define como el método utilizado por una organización para retribuir el trabajo de las personas. Se basa en las políticas, técnicas y objetivos de compensación representados en la remuneración, prestaciones o beneficios tangibles que recibe el trabajador como parte de la relación laboral. Además de ser un intercambio entre las dos partes, representa cómo la organización reconoce el esfuerzo y el rendimiento del empleado. El término “sistema de compensación”¹⁹ se refiere al enfoque racional, objetivo y sistemático utilizado por las organizaciones actuales, con la finalidad de resolver sus problemas de pago. La teoría de compensación financiera tradicional centra sus objetivos en el subsistema de mantenimiento de los recursos humanos, dentro del gran sistema de administración de recursos humanos, en el cual sobresalen los planes de compensación monetaria, considerando que “la organización viable, desde el punto de vista de los recursos humanos, es aquella que no sólo capta y aplica sus recursos humanos de manera adecuada, sino que también los mantiene en la organización”²⁰

¹⁷ DOLAN, Simon I; VALLE CABRERA, Ramón; JACKSON, Susan E. y SCHULER, Randall S. La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. 2 Edición. McGraw-Hill. España. 2003. p. 251

¹⁸ MORALES, Juan Antonio y VELANDIA, Néstor Fernando. Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones. McGraw-Hill. Santafé de Bogotá. 1999. p. 6

¹⁹ SIKULA, Andrew F. Administración de recursos humanos en empresas. México: Limusa. 1982. p. 317.

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de personal y recursos humanos. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana. 1994. p. 301.

2.2 GLOSARIO

APRENDICES SENA: Son los estudiantes vinculados a las empresas mediante un contrato de naturaleza especial dentro del derecho laboral mediante la cual una persona desarrolla formación teórica práctica en una entidad autorizada, a cambio de que una empresa patrocinadora proporcione los medios para adquirir formación profesional metódica y completa requerida en el oficio, actividad u ocupación y esto le implique desempeñarse dentro del manejo administrativo, operativo comercial o financiero propios del giro ordinario de las actividades de la empresa, por cualquier tiempo determinado no superior a dos (2) años, y por esto reciba un apoyo de sostenimiento mensual, el cual en ningún caso constituye salario.

CLIMA ORGANIZACIONAL: Conjunto de características del ambiente de trabajo percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.²¹

COSTOS DE TRANSACCION LABORALES: Para los empleadores, los costos (de transacción) están representados en tres grupos principales: de reclutamiento, de entrenamiento, de despido y liquidación laboral. El primero de ellos está asociado con el proceso de búsqueda de personal competente para un puesto de trabajo. El segundo se relaciona con el entrenamiento del empleado en una tarea específica, y el tercero se refiere a la rotación de empleados en puestos de trabajo. Estos costos de transacción, representan una carga que incide sobre el nivel de contrataciones de las empresas.

CULTURA ORGANIZACIONAL: La cultura es una variable organizacional que moldea la identidad de la empresa. En resumen en la perspectiva funcionalista, la cultura organizacional es una variable construida por individuos miembros, con el fin de realizar ciertas funciones indispensables para la supervivencia de la organización.²²

MACROPROCESOS: Conjunto de actividades que componen las funciones principales que se desarrollan en un Área de Gestión Humana, dentro de las que

²¹ WILEY, Jhon & Sons. DICCIONARIO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS. Editorial Océano. España 1999
Pág.80

²² GARCIA SOLARTE, Mónica., SANCHEZ De ROLDAN, Karem., ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro. PERSPECTIVAS TEORICAS PARA EL ESTUDIO DE LA GESTION HUMANA. Universidad Del Valle. Cali 2008. Pág. 90

se encuentra la Organización y Planificación del Área de Gestión Humana; la Incorporación y Adaptación de las personas a la Organización; Compensación, Bienestar y Salud de las personas; Desarrollo del personal y; Relaciones con el empleado, Según García (2005).

OUTSOURCING: Subcontratación por parte de grandes entidades de otras empresas especializadas en determinadas áreas (seguridad, computación, etc.) para que gestionen algunas tareas de la empresa contratante.²³

PROCESO CRÍTICO: Se dice que un proceso es crítico cuando su ocurrencia suele afectar a otros sin control alguno ocasionando posibles desviaciones de línea.

ARCHIVO PLANO: Los archivos planos son reportes magnéticos que se generan en un sistema de tal manera que son compatibles con otros sistemas de características diferentes.

BATERIA: Se dice de todo dispositivo capaz de transformar la energía eléctrica en energía química, conservándola almacenada en esta forma y ser capaz igualmente, de transformarla nuevamente en energía eléctrica, cuando sea necesario.

REPORTE: archivo con datos clasificados y ordenados.

NOVEDADES: hace referencia a cualquier cosa o situación nueva o reciente o extraña que se deba tener en cuenta en los procesos de nómina. Se utiliza para referirse a cada una de las variables o conceptos que se han generado dentro de un periodo de tiempo y que son reportados por las áreas de las empresas, los cuales se deben tener en cuenta al momento de calcular la compensación financiera y que repercuten en el pago de la seguridad social y parafiscal.

CIERRE DE NOVEDADES: La fecha hasta la cual se hace recepción de las novedades para posteriormente cargarlas al sistema.

ACUMULADO: Archivo histórico de los cierres de nómina que se guarda con fecha de corte a la quincena procesada de toda la información que se ingresa en el proceso para ese periodo. Se guarda quincena a quincena pero una vez cerrado no se modifica, ya que su objetivo es tenerlo como consulta y fuente información.

²³ WILEY. Op. Cit., p Pág. 358

2.3 MARCO EMPRESARIAL

2.3.1 Presentación de una EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS y su EMPRESA CLIENTE

En la actualidad la empresa objeto de estudio que en adelante se denominara EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS presta sus servicios a una empresa industrial productora de autopartes que en adelante denominaremos EMPRESA CLIENTE con la cual tiene una relación muy estrecha y solo para efectos académicos del autor se consideran como la misma empresa.

EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Se puede decir que esta empresa abarca el Macro Proceso Gerencial y el Macro Proceso de Soporte, permitiendo el control del Macro Proceso Operativo de la EMPRESA CLIENTE.

Desde la cúspide organizacional se determina la estrategia, políticas y estructura que les permita ser viables en el mercado, satisfacer al cliente y lograr la visión, misión de las empresas del grupo generando rentabilidad; se estudia la contribución de las áreas de organización en términos de los servicios que prestan al interior o exterior de la empresa y el valor que aportan en la construcción y mejora de la cadena de la cadena de valor.

Por otro lado se prestan los servicios del Macro Proceso de soporte lo cual asegura que EMPRESA CLIENTE tengan acceso a servicios del Área de Recursos Humanos, Contables, Financieros, Informáticos, Legales, Auditoria, Logística, Materia prima, transporte, financiación, etc.

Nuestro objeto de estudio está vinculado a estos procesos de soporte es por este motivo que desde el Área de Nómina- División de RRHH se presta el servicio de

Contratación, Compensación Financiera y Pago de la Seguridad Social de las empresas del grupo.

2.3.3 Direccionamiento Estratégico del Sistema de Gestión de Calidad

“El equipo directivo de la organización consientes de la importancia de orientar integralmente sus recursos, esfuerzos y direccionar estratégicamente el Sistema de Gestión de Calidad, han plasmado formalmente la misión, la visión, la política y los objetivos de calidad que permitan compartir un lenguaje común, teniendo claro las metas perseguidas.

2.3.3.1 Misión de la Organización

Satisfacer los requerimientos de los mercados de acumuladores de energía eléctrica, en un ambiente de trabajo que permita el desarrollo integral de sus colaboradores, en armonía con el medio ambiente, logrando un valor agregado para sus clientes, accionistas, proveedores y comunidad.

2.3.3.2 Visión de la Organización

Será una empresa de clase mundial en la producción y comercialización de acumuladores de energía eléctrica, reconocida por la competencia de su gente y el liderazgo continental dentro de un desarrollo armónico e integral.

2.3.3.3 Valores Institucionales

Los pilares con los que se autodefine la Organización, sus dirigentes y colaboradores, para alcanzar los objetivos deseados son: Integridad, Trabajo en Equipo, Servicio, Liderazgo, Competitividad, Actitud Global,

Integridad:

Procedemos con lealtad, rectitud, compromiso, honestidad y respeto por todas las personas.

Trabajo en equipo:

Unimos talento, conocimiento y esfuerzo para lograr objetivos comunes.

Servicio:

Entregamos nuestra energía, conocimiento y disposición para atender satisfacer las necesidades de nuestros clientes, generando en ellos entusiasmo hacia la compañía y sus productos.

Liderazgo:

Trabajamos orientados a ayudar, educar y guiar a nuestro equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos empresariales.

Competitividad:

Tenemos la capacidad de desarrollar y mantener ventajas que nos permitan diferenciarnos y enfrentar con éxito las oportunidades del mercado.

Actitud Global:

Tenemos disposición, mente abierta y creatividad para afrontar exitosamente los retos de un mundo dinámico

2.3.3.5 Objetivos Estratégicos

Son las directrices para alcanzar la Misión Y Visión de la empresa, son los logros por conseguir, para superar las expectativas del cliente y enfrentar los desafíos de la competencia.

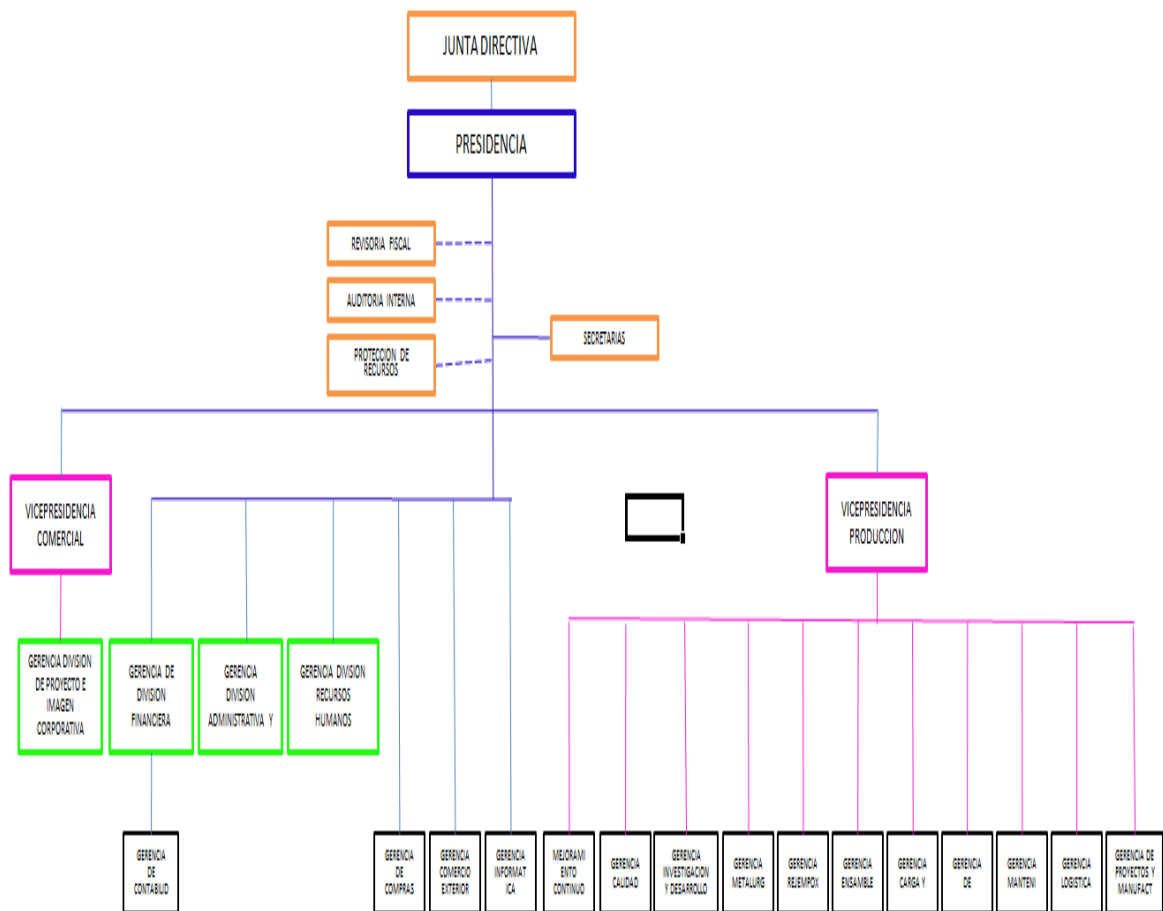
- ✓ Desarrollo Sostenible
- ✓ Gente de Clase Mundial
- ✓ Liderazgo Continental

Para lograr los objetivos estratégicos se formaron equipos de trabajo que lideren estos procesos.

2.3.4 Estructura Organizacional

La estructura organizacional corporativa se muestra en el ORGANIGRAMA CORPORATIVO y se especifican detalladamente las responsabilidades y autoridades en los documentos de procedimientos e instrucciones del Sistema de Calidad.

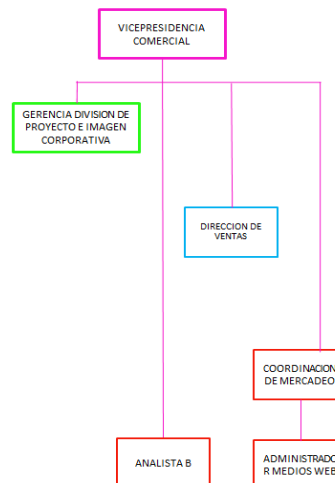
FIGURA 2. Organigrama Corporativo EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS y su EMPRESA CLIENTE



Fuente: Intranet EMPRESA CLIENTE

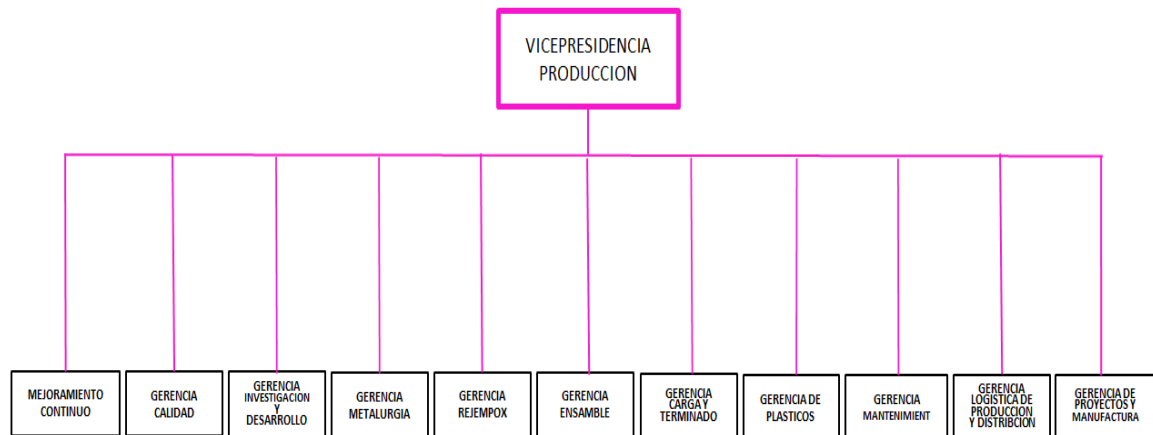
La Organización cuenta en su primer nivel como máximo órgano administrativo y de control con una Junta Directiva quien define las políticas generales y los objetivos estratégicos de la sociedad, seguido de una Presidencia como la máxima autoridad al interior de la empresa, como áreas de Staff que reportan directamente a presidencia están Revisoría Fiscal, Auditoría Interna y Protección de Recursos, la Presidencia despliega los esfuerzos de la organización para dar cumplimiento a los objetivos a través de dos (2) vicepresidencias y 19 Gerencias. Las Vicepresidencias son la Vicepresidencia Comercial y La Vicepresidencia de Producción, cuatro de las gerencias tienen un rol al que se le ha otorgado un nivel superior en la jerarquía corporativa son la Gerencia División Proyecto e Imagen Corporativa, la Gerencia de División Financiera, Gerencia de División Administrativa y Legal, Gerencia División de Recursos Humanos.

FIGURA 3. Vicepresidencia Comercial



Fuente: Intranet EMPRESA CLIENTE

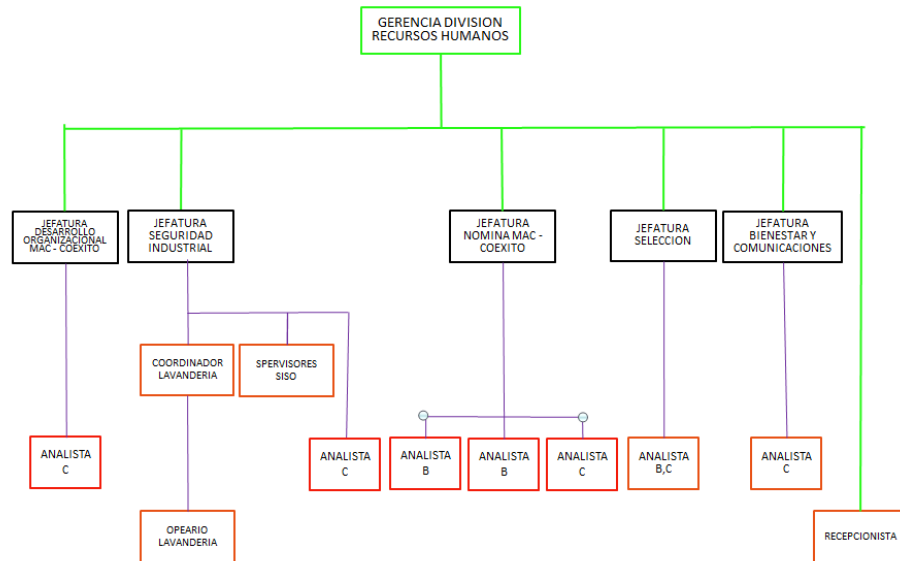
FIGURA 4. Vicepresidencia de Producción



Fuente: Intranet EMPRESA CLIENTE

La Vicepresidencia de producción lidera el proceso productivo de los acumuladores de energía, direccionando sus esfuerzos a través de 11 gerencias relacionadas con etapas del proceso productivo a saber: Gerencia Mejoramiento Continuo, Gerencia de Calidad, Gerencia de Investigación y Desarrollo, Gerencia de Metalurgia, Gerencia Rejempox, Gerencia de Ensamble, Gerencia de Carga y Terminado, Gerencia de Plásticos, Gerencia de Mantenimiento, Gerencia de Logística de Producción y Distribución y Gerencia de Proyectos y Manufactura.

FIGURA 5. Gerencia División de Recursos Humanos



Fuente: Intranet EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

3. RESULTADOS

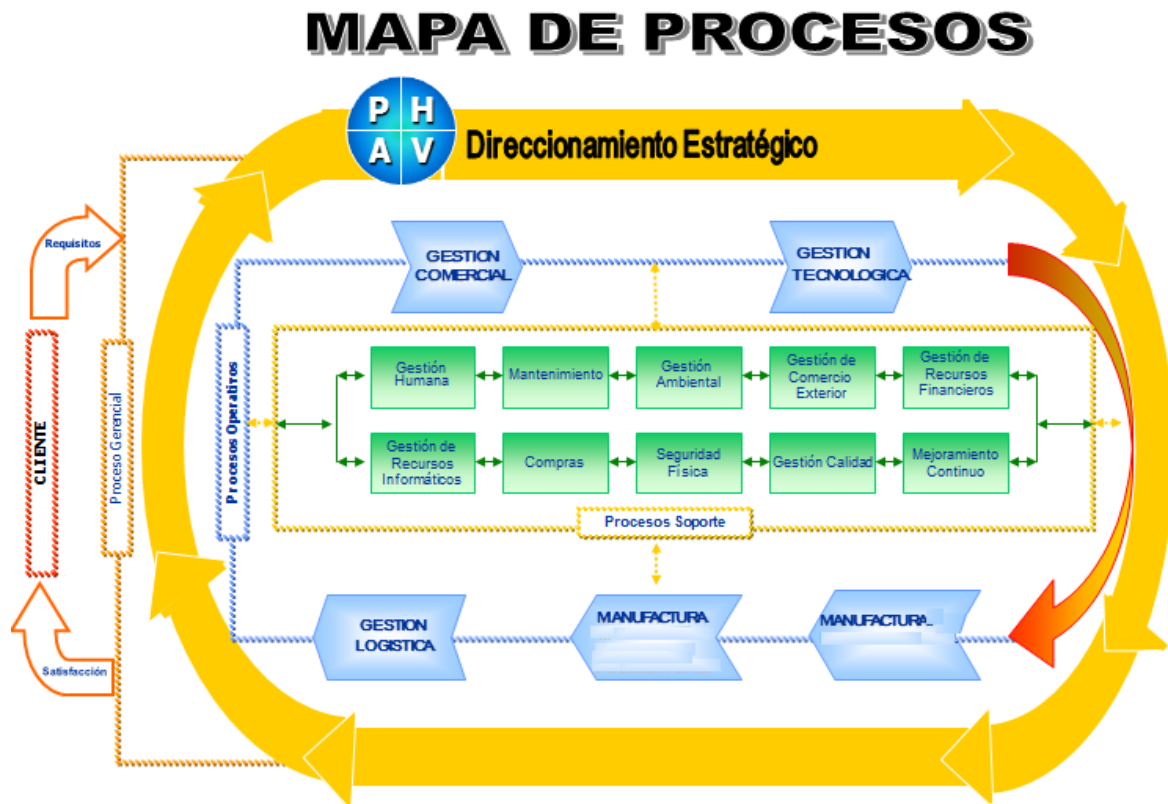
3.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Para iniciar la investigación se identificó cada parte del proceso de nómina como un proceso integrado por subprocesos y actividades que son desarrolladas por los colaboradores de la empresa y están identificadas en una estructura organizacional; para de esta manera poder entender su funcionamiento. Inicialmente es conveniente entender cómo transcurre el proceso de manera general, para luego pasar a desglosar cada componente en su especificidad, esta descripción específica se realizó mediante entrevista con el Jefe de Nómina y los Analistas y de acuerdo con las observaciones y bases teóricas del investigador.

Pero antes de empezar a hablar del tema de estudio específicamente es importante entender que el proceso de nómina hace parte de un sistema de procesos que para facilitar su gestión están organizados en macro procesos, procesos, subprocesos y actividades que se desarrollan dentro de una estructura organizacional; de esta manera el proceso de nómina hace parte del macro proceso de Gestión Humana, un proceso clasificado dentro de los procesos de soporte; actualmente estos procesos de soporte están bajo custodia de LA EMPRESA PRESTADORA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS, bajo la figura Outsourcing, y el proceso productivo está bajo custodia de la empresa que se ha denominado EMPRESA CLIENTE, para efectos de abordar el estudio del proceso de nómina se considera que estos macro-procesos de las dos organizaciones forman un único Sistema de Procesos. Para poder entender el proceso de nómina, se hace necesario entender el macro proceso de Recursos Humanos, a su vez para poder entender el Proceso de Recursos Humanos se hace necesario entender cómo operan los Procesos de Apoyo en este caso denominados Proceso de Soporte (EMPRESA PRESTADORA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS) dentro de los dos sistemas o procesos de negocio existentes que hemos denomina EMPRESA CLIENTE.

Sistema de Procesos. De una manera más general los procesos están agrupados de acuerdo a su misión en los Macro-Procesos de Soporte, Macro-procesos Operativos y Macro proceso de Direccionamiento Estratégico como se muestra en la siguiente figura.

FIGURA 6. Sistema de procesos de una EMPRESA PRESTADORA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS y su EMPRESA CLIENTE



Fuente: Intranet EMPRESA CLIENTE

Procesos Operativos: En esta categoría están los procesos que conforman el proceso de negocio, que es la producción de las Batería Plomo Acido.

Estos procesos son los que aportan el valor añadido y las utilidades fabricando baterías y vendiéndolas en el mercado nacional e internacional, y comercializando bienes y servicios del sector automotriz en el mercado Colombiano.

Procesos de Soporte: Su razón de ser es brindar soporte a los procesos de negocio (fabricación de baterías y comercialización bienes y servicios del sector automotriz) en cuanto a personal y recursos de infraestructura e información.

Como ya se ha dicho estos procesos son ejecutados por la empresa LA EMPRESA PRESTADORA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS y suministrados bajo la figura Outsourcing a la EMPRESA CLIENTE.

Dentro de los procesos de soporte están Gestión Humana (Proceso en el cual se encuentran inmersos los procesos de contratación y de nómina), Mantenimiento, Gestión Ambiental, Gestión de Comercio Exterior, Gestión de Recursos Financieros, Gestión de Recursos Informáticos, Compras, Seguridad Física, Gestión de Calidad y Mejoramiento Continuo.

Direccionamiento Estratégico: El proceso de direccionamiento estratégico centraliza el proceso de Gestión y Planeación para desplegar el Proceso de Dirección.

En el *Proceso de Gestión* se desarrollan actividades de evaluación, control seguimiento y medición en todos los procesos, permiten controlar los demás procesos a la vez que permite suministrar la información que es utilizada por los colaboradores de la organización tanto transversalmente como por la dirección estratégica liderada por la presidencia. Este proceso juega un papel importante las Áreas de Auditoria, Calidad, Financiera; Pero también las diferentes áreas de la organización como el caso de Recursos Humanos que cumple obligaciones funcionales como el proceso de gestión Humana y a la vez cumple funciones de staff como la de apoyar con información al resto de procesos.

El proceso de Dirección está dirigido por presidencia, la junta directiva y los altos mandos; su insumo principal es la información recolectada en el proceso de gestión y es utilizado para abarca formular, comunicar, hacer seguimiento y revisión de la estrategia; hace el despliegue seguimiento y evaluación de los objetivos, desarrolla el plan de comunicación de la estrategia y los objetivos y realiza la revisión de los resultados de la dirección, lo que finalmente significa la aplicación del ciclo PHVA por parte del direccionamiento estratégico.

Hasta el momento se ha presentado la ubicación de Gestión Humana como un Proceso dentro de los Procesos de Soporte, ahora interesa conocer el lugar que ocupan contratación y nómina dentro del proceso de Gestión Humana.

Gestión Humana: Sin tener en cuenta el aspecto legal y solo para efectos de interpretación del modelo de negocio vamos a decir que el Macro-Proceso de Gestión Humana de LA EMPRESA PRESTADORA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS se realizan para la empresa cliente y para la misma LA EMPRESA PRESTADORA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.

El proceso de Gestión Humana es conocido como División de Recursos Humanos, integrado por las áreas de: Selección, Bienestar Y Comunicaciones, Nomina, y Desarrollo Organizacional.

3.2 IDENTIFICAR Y DOCUMENTAR EL PROCESO DE CONTRATACIÓN

El proceso de contratación de personal es un proceso fundamental incluido en el desarrollo del estudio porque representa una de las más importantes entradas, si no la más importante, para el proceso de compensación financiera directa e indirecta comúnmente llamado nómina.

La contratación de los nuevos colaboradores para LA EMPRESA PRESTADORA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS o para la empresa cliente es de competencia exclusiva de la empresa LA EMPRESA PRESTADORA SERVICIOS ADMINISTRATIVOS; bien sea para colaboradores contratados directamente por la compañía o para colaboradores contratados por medio de una empresa temporal con la cual se radica convenio que en este caso es Sertempo.

Una vez se tenga identificado y debidamente seleccionado el candidato con el perfil idóneo para ocupar el cargo requerido por LA EMPRESA CLIENTE se procede a la recepción y revisión de la documentación exigida por la empresa con antelación de dos días al ingreso como primer requisito obligatorio para la firma del contrato.

Los documentos son entregados al área de nómina, la documentación debe estar completa y el formato de Registro de Ingreso de Personal debe estar firmado por el Jefe de Selección (Ver Figura 7). El área de selección cita a firmar contrato a las personas que se vincularán directamente, e informa a las empresas temporales quienes son las personas a contratar y estos coordinan la firma de contrato.

Al mismo tiempo se remite al personal vinculado directamente por las empresas a la entidad bancaria para la apertura de la cuenta de nómina, en el caso del personal temporal, este es remitido directamente por la empresa temporal.

Hecho el trámite de la cuenta en la entidad bancaria con la que se tiene convenio se procede a explicar al personal vinculado los documentos que firmará y los beneficios que las empresas tienen para los colaboradores. Se diligencia y

gestionan las firmas del colaborador en el contrato individual de trabajo y demás formatos exigidos por la empresa, además de los formularios de afiliación al Sistema de Seguridad Social Integral del personal vinculado directamente.

El contrato individual de trabajo está sujeto a aprobación por parte de la Gerencia de Recursos Humanos y es enviado para que reciba la firma de aprobación para el personal vinculado directamente por las empresas.

FIGURA 7. Formato RH- XXX-SRH

REGISTRO INGRESO DE PERSONAL			
INGRESO ☒	SUSTITUCION PATRONAL	TRASLADO	
APELLIDOS	NOMBRES		
C.C.	DIRECCION	BARRIO	C
TELEFONO	FECHA INGRESO AL GRUPO	JUNIO 01 DE 2012	
CARGO	AREA	CENTRO DE COSTOS	
TIPO DE CONTRATO	FUJO	INDEFINIDO	☒ TIEMPO
FECHA INICIACION CONTRATO	FECHA TERMINACION CONTRATO		
SALARIO BASICO			
SUSTITUCION PATRONAL DE:	A	A PARTIR DE	
TRASLADO DE:	A	A PARTIR DE	
DOCUMENTOS FALTANTES			
FUENTE DE RECLUTAMIENTO			
FIRMA JEFE DE SELECCION			

Fuente: Intranet EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Acto seguido se procede con las radicaciones oportunas de las afiliaciones al sistema de seguridad social (EPS, AFP, ARP y CCF) y los beneficios ofrecidos por las empresas (Fondo de Empleados, pólizas de vida, Medicina complementaria, póliza exequial, plan flexible, entre otros).

En este punto, el nuevo colaborador se encuentra listo para convertirse en una entrada del proceso de nómina y ser registrado en el sistema de nómina por parte del Analista encargado. Una vez realizado el registro, se verifica en el sistema de nómina para asegurarse de que el registro fue realizado satisfactoriamente y bajo todos los parámetros de seguridad y certeza exigidos.

Para las contrataciones especiales a través de las empresas temporales se requieren de 1 a 5 días:

La empresa temporal asegura los procesos de contratación, pago de nómina y seguridad social, el cual será controlado a través del Registro de Ingreso de personal firmado por el Jefe de Selección. Una vez finalizada la labor se envía factura al Jefe de Nómina para revisión y posterior autorización de pago por parte de la Gerencia de Recursos Humanos.

Cuando se presenten modificaciones de las condiciones laborales (promociones, cambios de cargo, contratos, salarios y traslados) se procede con la elaboración del Otro si al contrato correspondiente para cada caso y el cambio en el programa de nómina. Para los cambios de salarios deben estar autorizados por la Gerencia de Recursos Humanos, cuando corresponda únicamente a la modificación salarial la analista de nómina elabora carta de incremento salarial para la firma de la Gerencia de Recursos Humanos; cuando se presente la modificación en el cargo y en el salario se debe elaborar el Otro si al contrato y la carta de incremento.

En esta parte del proceso se debe tener en cuenta que cuando se presente un traslado (cambio de ciudad), se revisará la EPS y Caja de compensación en las que se encuentre afiliado el colaborador con el fin de realizar el cambio de las entidades externas que aplican para la nueva ciudad.

En la contratación de aprendices y/o practicantes el proceso aplica los puntos citados anteriormente, presentando diferencias en los puntos de firmas de contrato propias del Contrato de Aprendizaje SENA y el Contrato de Estudiante en Práctica, así como los beneficios y derechos y obligaciones adquiridas a saber:

- Cuando el candidato sea aprendiz SENA en etapa Lectiva se debe afiliarse a EPS, con un apoyo de sostenimiento del 50% de salario mínimo legal vigente (\$267800) y el tipo de contrato será contrato de Aprendizaje a término fijo.
- Cuando el candidato sea Aprendiz SENA en etapa Productiva se debe afiliarse a EPS y ARP con un apoyo de sostenimiento del 75% de salario mínimo legal vigente (\$401700) y el tipo de contrato será contrato de Aprendizaje a término fijo.
- Cuando el candidato sea estudiante en Práctica se debe afiliarse a EPS y ARP Practicante con un apoyo de sostenimiento por un salario mínimo legal vigente (\$535600) y el tipo de contrato será contrato de Aprendizaje a término fijo.

Además de los documentos anteriormente mencionados firmarán:

- Convenio de confidencialidad y no divulgación
- Acuerdo de veracidad
- Descuento de casero
- Certificación de no relación de parentesco con otros funcionarios de la empresa.

3.3 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE NÓMINA

3.3.1 Descripción del área de nómina

En el desarrollo de las actividades que componen los subprocesos del área de Nómina, participan cuatro colaboradores: El Jefe de Nómina lidera y direcciona, dos (2) Analistas de Categoría A, uno encargado de realizar la nómina de LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS y otro encargado de realizar la nómina de LA EMPRESA CLIENTE, un Analista de categoría B encargado de procesar las Horas Extras de la Planta de Producción, digitar los Beneficios y Archivar los documentos de todas las empresas clientes, Un Analista C vinculado por la empresa Temporal Sertempo encargada de realizar trámites de las empresas clientes y de sus colaboradores ante los diferentes Fondos de Pensiones y Cesantías como solicitar pensión, reclamos de por falta de semanas cotizadas; y cobro de incapacidades ante las EPS y las diferentes Aseguradoras de Riesgos profesionales entre otros.

FIGURA 8. Analistas del Área de Nomina



Fuente: Intranet EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

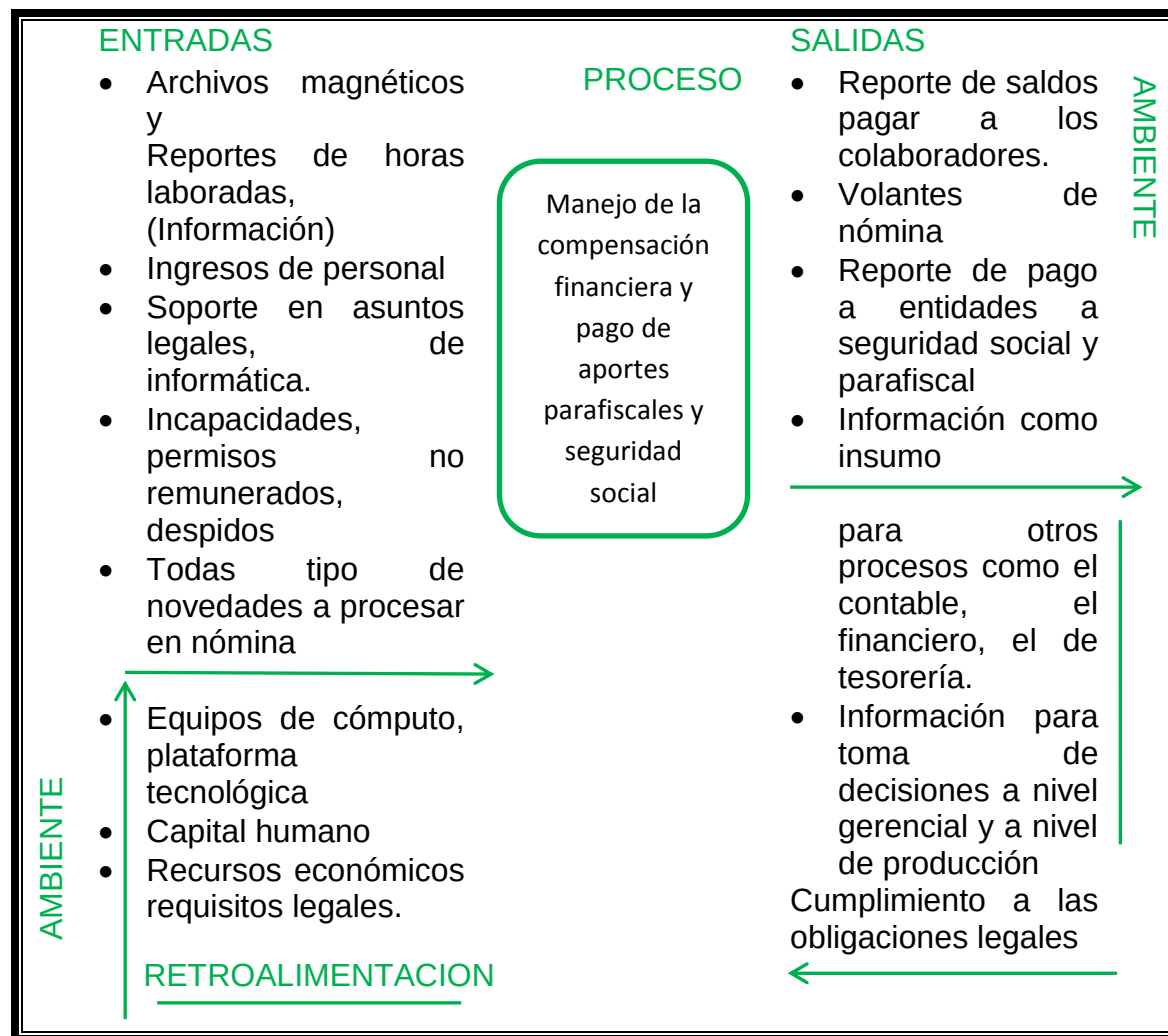
3.3.2 Proceso de Nómina

El proceso que para efectos de este trabajo hemos denominado “proceso de nómina” tiene como objetivo la liquidación y Pago de la Compensación Financiera y el Pago de Aportes a la Seguridad Social y Parafiscales, a la vez que se cumple con la legislación vigente, aplicando las políticas establecidas, dentro del tiempo

estipulado, para de esta manera motivar y retener el capital humano de la organización. La compensación financiera a pagar es el proceso vector desarrollado por el área de nómina; este proceso se realiza tanto para LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS como para LA EMPRESA CLIENTE; el proceso en su ejecución es muy homogéneo para las dos empresas presentando pequeñas diferencias entre algunas de las novedades reportadas.

En cuanto a las **Entradas o Input** del proceso de nómina juega un papel trascendental la plataforma tecnológica o Software QUERYX SRH, que es el sistema con el que el personal de nómina realiza los cálculos, procesa y almacena la información del pago de la compensación financiera y el pago a terceros. Otro input importante son las **Novedades** reportadas, término que en la jerga del área de nómina se utiliza para referirse a cada una de las variables o conceptos que se han generado dentro de un periodo de tiempo y que son reportados por las áreas de las empresas, los cuales se deben tener en cuenta al momento de calcular la compensación financiera y que repercuten en el pago de la seguridad social y parafiscales. De este modo las novedades representan la materia prima o el principal insumo para procesar una nómina y son de diferente índole, podemos decir que casi todo lo que afecte o modifique la compensación financiera es una novedad; entre las novedades más destacadas tenemos: las horas extras, festivos, dominicales, vacaciones, embargos, primas, ingresos y retiros de personal, incapacidades, auxilio de casino, auxilio de estudio etc. Las novedades son reportadas a través de diferentes medios como correos, vía telefónica, a través de formatos impresos, o a través de programas informáticos de uso interno de la compañía. Se pueden clasificar las novedades como regulares y ocasionales, las ocasionales para referirse a las que se procesan en los meses de junio y diciembre, como la prima, las cesantías, los intereses de cesantías y la bonificación anual y las regulares todas las otras novedades. Otras entradas del proceso son capital humano, soporte legal e informático, equipos de cómputo y de oficina, papelería, etc.

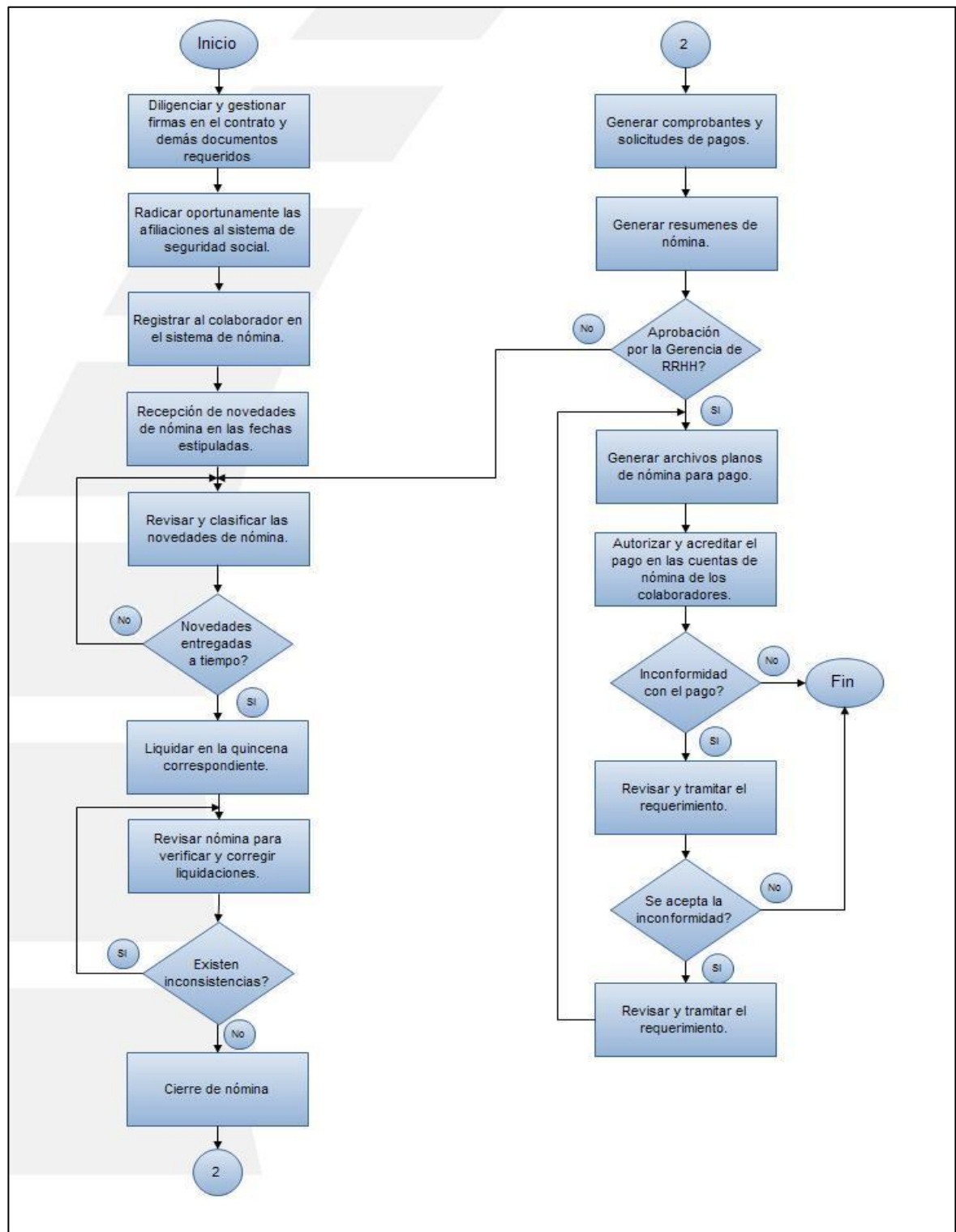
FIGURA 9. Entradas y salidas del proceso.



Fuente: Intranet EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Las salidas u outputs son varios; de acuerdo a su importancia son: colaboradores satisfechos, órdenes de pago de salarios, prestaciones sociales y seguridad social enviadas a tesorería, los comprobantes de pago entregados a cada colaborador, la información entregada a contabilidad y por último el histórico de información que se entrega a servicios generales para su custodia.

FIGURA 10. Diagrama de flujo general del proceso de nómina.



Fuente: Intranet EMPRESA PRESTADO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

El Proceso de Nómina se divide en cuatro etapas críticas que son: recepción de novedades, ingreso de las novedades al sistema, parametrización y generación de la nómina y dispersión de las órdenes de pago de la compensación financiera y pagos a terceros.

La primera etapa crítica, recepción de novedades, está condicionada por el cierre de novedades. Entendiéndose cierre de novedades como la fecha hasta la cual se reciben las novedades para posteriormente cargarlas al sistema. Las novedades entregadas después del cierre de novedades de igual manera son recibidas pero se almacenan para ser procesadas en la quincena siguiente.

El cierre de novedades es quincenal, siendo el día cinco (5) para la primera quincena y el día dieciocho (18) para la segunda quincena; por tanto las novedades a procesar para la primera quincena de cada mes corresponderían a las novedades causadas entre el día 19 del mes inmediatamente anterior y el día 5 de la quincena en curso, para la segunda quincena se procesarían las novedades causadas desde el día 6 al día 18 del mes en curso; vemos entonces que la recepción de novedades se hace en los primeros días de la quincena por lo tanto corresponde a novedades generadas en la quincena inmediatamente anterior.

Las etapas son parcialmente secuenciales y sus límites son difusos puesto que se da que aun cuando no se ha realizado el cierre de novedades ya se han empezado a ingresar estas variables al sistema, también es posible que después del cierre de novedades se haga la recepción de algunas novedades que lo ameriten; no obstante es después del cierre de novedades cuando las analistas dedican todo su tiempo y esfuerzo al ingreso de las novedades en el sistema.

Lo que se utiliza normalmente es que la primera novedad en ingresar al sistema sean los ingresos de personal, ya que es a cada uno de los colaboradores a quien se le carga el resto de novedades sean devengos o deducciones, posteriormente se cargan las horas extras, se parametriza el personal que va a salir a vacaciones, algunas novedades se digitan manualmente y otras se cargan por medio de archivos planos. Los archivos planos son reportes magnéticos que se generan en un sistema de tal manera que son compatibles con otros sistemas de características diferentes.

Una vez ingresadas todas las novedades se parametriza y genera una pre-nómina con el objetivo verificar que no existan errores o inconsistencias, de existir errores se corrigen y se parametriza y genera la nómina, acción que se denomina correr la nómina, el sistema arroja unos archivos planos que se envían a tesorería para el pago a colaboradores y el pago a las entidades de seguridad social y parafiscales, posteriormente se envía los comprobantes de pago a cada una de los jefes vía correo electrónico para que ellos a su vez los entreguen a sus subordinados. Paso a seguir se realiza el cierre de nómina que es acumular toda esa información que ya se procesó para cada quincena en un histórico, Una vez realizado el cierre de nómina se envía esta información a contabilidad para que pueda distribuirlo en el gasto de la empresa. Esta información llamada acumulado se va guardando quincena a quincena pero una vez cerrada no se modifica para tenerla como consulta de los históricos.

El **tiempo de ciclo** del proceso de nómina presenta una periodicidad quincenal, de esta manera se paga el 15 de cada mes y fin de mes. El pago que se realiza en esta fecha está determinado por la etapa o fecha de corte denominado cierre de novedades

La **responsabilidad** dentro del proceso está fragmentada entre las personas involucradas: El Jefe de Nómina tiene la responsabilidad formal y principal de la administración y dirección del proceso y es el encargado de rendir cuentas a la Gerencia de Recursos Humanos, los analistas de nómina son responsables de la ejecución del proceso, los Jefes de áreas son responsables de aprobar y reportar las novedades de sus subordinados, la Gerencia de Recursos Humanos es responsable de aprobar los pagos quincenales.

Las **Interacciones del proceso** de nómina se dan con todas las áreas de la EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS y de LA EMPRSA CLIENTE y con cada uno de los colaboradores, principalmente en la medida que todos ellos hacen parte de la compensación financiera a procesar, pero también porque existe un gran número de novedades que todos los colaboradores generan y reportan a través de sus jefes como incapacidades, permisos remunerados y no remunerados, adelanto de cesantías, auxilios para estudio, primas, cancelación o terminación de contratos, etc. **Las áreas producción** entiéndase, Ensamble, Mantenimiento, Metalurgia, Rejempox, Logística e incluso Seguridad generan una de las novedades más representativas

como lo son las horas extras y los recargos que deben ser direccionados y reportados a través de los jefes de área. Los colaboradores que pertenecen del área administrativa tienen salarios fijos y no es necesario reportar las horas laboradas salvo excepciones muy reducidas.

El output del área de **Selección** se puede considerar el principal input del proceso de nómina ya que reporta los ingresos de personal, que son el insumo base y el principal cliente del área. Además de los ingresos el área de nómina reporta cambios de cargo, de regional y cambios de contrato. Es importante tener en cuenta que la **Contratación de Personal** en este caso es tomada como un proceso intermedio entre los ingresos reportados por selección y el procesamiento de la nómina, de esta manera el output de la contratación es el insumo para hacer el ingreso de personal en el sistema, de esta manera existen interacciones dentro de la misma área de Nómina.

El área de **Desarrollo Organizacional** reporta los ascensos, aumentos de salario, auxilios de estudio. El área de **Bienestar** reporta el auxilio de casino y recreación.

El output del área de nómina como las órdenes de pago de la compensación financiera a los colaboradores y a terceros (entiéndase seguridad social y parafiscales) se convierte en input para el área de **Tesorería** quien es encargado de realizar los pagos, y se además es input para el área de contabilidad.

La papelería generada en el proceso de nómina es un input para el proceso de **Servicios Generales** encargado de la custodia del archivo inactivo. Nómina también interactúa con las áreas que le brindan soporte para la ejecución del proceso como **Informática y Asuntos Legales**.

3.3.2.1 Políticas del área de nómina

Política General

Ser responsables de los procesos de contratación y nómina garantizando el pago oportuno y la correcta aplicación de los devengos y descuentos de los

colaboradores vinculados por contratación directa y en misión de acuerdo a la legislación laboral vigente.

POLITICAS ESPECÍFICAS

En cuanto al pago de nomina

- El pago de la nómina se realiza quincenalmente los días 15 y 30 de cada mes; cuando los días de pago coincidan con domingos o festivos se efectuará el día hábil inmediatamente anterior.
- En el calendario de nómina los meses son considerados de 30 días y los años de 360 días para cualquier liquidación.
- Las fechas límites para la recepción de novedades de nómina serán las estipuladas en el cronograma de novedades.
- El pago a los colaboradores se realizará a través de transferencia electrónica con el banco escogido por la Empresa garantizado a sus colaboradores beneficios en el manejo de la cuenta de nómina.

En cuanto a Contratación

- Las contrataciones se realizan semanalmente los miércoles a excepción de la última semana del mes que no se lleva a cabo este proceso.
- Las contrataciones de los temporales reportadas posterior al cierre de novedades, se registrarán en la siguiente quincena con pago retroactivo de los conceptos de nómina.
- Los contratos Temporales cuya duración oscilan de un día a cinco días no se registrarán en la nómina de la Empresa Usuaria y se denominarán contrataciones ocasionales, asegurando la Empresa Temporal los procesos de contratación, pago de nómina y seguridad social.

En cuanto a los Temporales

- Las Empresas Temporales se deben acoger a las políticas y procedimientos de la empresa.
- La duración máxima de los contratos Temporales será doce meses, si después de este periodo se mantiene la necesidad del puesto de trabajo se evaluará su desempeño para contratación directa con la Empresa.
- Los colaboradores con contratos temporales y de duración determinada tendrán los mismos derechos que los colaboradores con contratos de duración indefinida.

En cuanto a los Beneficios Extralegales

Para tener derecho a las prestaciones extralegales que otorga la Empresa:

- Los colaboradores deben tener una antigüedad mínima de 6 meses.
- No presentar incapacidades continuas superiores a 180 días.
- Los beneficios extralegales **no** constituye salario y por tal no será tomada en cuenta para la liquidación de prestaciones sociales, indemnizaciones y demás pagos de índole laboral de conformidad con el artículo 15 de la ley 50 de 1990.
- El tiempo de permanencia con la Empresa temporal no se tendrá en cuenta para la liquidación de los beneficios extralegales cuando los colaboradores son contratados directamente con la empresa Usuaria.

En cuanto al proceso de nomina

- El colaborador no podrá exceder su capacidad de endeudamiento del 47%.
- La Empresa no otorga préstamos a los colaboradores, para ello, existen convenios con libranza con las entidades financieras y el Fondo de Empleados.

- No se realizarán retenciones, descuentos o deducciones al salario de los colaboradores salvo en los siguientes casos:

- Cuando exista autorización del colaborador para el descuento.
- Cuando se traten de descuentos ordenados por la Autoridad Judicial competente para cubrir cuota alimentaria o ejecutiva.
- Cuando se trate de los descuentos reportados por el Fondo de Empleados y cuotas de libranza.

- La Empresa Usuaria liquidará la nómina y reportará 2 días antes de las fechas establecidas para pago la liquidación parcial a la Empresa Temporal.

- La Empresa no admite personal embargados por entes judiciales competentes, bien sea por procesos ejecutivos o de alimentos.

- El colaborador que se desvincule de la Empresa después del 29 de cada mes se liquidará con fecha del día primero del siguiente mes.

En cuanto a las Incapacidades y Licencias

- Las incapacidades se liquidarán desde el primer día al 66.67% del ingreso base de cotización a excepción de los colaboradores que pertenecen al pacto colectivo.

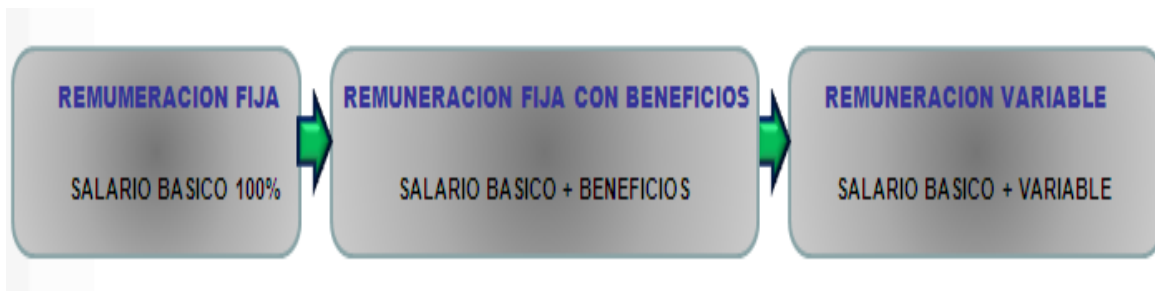
- La licencia de paternidad será reconocida por la Empresa en los casos que el colaborador no haya cotizado efectivamente durante las semanas previas al reconocimiento de la licencia remunerada de paternidad, es decir durante el tiempo que dure la gestación del embarazo.

En cuanto a Salarios

Los salarios se determinan de acuerdo a:

- Las categorías salariales existentes en la Compañía
- Las competencias adquiridas por niveles.
- Responsabilidades de los cargos.
- Situación del mercado de trabajo
- Coyuntura económica (inflación)

FIGURA 11. Tipos de remuneración interna.



Fuente: Intranet EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Remuneración con beneficios

Aplica para ingresos mensuales iguales o mayores a \$2.500.000 y se registran en el esquema de remuneración con Beneficios o Flexibilizado de acuerdo a la Ley 1393 de 2010 cuyos pagos salariales no puede superar el 40% del total del ingreso mensual.

Los colaboradores que les falten 10 años o menos para cumplir la edad para pensionarse no se acogerán al esquema de remuneración con beneficios porque se disminuye el promedio del Ingreso Base de liquidación de la pensión por vejez.

En cuanto a nivelaciones salariales

Los Reajustes Salariales pueden ser: Colectivos en el mes de Enero según el comportamiento de la inflación más un punto. Individuales por Nivelaciones, cuando el colaborador ha sido evaluado y certifica el cierre de brechas en lo técnico y comportamental.

Para el personal operativo se asigna la remuneración de acuerdo a las escalas salariales por niveles:

- Salario de Admisión
- Primer nivel
- Segundo nivel
- Tercer nivel

Existen dos tipos de nivelaciones salariales del personal operativo:

1. Ingreso de admisión: una vez cumplido un periodo de tres (3) meses, la Empresa pagará al colaborador el salario correspondiente a la categoría siguiente, previa evaluación sobre la labor cumplida.
2. Promoción a otro cargo: una vez cumplido el entrenamiento en el nuevo cargo a los cuarenta y cinco (45) días de estar ejerciéndolo como titular del mismo recibe una evaluación teórica y práctica, y se procede a hacer efectiva o no la nivelación.

3.4 PROCESO DE COMPENSACIÓN FINANCIERA DIRECTA E INDIRECTA.

Los colaboradores de la Organización haciendo uso de sus diversas capacidades, de su fuerza de trabajo y de los factores de producción dan vida a una empresa de clase mundial en la producción y comercialización de acumuladores de energía eléctrica, que genera valor agregado para clientes, accionistas, proveedores, colaboradores y comunidad en general. Una de las formas en cómo se manifiesta ese valor agregado para los colaboradores y para la comunidad en general es a través del pago de la compensación financiera, seguridad social y parafiscales. Entonces aunque esta parte no se refleja en el flujo-grama se parte de la idea de que el proceso de nómina tiene su origen en el momento en que el colaborador contribuye con su trabajo a lograr los objetivos de la organización y la organización queda obligada a retribuirlo o compensarlo por su esfuerzo.

A continuación se presenta una aproximación secuencial del flujo de subprocesos y actividades desarrollados en el proceso del pago de la compensación financiera, seguridad social y parafiscales; como herramienta para lograr este objetivo contaremos con el flujo-grama del proceso de nómina (Ver Anexo 6), haciendo claridad de que el flujo-grama es solo una representación para facilitar el entendimiento y análisis del objeto de estudio, y que dicha representación dista de la realidad en aspectos tales como: la secuencia de las actividades, la omisión o adición de las actividades realizadas, entre otros.

La primera actividad representada en el flujo-grama es la **Creación de los Empleados en el Sistema Querix SRH**, pero antes de esta actividad el área selección habrá reportado los ingresos de personal y las Analistas de nómina habrán realizado el proceso de contratación y afiliación al sistema de seguridad social.

Esta es una de las novedades más importantes ya que los ingresos de personal vienen a conformar la base de datos sobre la que se procesa la nómina a la vez que son los clientes del proceso, es por eso que preferiblemente se deben ingresar todos los colaboradores antes de empezar a cargar las otras novedades. La creación de los empleados se grafica con anterioridad al cierre de novedades ya que preferiblemente esta novedad se debe reportar antes del cierre de novedades; sin embargo, cuando sea apremiante el ingreso de nuevo personal también se hará recepción de esta novedad durante el cierre de novedades e

incluso después siempre que sea posible cumplir con todos los parámetros legales como lo es la seguridad social.

Los Analistas de nómina hacen el registro en el sistema a partir del formato denominado RH- XXX-SRH “Registro Ingreso de Personal”, suministrado por el encargado de la fase de selección y la información recolectada en los documentos de contratación; se digitan los datos personales como nombre, residencia, edad teléfono, y datos laborales como cargo, área, salario, tipo de nómina, entidades externas a las que está afiliado etc. (Ver figura 7).

En el flujo-grama se ha estipulado que la **Recepción de Novedades** se hace de acuerdo al Cierre de Novedades en el día 7 de la primera quincena y en el día 16 para la segunda quincena, aunque en la práctica el cierre de novedades es el día cinco (5) para la primera quincena y el día dieciocho (18) para la segunda quincena, las novedades que se entregan al área de nómina después del cierre de novedades de igual manera son recibidas pero se almacenan para ser procesadas en la siguiente quincena. También es importante entender que algunas novedades son reportadas antes del cierre de novedades y por tanto se ingresan al sistema con anterioridad al cierre.

Las novedades recibidas se enfilan hasta que llegue el momento de procesarlas en el sistema cuando se llegue a la actividad de registrar y actualizar las condiciones laborales de los colaboradores, mientras tanto, el **Analista A1 debe ingresar la novedad para el pago a los braceros**, esta novedad corresponde al pago del personal operativo del programa de Logística Reversiva; a grandes rasgos consiste en comprar baterías de carro que hayan terminado su ciclo de vida, consideradas como chatarra y realizar un proceso en el cual se pueda recuperar el plomo y el plástico. Para ello se cuenta con la participación de la Gerencia de Compras y la Gerencia de Logística de la Producción.

El Área de Compras cuenta con Centros de Acopio Regionales ubicados en Bogotá, la Estrella Antioquia, Barranquilla y Dos Quebradas Risaralda; una vez realizada la compra se debe realizar el respectivo acopio en cada bodega de la regional y el posterior cargue en los camiones para enviarlos a su destino final en la planta de producción ubicada en Acopi Yumbo, esta actividad de acopio, cargue y descargue es la que genera novedad del pago a los braceros; De igual manera

al llegar a la Planta de Producción se hace necesario el descargue de las baterías esta actividad está liderada por el área de Logística de Producción que también ha contratado personal bajo el cargo de braceros para el descargue de la materia prima y para el acopio de las baterías compradas en la sede principal en Acopi Yumbo.

El personal contratado como brasero está vinculado por medio de empresa temporal y su salario es variable dependiendo de las toneladas cargadas y descargadas, dependiendo de la cantidad de toneladas movidas. Los colaboradores contratados bajo esta modalidad cuentan con un coordinador de la empresa temporal, quien les brinda apoyo y es el intermediario entre la empresa temporal y la organización objeto de estudio, a su vez es quien reporta la nómina que se debe pagar ante la empresa temporal y es quien rinde cuentas del correcto pago ante LA EMPRESA CLIENTE.

Los Coordinadores de Compras de los Centros de Acopio Bascula (CAB) de cada una de las regionales del país, y por el Coordinador de bascula en la Planta de Producción, registran en las planillas de liquidación (Ver Anexo 3) las toneladas movilizadas por los braceros en su lugar de trabajo; Los Coordinadores de Compras de los Centro de Acopio Bascula envían el correo con copia al Coordinador de Sertempo, al Gerente de compras y al área de nómina; El Coordinador de Bascula en Planta envía correo con copia el Coordinador de Sertempo, al Gerente de Logística y al área de nómina. El Gerente de Compras y Logística aprueban el monto de todas las toneladas movilizadas, la aprobación se hace igualmente mediante correo electrónico con copia al área de nómina y al Coordinador de Sertempo; de igual manera el Coordinador de Sertempo reporta a nómina las toneladas que han contabilizado de los braceros, con esta información el Analista de Nómina A1 procede a ejecutar un punto de control que consiste en comparar las cantidades reportadas por los Gerentes de Compras y Logística con las toneladas reportadas por el Coordinador de Sertempo, de existir inconsistencias el Analista A1 reporta a las partes involucradas a fin de aclarar las inconsistencias, una vez el proceso esté bajo control se procede a cargar esta novedad al sistema Querix.

Paso a seguir, el Analista A1 Digita en Querix SRH las **horas extras correspondientes a los conductores viajeros, auxiliares de despacho y al**

personal de seguridad; también debe ingresar los bonos correspondientes a los conductores viajeros y a la división comercial.

Las **Horas Extras** a las que se hace referencia son causadas por los colaboradores que no se encuentran en Planta de Producción, por tanto no realizan marcaciones de entrada y salida, es por ello que a diferencia de las horas extras de la planta de producción que se ingresan por medio de un archivo plano estas horas extras se deben ingresar de forma manual; estos colaboradores son los conductores viajeros tanto del Área de Compras como del área de Logística de Producción, los Auxiliares de Despacho del Área de Logística ubicados en Bogotá y personal de seguridad DE LA EMPRESA CLIENTE

Los conductores del área de Compras se encuentran en los Centros de Acopio y son los encargados de movilizar las baterías usadas hacia la Planta de Producción en para el realizar el proceso de reciclaje del que se obtiene la materia prima para la fabricación de las baterías. Esta novedad es reportada por el Coordinador de Compras de los Centros de Acopio, quien remite correo electrónico dirigido al Gerente del Área de Compras con copia al Analista de Nómina A1, y al coordinador de Sertempo cuando existan conductores contratados por la temporal; El Analista de Nómina A1 procederá a realizar el ingreso después de la aprobación por parte del Gerente de Compras y del Coordinador de Sertempo de existir conductores contratados bajo esta modalidad.

Las horas extras de los Auxiliares de Despacho ubicados en Bogotá son los encargados de distribuir las baterías a esta regional, esta novedad es reportada vía correo electrónico por uno de los dos Auxiliares al Jefe de Despachos quien las revisa y remite al Gerente de Logística de Producción para su aprobación, con esta aprobación el Analista de Nomina A1 procede a ingresar las novedades al sistema Querix SRH.

Los Conductores del área de Logística de Producción son los encargados de movilizar las baterías fabricadas en Acopi Yumbo al puerto para la exportación y a las diferentes ciudades del país donde la empresa tiene clientes. Esta novedad la reporta el Coordinador de Despachos del área de Logística de Producción vía correo electrónico dirigido al Gerente del Área de Logística con copia al Analista de Nómina A1, y al Coordinador de Sertempo cuando existan conductores

contratados por la empresa temporal; El Analista de Nómina A1 procederá a realizar el ingreso después de la aprobación por parte del Gerente de Logística de Producción y del Coordinador de Sertempo de existir conductores contratados en esta modalidad.

Las horas extras del personal de seguridad corresponden a los Operadores de Medios Tecnológicos y los escoltas, la novedad es reportada por el Jefe de Seguridad al Analista de Nómina A1 vía correo electrónico (Ver Anexo 4).

La siguiente novedad a procesar es la de **Vacaciones Laborales** la cual consiste en el derecho adquirido del colaborador a 15 días hábiles de descanso remunerado por cada año laborado o proporcional al tiempo laborado, las vacaciones se remuneran con base al último salario devengado cuando el colaborador posea un salario fijo este el caso de los colaboradores administrativos, y con un promedio salarial para los empleados con salario variable este el caso de los operarios de planta de producción y el personal del área comercial.

En cuanto a la forma en que se solicita y se hace recepción de esta novedad existen dos formas dependiendo del tipo de actividad que realicen los colaboradores, tenemos los colaboradores operativos que pertenecen a las áreas productivas de la Planta de Producción y las vacaciones de los colaboradores de las áreas administrativas. De cualquier modo las vacaciones se deben otorgar al colaborador a más tardar dentro del año siguiente a su casación.

La solicitud de vacaciones para los colaboradores operativos de la Planta de Producción está a cargo de los gerentes de cada área productiva, para ello solicitan mediante correo electrónico dirigido al jefe de nómina y con copia al Analista A1 un listado de los colaboradores que tienen vacaciones pendientes o que cumplirán un año de haber laborado en la fecha en que programarán la salida a vacaciones, con esta información internamente los gerentes seleccionan el personal que disfrutara de sus vacaciones de acuerdo a los requerimientos de producción y envían reporte al Jefe de Nómina con copia al Analista de Nómina A1 para que parametrize en el sistema las vacaciones de acuerdo a las fechas y colaboradores reportados.

Para los colaboradores de la Planta de Producción también es usual que se dé la figura de vacaciones colectivas, que como su nombre lo dice consiste en otorgar el beneficio de vacaciones para la mayor parte de los colaboradores de la planta de producción, suele realizarse esta maniobra con el fin de reducir costos y evitar el fraccionamiento de contratos cuando hay una baja en la demanda de baterías y por tanto en la producción, el procedimiento es el mismo descrito anteriormente.

Los colaboradores de las áreas administrativas realizan la solicitud de vacaciones a través de la intranet (Ver anexo 5), en la solicitud de vacaciones el colaborador debe informar: nombre completo, cedula, área, cargo, fecha de solicitud, fecha de salida, fecha de regreso y observaciones de ser necesario; posteriormente el Jefe inmediato envía correo electrónico al Analista de Nómina A1 autorizando las vacaciones en las fechas estipuladas; el analista A1 ingresa a la intranet e imprime la solicitud de vacaciones y el correo electrónico para proceder ingresar la información en el sistema para que se tengan en cuenta en el momento de liquidar la nómina. El Analista A1 entrega al Analista B1 copia del correo electrónico enviado por cada jefe de área y la solicitud de vacaciones realizada a través de la intranet para que los haga firmar del colaborador y los archive en la carpeta de la hoja de vida. Por último el analista debe enviar reporte de empleados que salen a vacaciones al Fondo de Empleados, al Jefe de Seguridad y al Jefe de Salud Ocupacional. Al Fondo de Empleados con el fin programar las respectivas deducciones que no se pueden hacer en el periodo en que el colaborador está en vacaciones; al Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional con el fin de controlar el ingreso de los colaboradores que no están laborando por la seguridad de la empresa y salvaguardar el bienestar del colaborador.

La siguiente actividad por ingresar al sistema son **las Novedades Reportadas por el Fondo de Empleados**, que consisten en la afiliación, modificación o retiro de uno o varios o todos los beneficios, entre los más representativos se tienen:

Ahorro Voluntario no Retornable: todo colaborador que se afilie al Fondo de Empleados, se le retendrá un porcentaje del salario devengado que no podrá superar el 6%, la empresa le otorgará al colaborador el 2% de interés sobre el monto ahorrado, además de los intereses respectivos. El ahorro no retornable tiene la particularidad de que el dinero no puede ser retirado en el corto plazo ya que este monto constituye base para posibles préstamos que se le otorgue al colaborador.

Ahorro Voluntario Retornable: El monto retenido bajo esta modalidad no tiene restricciones en cuanto al porcentaje a ahorrar y el colaborador puede retirar el dinero acumulado en el momento deseado, el Fondo de Empleados solamente pagara los respectivos intereses por el tiempo de retención del dinero, pero la empresa no reconocerá el 2% que se concede en la modalidad del Ahorro no Retornable.

Ahorro Voluntario de Navidad: El colaborador elige el porcentaje a ahorrar, consiste en un porcentaje del salario retenido hasta llegada la época de navidad momento en el cual se le entrega el dinero acumulado al colaborador.

En este punto existe una retroalimentación entre el fondo de empleados y el área de nómina, ya que como citamos anteriormente el Analista A1 envía reporte de empleados en vacaciones y empleados que van a salir vacaciones, para que el Auxiliar de Cartera del Fondo de Empleados los tenga en cuenta al momento de programar las deducciones. El Auxiliar de cartera del Fondo de empleados por su parte envía archivo plano vía email (Ver figura 12) con el listado de empleados por conceptos o novedad que se deben crear, modificar o eliminar en el sistema de nómina; estas novedades se clasifican así:

- Afiliar colaboradores al Fondo de Empleados
- Afiliar colaboradores al ahorro voluntario no retornable - Concepto (3287)
- Afiliar colaboradores al ahorro voluntario retornable – Concepto (3276)
- Afiliar colaboradores al ahorro voluntario de navidad - Concepto (3450)
- Modificar cuota del ahorro voluntario retornable - Concepto (3276)
- Modificar cuota de ahorro voluntario no retornable - Concepto (3287)
- Retirar las siguientes personas de todos los conceptos del fondo de empleados
- Retirar las siguientes personas del ahorro voluntario navideño - Concepto (3450)
- Retirar las siguientes personas del ahorro voluntario retornable - Concepto (3276)
- Retirar las siguientes personas del ahorro voluntario no retornable - Concepto (3287)

FIGURA 12. Reporte de Novedades del Fondo de Empleados

NOVEDAD 15 DE JULIO DE 2011					
Para : Sra.					
De :					
1	FAVOR AFILIAR A LAS SIGUIENTES PERSONAS			(063)	
	CEDULA	NOMBRE	EMPRESA	SUELDO	
				1,180,000	
				1,528,000	
				655,000	
2	FAVOR AFILIAR A LAS SIGUIENTES PERSONAS AL AHORRO VOLUNTARIO NO RETORNABLE CONCEPTO (3287)				
	CEDULA	NOMBRE	EMPRESA	SUELDO	MODALIDAD
				1,528,000	6.00
				655,000	4.00
3	FAVOR AFILIAR LAS SIGUIENTES PERSONAS AL AHORRO VOLUNTARIO RETORNABLE CONCEPTO (3276)				
	CEDULA	NOMBRE	EMPRESA	SUELDO	MODALIDAD
				1,180,000	30,000
					20,000.00
4	FAVOR AFILIAR LAS SIGUIENTES PERSONAS AL AHORRO VOLUNTARIO DE NAVIDAD CONCEPTO (3450)				
	CEDULA	NOMBRE	EMPRESA	CONCEPTO	MODALIDAD
				3450	30,000
	FAVOR MODIFICAR LAS SIGUIENTES PERSONAS EN EL AHORRO VOLUNTARIO RETORNABLE CONCEPTO (3276)				
	CEDULA	NOMBRE	EMPRESA	SUELDO	MODALIDAD
					70,000.00
					20,000.00
					50,000.00
	FAVOR MODIFICAR CUOTA DE AHORRO VOLUNTARIO NO RETORNABLE CONCEPTO (3287)				
	CEDULA	NOMBRE	EMPRESA	ORCENTAJ	MODALIDAD
				3.00	QUINCENAL
6	FAVOR RETIRAR LAS SIGUIENTES PERSONAS DE TODOS LOS CONCEPTOS DEL FONDO DE EMPLEADOS				
	CEDULA	NOMBRE	EMPRESA	MOTIVO	
				ECONOMICO	
	FAVOR RETIRAR LAS SIGUIENTES PERSONAS DEL AHORRO VOLUNTARIO NAVIDEÑO CONCEPTO (3450)				
	CEDULA	NOMBRE	EMPRESA	REGISTRO	CONCEPTO
					3450
7	FAVOR RETIRAR LAS SIGUIENTES PERSONAS DEL AHORRO VOLUNTARIO RETORNABLE CONCEPTO (3276)				
	CEDULA	NOMBRE	EMPRESA	REGISTRO	CONCEPTO
					3276
					3276
					3276
8	FAVOR RETIRAR LAS SIGUIENTES PERSONAS DEL AHORRO VOLUNTARIO NO RETORNABLE CONCEPTO (3287)				
	CEDULA	NOMBRE	EMPRESA	REGISTRO	CONCEPTO

Fuente: Intranet EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

La Analista de Nomina A1 descarga reporte enviado, guarda archivo magnético, imprime el reporte, ingresa manualmente las novedades al sistema Querix SRH y archiva soporte impreso. Por último y como punto de control el Analista de Nómina A1 genera en el sistema Querix SRH reporte de las novedades del FONDO DE EMPLEADOS con el fin de verificar congruencia entre los reportes enviados por el Fondo de Empleados y la información cargada en el sistema de existir diferencias las corrige y continua con el proceso.

En este punto del proceso se hace uso de las novedades que fueron recibidas anteriormente y el analista las dispone para **actualizar las condiciones laborales** que han sufrido modificaciones en el transcurso de esa quincena; Esta actividad se ingresa de acuerdo a las novedades recibidas más los reportes suministrado por el Jefe de Selección y el Jefe de Desarrollo vía correo electrónico; El Jefe de Selección reporta las novedades de cambios de cargo, cambios de centro de costos que se refieren al cambio entre áreas, traslados que se refiere a la necesidad de movilizar a un colaborador de una ciudad y las implicaciones salariales que los cambios mencionados implica; El Jefe de Desarrollo reporta los aumentos salariales de los colaboradores que ya han ingresado y a los cuales en un proceso de retroalimentación se debe comunicar esta información a la Gerencia de Recursos Humanos para su respectiva aprobación.

La representación gráfica de esa actividad en el flujo-grama de Nomina no es acorde a la ejecución secuencial del proceso, ya que esta debería ser la segunda actividad a ingresar y graficar como se muestra el flujo-grama propuesto más adelante en este informe. Además tampoco se cita la participación del Área de desarrollo aun teniendo en cuenta que Selección y Desarrollo trabajan mancomunadamente en cuanto a los cambios de condiciones laborales se refiere. Paralelo a la actualización de las condiciones salariales por el Analista A1, el Analista A2 se encarga de generar archivo plano de la novedad de casino y cargar al sistema, veamos en detalle esta novedad.

CASINO: Este beneficio constituye una prestación extralegal que se reconoce la empresa objeto de estudio, donde un porcentaje del costo del servicio es asumido por los colaboradores y otro por la empresa, el valor a pagar depende del salario devengado, a menor remuneración recibida menor será el costo asumido por el colaborador y a mayor salario menor será el aporte de la empresa para sufragar

este servicio; El costo a cargo del colaborador se liquida de acuerdo a la siguiente tabla aplicada al salario básico:

0	-	2.0	SMLV	30%
2.01	-	2.5	SMLV	35%
2.51	-	3.0	SMLV	40%
3.01	-	3.5	SMLV	50%
Más de 3.51			SMLV	60%

Descuento por casino: Para realizar el descuento por concepto de casino se debe recibir previa autorización por parte del colaborador, esta autorización se debe hacer formalmente y por escrito mediante documento establecido por la empresa (Ver Anexo 1); La autorización es firmada por el colaborador en el momento de ingresar a la empresa.

El área de bienestar es responsable de llevar un control del consumo haciendo uso del software de Casino, en el momento en que el colaborador ingresa al casino pasa su tarjeta por lector de barras y este genera un cupón para reclamar su almuerzo a la vez que carga la información en el software. El descuento por nómina se contabiliza mes vencido, es decir una vez el colaborador haya utilizado el servicio de casino se sumara el total de las dos quincenas y se hará efectivo el cobro por nómina en dos partes iguales en las siguientes dos quincenas. la labor desarrollada consiste en generar una Interfax o archivo plano de salida utilizando el sistema QUERYX SRH que contenga los datos actualizados de los colaboradores como cedula, nombre, centro de costo y salario; posteriormente este archivo plano se sube a un programa corporativo denominado CASINO para que haga un cruce de información y realice la liquidación de consumo por empleado, (Ver tabla de costo de almuerzos) de acuerdo al salario que toma del archivo generado en el Software de Nómina QUERYX SRH y al consumo en casino que toma del Software de CASINO, una vez liquidado este concepto se genera un archivo plano el cual se ingresa nuevamente al Software de nómina a través de un Interfax de entrada para que el sistema lo tome como una de sus variables al momento de liquidar definitivamente la nómina.

En la medida en que el Analista de Nómina A1 y A2 han ingresado las actividades mencionadas anteriormente, simultáneamente el Analista B1 ha empezado a ejecutar por su parte la novedad de **las Horas Extras** de los colaboradores de la Planta de Producción. La novedad de Horas Extras tiene un porcentaje determinante en el monto de la compensación financiera, y en complejidad del proceso por tratarse de la mayor parte del personal, por tal motivo puede ser considerada como un proceso en sí mismo, aunque por efectos didácticos será presentada como la novedad de las Horas Extras.

Esta novedad se genera día a día con las marcaciones (conocido como marcar tarjeta) de los operarios al ingresar y al salir de la Planta de Producción, para la identificación de las marcaciones se utiliza Software o lector denominado LENER el cual está asociado a otro software denominado Portal MU encargado de hacer la recolección diaria y automática de las marcaciones registradas y las almacenar esta información en su base de datos para que con una periodicidad quincenal la Analista B1 realice una actividad conocida como corrección de marcaciones, esta corrección de marcaciones se hace necesaria por la ausencia de marcaciones o por el inadecuado registro de las marcaciones de los operarios; por ejemplo si un colaborador tiene turno 1 e ingresa a las 11 pm debe registrar su turno de salida a las 7 pm, sin embargo el colaborador no registro su salida y al otro día tiene nuevamente turno 1 al registrar su ingreso a las 11 pm el sistema entenderá que esta es la hora de salida y le sumara 24 horas de las cuales 16 serán horas extras. Debido a la inconsistencia en las marcaciones el Analista B1 debe realizar un filtro en el Portal MU para identificar los colaboradores que están fuera de los parámetros aceptados en cuanto a horas extras y realizar las respectivas correcciones, una vez realizadas estas actividades debe ordenar al sistema liquidar las horas extras, para posteriormente generar un archivo con la información para cargarlo o subirlo al Aplicativo o Software denominado Horas Extras, al cual los Gerentes de las áreas de producción deben ingresar y aprobar o rechazar las horas extras, actividad considerara el primer punto de control del proceso; posteriormente la Analista B1 imprime este reporte y carga nuevamente este archivo al portal MU para eliminar las horas extras no aprobadas por los Gerentes, finalmente el Analista B1 genera un archivo plano que envía por correo electrónico a la Analista A1; hasta este punto llega la participación del Analista B1 en el procesamiento de esta novedad, sin que la novedad se haya cargado al software de nómina Querix SRH, ya que esta es una actividad que se realiza más adelante y que le compete al Analista de nómina A1. Esta novedad se liquida quincena vencida de esta manera las horas extras reportadas en la primera

quincena corresponde a las causadas en la segunda quincena del mes inmediatamente anterior del 16 al día 30, y las novedades liquidadas en la segunda quincena corresponden a las causadas en la primera quincena del mismo mes del 1 al día 15.

Una vez terminada esta actividad el Analista B1 pasa a realizar el ingreso de **las incapacidades y ausentismos**, para el caso de las incapacidades debe verificar que le sean entregados: incapacidad original expedida por el medico u odontólogo, Historia Clínica (Incapacidades Superiores a 3 días), Copia de Cedula de Ciudadanía, en la medida de lo posible se debe ir ingresando las incapacidades en cuanto sean entregadas al área de nómina, no obstante antes de la liquidación de cada quincena se debe ingresar manualmente las incapacidades acumuladas. Al ingresar las incapacidades al sistema de nómina el Analista deberá tener en cuenta de que tipo de incapacidad se está hablando ya que cada tipo de incapacidad tiene un monto de liquidación diferente, deberá tener en cuenta si la incapacidad es reportada por el personal administrativo o por el personal de la Planta de Producción, si la incapacidad es menor o igual a tres días, si es mayor a tres días o si el personal tiene compensación flexible.

Si se trata de incapacidades del personal contratado bajo la modalidad temporal deben ser revisadas quincenalmente en conjunto con el Coordinador de Sertempo antes de ser ingresadas al sistema de nómina, este constituye el punto de control numero dos (2) en el flujo-grama de nómina, punto de control que está mal representado ya que aparece asociado al Analista A1 cuando en realidad este punto de control es coordinado por el Analista B1. Con el ingreso de las incapacidades al sistema de nómina terminaría este proceso para efectos de su pago en nómina, sin embargo el subproceso de las incapacidades continua hasta el respectivo cobro de las incapacidades antes las entidades como la EPS, ARP y AFP.

Para el ingreso de los **ausentismos** al sistema de nómina, el analista de nómina B1 solicitara al colaborador el formato denominado “Autorización de Salida - Novedades de nómina RH03-0301” (Ver Anexo 2). El formato debe ser autorizado por el jefe inmediato, estas autorizaciones se firman para casos específicos como lo son: Incapacidad por enfermedad general, incapacidad por enfermedad profesional, licencia de maternidad, licencia de paternidad, permiso remunerado, permiso no remunerado, licencia remunerada, ausencia de marcación, ausencia

injustificada, retardo, lactancia, licencia por luto y suspensión o sanción disciplinaria.

Paso a seguir el Analista A1 **sube la interfaz de horas extras de los operarios de la planta de producción**, liquidadas por el analista B1 a través del portal MU, una vez realizado el punto de control a través del software de horas extras que consiste en la aprobación por parte de los gerentes; hasta ahora solo se representa esta actividad ya que su realización requiere de más tiempo de trabajo para procesarse que las otras novedades, es válido aclarar que el Analista A1 solo se limita a cargar el archivo al sistema y que el analista B1 ya ha realizado los cálculos correspondientes previamente.

Ahora el Analista de Nómina A1 digita en Querix SRH **novedades de las áreas de Desarrollo, Bienestar y SISO.**

- Del Área de Desarrollo se ingresa manualmente las novedades correspondientes a auxilios de educación para colaboradores, auxilios para educación de los hijos, Auxilio para anteojos, Auxilio para compra de medicamentos, Auxilio de vehículo de los colaboradores y capacitaciones.
- Del Área de Bienestar se ingresa manualmente las novedades tales como deducciones por recreación y deporte.
- Del área de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional se hace recepción de novedades tales como Premio a la gestión de: calidad, ambiental, de higiene y seguridad ocupacional; Vacaciones colectivas, el objetivo no es tanto programar las vacaciones colectivas sino cotejar información entre el personal programado para salir a vacaciones en el sistema de nómina y el personal reportado por SISO y corregir diferencias entre el personal programado por las dos áreas.

En este punto del proceso ya se han ingresado al sistema la mayor parte de las novedades y el Analista de Nómina A1 empieza a ejecutar la mayor parte de los puntos de control.

Se procede a ejecutar el **punto de control número 5 y 6**; consiste en revisar el 100% de las novedades de las áreas de bienestar, desarrollo y SISO versus los

soportes, se genera en el sistema un reporte de errores para esta novedad, este reporte consiste en que el sistema identifica posibles errores al subir la información, de existir errores se corrigen manualmente y se continua con el proceso.

El Analista de Nomina A1 ejecuta **la actividad de control número 7** sobre las novedades de horas extras de la planta de producción, conductores viajeros, auxiliares de despacho de bodega y personal de seguridad; también se realiza control sobre los bonos pagados a conductores viajeros y a la división comercial. El control consiste en generar archivo plano y revisar aleatoriamente las bases con que se calcula estas dos novedades, de igual manera también se verifican totales. Por último se envía reporte de planillas de pago de personal temporal al coordinador Sertempo para revisión y aprobación.

Los embargos salariales son reportados mediante correo certificado como una orden de un juez de la república, bien sea un Juez de Familia, Civil, Penal, Laboral o Administrativo contra los colaboradores (empleados), para que sea descontado un porcentaje del salario en la nómina por la empresa y consignado en la cuenta que el juez haya ordenado. El monto a descontar lo determina el juez y este depende de si las deudas son de tipo general, de alimentos o a cooperativas, el analista debe conocer la ley para no infringir la legislación.

Las deudas de tipo general nacen por incumplimiento de obligaciones, como un crédito en un banco, una letra de cambio o un cheque sin fondos o por un daño, un pagaré. En este caso el embargo del salario puede ser hasta la quinta parte de lo que exceda el salario mínimo legal vigente. Si el embargo es por alimentos u obligaciones adquiridas por cooperativas por préstamos, aportes de sostenimiento, el monto a embargar del salario puede ser hasta del 50% de todo su salario, incluyendo el monto correspondiente del salario mínimo legal vigente. En este caso en el embargo también el juez puede ordenar embargar las prestaciones sociales que se vayan causando a favor del trabajador. Cada vez que se haga recepción de una orden judicial de embargo el analista de nómina A1 registrará esta información en cuadro de control en hoja de Excel, para posteriormente ingresar manualmente la novedad al Software de Nómina; una vez ingresada esta novedad se realiza la actividad de control número 8 que consiste en verificar los soportes físicos de la relación de Excel versus los digitados en el sistema SRH.

El proceso continúa con la novedad del concepto Flexibilizado. La siguiente novedad a procesar es la de **Pensiones Voluntarias** que en el flujo-grama se ha representado como **Flexibilizado**, existe una imprecisión al denominar esta novedad de esta manera puesto que la **Compensación Flexible** es una herramienta que consta de un abanico de opciones que permite redistribuir el salario de una forma más personalizada en la que el colaborador puede decidir que parte del salario cobrar en dinero y que parte en productos o servicios; Entre los productos y servicios ofrecidos más usuales están: Las pensiones voluntarias, formación, seguro de salud, cheques de comida, alquiler de vivienda, cada colaborador escoge los productos que desea como retribución de acuerdo a sus necesidades individuales. Los colaboradores de la empresa objeto de estudio hacen uso las pensiones voluntarias, formación, medicina prepagada y vales para vivienda. Vale la pena aclarar que esta novedad no es necesario ingresar al sistema en cada nomina quincenal ya que se parametriza cuando el colaborador ingresa al plan de la compensación flexible, cuando realiza alguna modificación o cuando se retira.

El concepto de flexibilizado es voluntario tanto para la empresa ofrecerlo como para el trabajador acogerse a este tipo de flexibilidad salarial, el colaborador que tome esta elección lo hace por el periodo de un año pudiendo cambiar los productos en años sucesivos adaptando con ello el salario a las necesidades que el trabajador va teniendo en cada etapa de su vida; el Analista debe tener en cuenta que en ningún caso, el salario en especie podrá superar el 30 % de las percepciones salariales del trabajador (art, 27 E.T). De igual manera se debe tener presente que todo salario cotiza seguridad social por la parte del salario que se ha flexibilizado

Flexibilizar el salario representa algunas ventajas tanto para las empresa como para los colaboradores, entre las más relevantes para los colaboradores tenemos el incrementado su salario neto, por un lado aprovechándose de las exenciones fiscales de los productos elegidos y por otro lado beneficiándose de las economías de escala conseguidas por la empresa en la negociación para colectivos optimizando costos e incrementando el poder adquisitivo del empleado. Para las empresas los beneficios se dan en la medida en que los pagos a parafiscales se disminuyen ya que solo se paga lo correspondiente al salario base. Cabe resaltar que los colaboradores que usualmente hacen uso de la Compensación flexible en la empresa objeto de estudio y en las organizaciones en general son los directivos o los que devengan los salarios más altos.

Para procesar la actividad de las pensiones Voluntarias el Analista de Nómina A1 genera un reporte o resumen por este concepto haciendo uso del software de nómina, el cual se imprime y con documento impreso digita esta información en la planilla de Excel de Porvenir, una vez registrada la información en la plantilla la envía a Tesorería para que realice el pago por transferencia electrónica.

Paso a seguir el Analista Nomina A1 realiza las actividades de control número 9, que consisten en verificar **las novedades de finalización de contratos a término fijo, aprendices Sena, auxilios de rodamientos, Y Se valida con coordinador de Sertempo los ingresos y retiros de personal temporal cada quincena.**

Se verifican los vencimientos de contratos a término fijo que corresponden al personal contratado por la empresa temporal, con el fin de excluirlos de la nómina, para ello se genera el software HEAD COUNT, un listado con los datos de los colaboradores y se realiza con un filtro por contratos a término fijo, posteriormente se filtra por la casilla fecha de vencimiento de contratos y con este listado se procede a excluir manualmente a estos colaboradores del sistema QUERIX SRH. Posteriormente se debe verificar los ingresos y retiros con el Coordinador de Sertempo.

Con el mismo listado de datos de colaboradores generado en el HEAD COUNT se filtra por la casilla tipo de nómina, y se escoge la opción SENA, posteriormente se filtra por la casilla etapa y se escoge la opción lectiva, posteriormente se filtra por fecha de terminación y con este listado se realiza el cambio de los practicantes SENA que pasan de la etapa lectiva a productiva. Posteriormente se filtra nuevamente los estudiantes SENA y se escoge la etapa productiva para, y se filtra por la casilla fecha de terminación, con este listado se excluye manualmente de la nómina los practicantes SENA que finalizaron su contrato con la empresa.

Paso a seguir se genera un listado de los colaboradores que tienen auxilio de rodamiento, se verifica en el sistema si el SOAT está vigente, de no ser así se verifica si el colaborador presento los soportes de que renovó el SOAT, si el colaborador renovó el SOAT se modifica la fecha de vencimiento en el sistema, si el colaborador tiene el SOAT vencido se retira manualmente del sistema el auxilio de rodamiento. Hecho esto, el Analista de Nómina A1 ejecuta el punto de control

número 10; haciendo uso de la lista de chequeo **verifica que se hayan ingresado todas las novedades de nómina** y que se hayan realizado todos los procesos.

Ahora realiza la actividad de control número 11 que consiste en **revisar las novedades de contratación**, se genera un listado de los ingresos de personal y se verifican los datos con que se ha creado al nuevo colaborador en el sistema versus los soportes de los documentos físicos recolectados en el proceso de la contratación, se verifican datos tales como nombres, entidades a las que está afiliado, área a la que pertenece, salario a devengar, etc., de existir inconsistencias se corrigen y se continua con el proceso.

Se ejecuta la actividad de control 12; el Analista Nomina A1 registra en el SRH en el módulo de parámetros de liquidación aquellos empleados a los que se le liquidará el contrato con el fin de que no se procese dentro de la nómina quincenal a la espera de los Paz y Salvos.

El siguiente paso es correr la liquidación de vacaciones en el sistema Querix SRH, esto es que el sistema realiza los cálculos y liquida las vacaciones de los colaboradores programados con anterioridad de acuerdo a las condiciones solicitadas por los colaboradores y jefes de área para que el sistema los genere y tenga en cuenta en el momento en que se corra la nómina.

Paso a seguir se genera la pre-nomina que consiste en generar un reporte de la nómina procesada con el fin de detectar errores, inconsistencias, valores fuera de los parámetros legales para realizar las modificaciones pertinentes: Este reporte genera la nómina por cada empleado y con él se verifica que no se les esté pagando por debajo del salario mínimo legal vigente, que sus descuentos no pueden ser superiores a sus ingresos. Haciendo uso de un listado de los colaboradores activos el Analista A1 también debe verificar que no se quede personal activo por fuera de la nómina. Paso a seguir el Analista genera un reporte denominado Query Check List el cual presenta los errores que a un no se han corregido, de existir inconformidades se corrigen y se continua el proceso.

El siguiente paso es realizar una revisión general y el cruce de todos los documentos de novedades recepcionados contra los devengos y deducciones ingresados al sistema tales como embargos.

Paso a seguir El Analista de Nómina A1 genera un resumen de nómina y guarda el archivo en dos formatos, uno Excel y el otro como archivo plano que remite vía correo electrónico a la Jefe de Nómina, se genera como archivo plano para que sea compatible con el software utilizado por el área de tesorería y con el utilizado por el Banco Av Villas. Con el archivo en Excel se realiza la actividad de control número 14, consiste en comparar los resultados con la pre-nómina y verificar si el total de la pre-nómina que es la nómina generada por cada uno de los empleados es igual al resumen de nómina que es el costo de la nómina es su totalidad, también debe verificar que los braceros que son los colaboradores de salario variable no devenguen un salario inferior al mínimo.

La siguiente actividad del proceso constituye el punto de control número 15, realizada por el Jefe de Nómina, consiste en comparar los totales del archivo plano versus los totales del resumen de nómina esto con el fin de que el archivo plano no presente errores al enviarlo a tesorería; Por otro lado el Jefe de Nómina verifica la razonabilidad de los valores de la nómina en relación a la quincena del mes anterior, de existir algún altibajo en las cifras el Jefe de Nómina indaga a los analistas que lo causaron, si es coherente se continua con el proceso de no ser así se hacen los ajustes y se continua con el proceso.

Una vez procesada la pre-nómina y el cuadre de todo el personal el Jefe de Nómina realiza el **Cierre de Nómina**, y actualiza los acumulados, que consiste en guardar en un histórico con fecha de corte a la quincena procesada de toda esa información que ya se ingresó en el proceso, para que contabilidad pueda distribuirlo en el gasto de la empresa. Esta información llamada acumulado se va guardando quincena a quincena pero una vez cerrada no se puede modificar, ya que su objetivo es tenerla como consulta y fuente información.

Una vez procesado y calculado el monto de la compensación financiera a pagar por cada colaborador, el Jefe de Nómina procede cargar archivo plano en la página WEB del banco Av Villas, para que esta entidad haga el desembolso respectivo, esta es la modalidad por la que se le paga a todos los. Posteriormente el Jefe de nómina envía al área de Tesorería soporte de la transferencia junto con la planilla para distribuir las cuotas de nómina en cada una de las respectivas áreas de la organización.

Paso a seguir se realizan dos actividades simultaneas: una es generar los comprobantes individuales de pago de nómina y la otra es **la elaboración de solicitudes de pago a terceros** realizada por el Analista A1. Los terceros a los que se les debe pagar son por conceptos de: cuentas AFC (Ahorro y Fomento a la Construcción), Pensiones Voluntarias, Embargos, Seguro Funerario los Olivos, Odontología, Libranzas, monetización Sertempo, Sena), El Analista A1 concilia las facturas por pagar a terceros versus lo registrado en el sistema de nómina y liquida la monetización. El Jefe Nómina ejecuta el punto de control número 16, que consiste en revisar las órdenes de pagos a terceros versus el cuadro de monetización, una vez realizada la actividad de control el Jefe de Nómina autoriza el pago mediante firma y envía al departamento de tesorería para pago. Ahora, si es la segunda quincena del mes se realiza la actividad de control número 17 que es un punto de control interdepartamental, en el que el Analista Contable se reúne con el Analista de Nómina A1 para efectuar revisión y conciliación mensual de los pagos mensuales del área de nómina.

Al tiempo que el analista de Nomina A1 realizaba las órdenes de pago a terceros el Estudiante en práctica del área de nómina parametriza y genera los comprobantes de pago primero de los colaboradores directos y posteriormente de los contratados por la empresa temporal, se debe parametrizar el sistema para que automáticamente envíe los volantes de nómina a los correos de los colaboradores a la vez que los genera. Se debe guardar archivo magnético de los comprobantes de nómina generados.

Hasta este punto ya se ha realizado lo referente al pago de la compensación financiera a los colaboradores, el proceso de nómina aún continúa, de manera que ahora sigue el subproceso de la **liquidación de contratos**, este subproceso se ha representado como una actividad más, pero también se lo presenta aún más desglosado. La primera actividad es el reconocimiento interno mediante firma de las diferentes áreas de la organización donde conste que el empleado al que se va a liquidar el contrato se encuentra a paz y salvo con el área respectiva, las áreas involucradas son el Jefe directo del área, Bienestar, Seguridad, el Fondo de Empleados, Salud ocupacional y Nómina. Posteriormente el Analista A1 ingresa al módulo de parámetros de liquidación en el Querix SRH y ejecuta el punto de control número 18 que consiste en verificar que los empleados a liquidar tengan en sus carpetas el Paz y Salvo con las firmas correspondientes, el formato de retiro a caja de compensación y la carta de examen médico ingresados en el

sistema, si el documento esta físico pero no se refleja en el sistema se debe ingresar. Si existen novedades de descuentos pendientes por ingresar, se digitan para que el sistema tome las variables en el momento de correr la liquidación. Una vez todo este en regla se genera la liquidación en el sistema.

La siguiente actividad empieza con la actividad de control número 19 que consiste en que La jefe de nómina revisa el proceso de liquidación de empleados y las firmas recolectadas en los paz y salvos; posteriormente realiza el mismo proceso de control en conjunto de la Gerente de Recursos Humanos, para proceder a firmar la liquidación de contratos de trabajo y realizar la respectiva consignación o elaboración de cheque según sea el caso.

El paso siguiente es notificar a las cajas de compensación y compañías aseguradoras (EPS, ARP, Seguro Funerario los Olivos etc.) el retiro del colaborador de la compañía. Por último se entrega carta de retiro firmada por Jefe de Nómina y Gerente de Recursos Humanos al colaborador a liquidar el contrato, se hace firmar liquidación y se pasa el archivo plano a Tesorería para pago mediante transferencia electrónica. Hasta aquí se finalizó el subproceso de liquidación de contratos y se continúa con el proceso de nómina.

El siguiente proceso es generar en el sistema la consolidación y provisión de las prestaciones sociales de prima, cesantía e intereses de cesantía; la provisión de estas prestaciones sociales está a cargo del área de tesorería.

Ahora se procede a generar en Querix SRH el proceso de autoliquidación aportes de seguridad social y parafiscales, este es un proceso interno del software, el cual utiliza todas las variables de las novedades ingresadas en el momento de procesar la nómina y las actualizaciones de los parámetros de tipo legal que realizan los técnicos del software. Para los colaboradores contratados por la empresa temporal los pagos son efectuados por Sertempo. Por último se verifica si hay errores; si los hay se corrigen y se procede a realizar el cargue de archivo plano de este concepto a la página WEB del Banco Av Villas para el respectivo pago mediante transferencia y se envía el soporte a tesorería. De esta manera y para efectos de abordar el tema de estudio se entiende que termina un ciclo en el proceso de nómina y empieza nuevamente el siguiente ciclo.

3.5 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

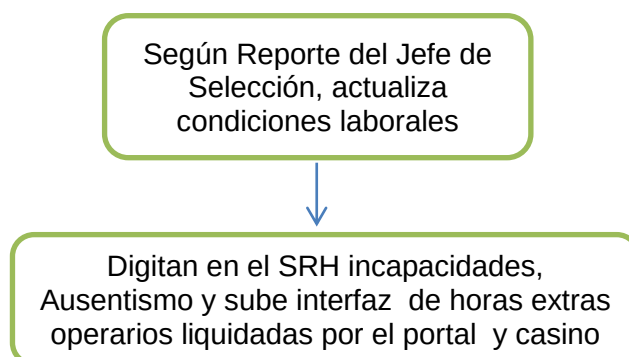
A partir del proceso de nómina descrito, el cual se muestra gráficamente en el flujo-grama actual del proceso de nómina de LA EMPRESA PRESTADORA DE SRVICIOS ADMINISTRATIVOS (Ver Anexo 6), se evidencian factores que difieren en la forma en que se deben realizar cotidianamente las actividades frente a lo estipulado en dicho flujo-grama.

Para el desarrollo del presente estudio se propone modificar el flujo-grama de actividades que actualmente guía las operaciones de nómina en la empresa objeto de estudio en donde se representen las modificaciones propuestas al proceso.

El foco de inconvenientes detectado radica en que antes de llevar a cabo la actividad de hacer el registro de pagos a braceros en el SRH y siguiendo la secuencia normal como se muestra en el organigrama, es necesario hacer actividades previas para evitar la congestión del proceso en etapas futuras, propiamente en la etapa del procesamiento de las novedades y la actualización de las condiciones laborales.

Las actividades a las que se hace referencia de que se deben hacer antes del registro de pagos a braceros de acuerdo al flujo-grama actual son las realizadas en la etapa del punto de control número 3, estas actividades son representadas en el flujo-grama así:

FIGURA 13. Actividades a reubicar en el flujo grama



Fuente: Intranet EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

Se observa que las actividades desarrolladas en esta etapa del proceso no son unidireccionales como se muestra en el flujo-grama existente, sino que por el contrario fluyen en diversas direcciones y sus actividades son ejecutadas por varias personas a la vez, en este caso Analistas de Nómina, de esta manera en la medida en que el Analista A1 actualiza las condiciones laborales, El Analista A2 genera la interfaz del archivo plano del casino y el Analista B1 realiza la corrección de las marcaciones registradas en el portal MU además del registro de las incapacidades y los ausentismos.

Según el flujo grama las actividades que se realizan en esta etapa utilizan las novedades que se reciben y son dejadas en stand by por parte del analista siempre y cuando hayan sido entregadas a tiempo, si no fueron entregadas a tiempo se remiten para la próxima quincena.

3.5.1 Inconvenientes detectados.

Las novedades que fueron entregadas a tiempo se dejan en stand by hasta que llegue la etapa de procesarlas según el flujo grama con que se trabaja actualmente esto es en las actividades que se realizan en el punto de control número 3 y que están representadas con la figura anterior. Es allí donde se actualizan y se ingresan las novedades que fueron recibidas en el inicio del proceso; realizar estos ingresos en esta parte del proceso genera a menudo diferentes conflictos o congestiones en el proceso convirtiéndose en un retroceso del proceso, a saber: al comienzo del proceso después de que son recibidas las novedades y puestas en tiempo de espera, los analistas encargados realizan los registros en el sistema por concepto de: pago a braceros según el trabajo realizado, horas extras y bonos de conductores viajeros y personal de seguridad, también se programan en el sistema las vacaciones autorizadas vía intranet para la parte administrativa y vía e mail para operarios, entre otras. Para cuando se realizan los registros de las novedades recibidas y puestas en espera en ocasiones se afectan los datos mencionados que fueron ingresados anterior a este paso y por lo tanto el analista debe reversar el proceso para hacer la correcciones necesarias y poder continuar con normalidad y sin errores el proceso de nómina. Esto se configura como incoherencia en el transcurso del proceso de nómina.

Para dar solución a este inconveniente se propone:

- Reubicar en el flujo grama las actividades mostradas en la figura y que configuran el punto de control número 3, pasándolas de su posición actual al inicio del proceso para que se ejecute en el instante previo a que se empiece a hacer el registro de los diferentes cálculos y registros de los pagos a braceros, horas extras, vacaciones y demás.
- Al mismo tiempo que se realizan y se registran las novedades de casino, se deben realizar las correcciones de las marcaciones en el portal Multiusuario con sus respectivas incapacidades y ausentismos.

De esta forma también se debe modificar por ende los puntos de control en esta parte:

- En el flujo grama actual el primer punto de control es realizado en la actividad donde se digita en el sistema el pago a braceros, con la inclusión de nuevas actividades antes de esta actividad del registro de pago a braceros, el primer punto de control se debe hacer en la actividad donde se realiza corrección de marcaciones registradas en el portal MU por medio del reporte previo de horas extras a los Gerentes para aprobación o rechazo a través del portal de horas extras.
- Aparece también otro punto de control, el segundo, que antes se realizaba en la actividad donde se verifican los totales de control del Fondo de Empleados según el reporte del sistema SRH, y que en el flujo grama propuesto debe ir en la actividad del registro de incapacidades y ausentismos para lo cual se revisan quincenalmente las incapacidades con el coordinador Sertempo.
- El punto de control que antes era el primero se convertirá ahora en el tercero con la inclusión de los dos antes mencionados.
- En el punto donde estaban las actividades del flujo grama actual que se van a correr se deja solamente la subida de la interfaz de horas extras de operarios liquidadas por el portal y el casino que ya se han calculado anteriormente.

Además de las modificaciones anteriores se hace una corrección en el punto de control número 15:

- En el punto de control número 15 del flujo grama actual del proceso de nómina después de que se elaboran solicitudes de pagos a terceros por conceptos de AFC, Pensión Voluntaria, Embargos, Olivos, Odontología Libranzas, monetización Sertempo y Sena se envían la solicitudes de pagos respectivas a la tesorería para que se hagan efectivas. Esta acción de envíos de solicitudes no se encuentra registrada en el flujo grama actual del proceso por lo tanto también se incluye en el nuevo flujo grama propuesto.

De esta forma se eliminan los conflictos generados con el sistema de trabajo actual evidenciados en los retrocesos que se deben hacer en el proceso para dar corrección a los registros que presentan inconsistencias en estas etapas.

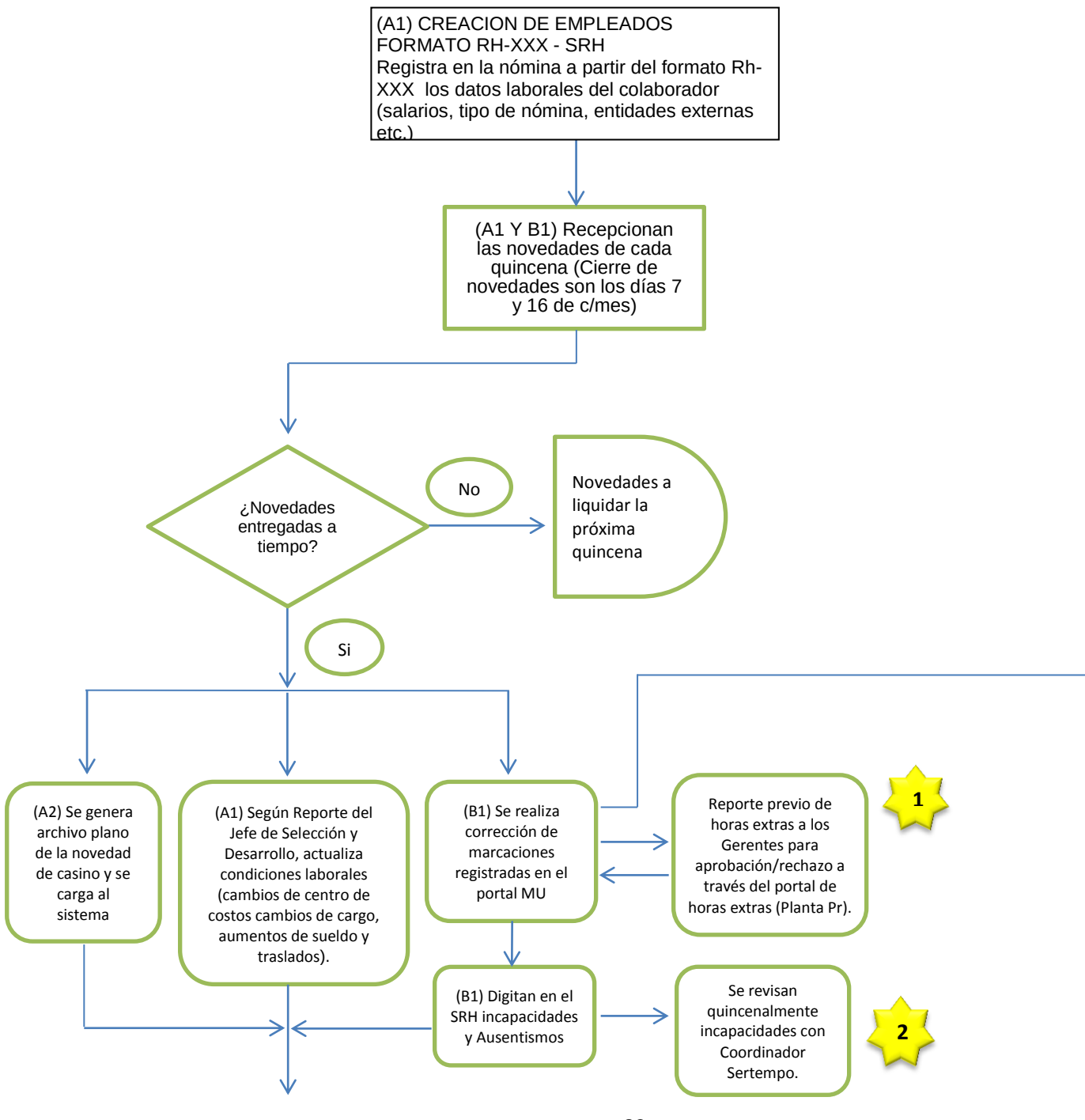
FIGURA 14. CAMBIOS EN EL PROCESO DE NOMINA DE LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

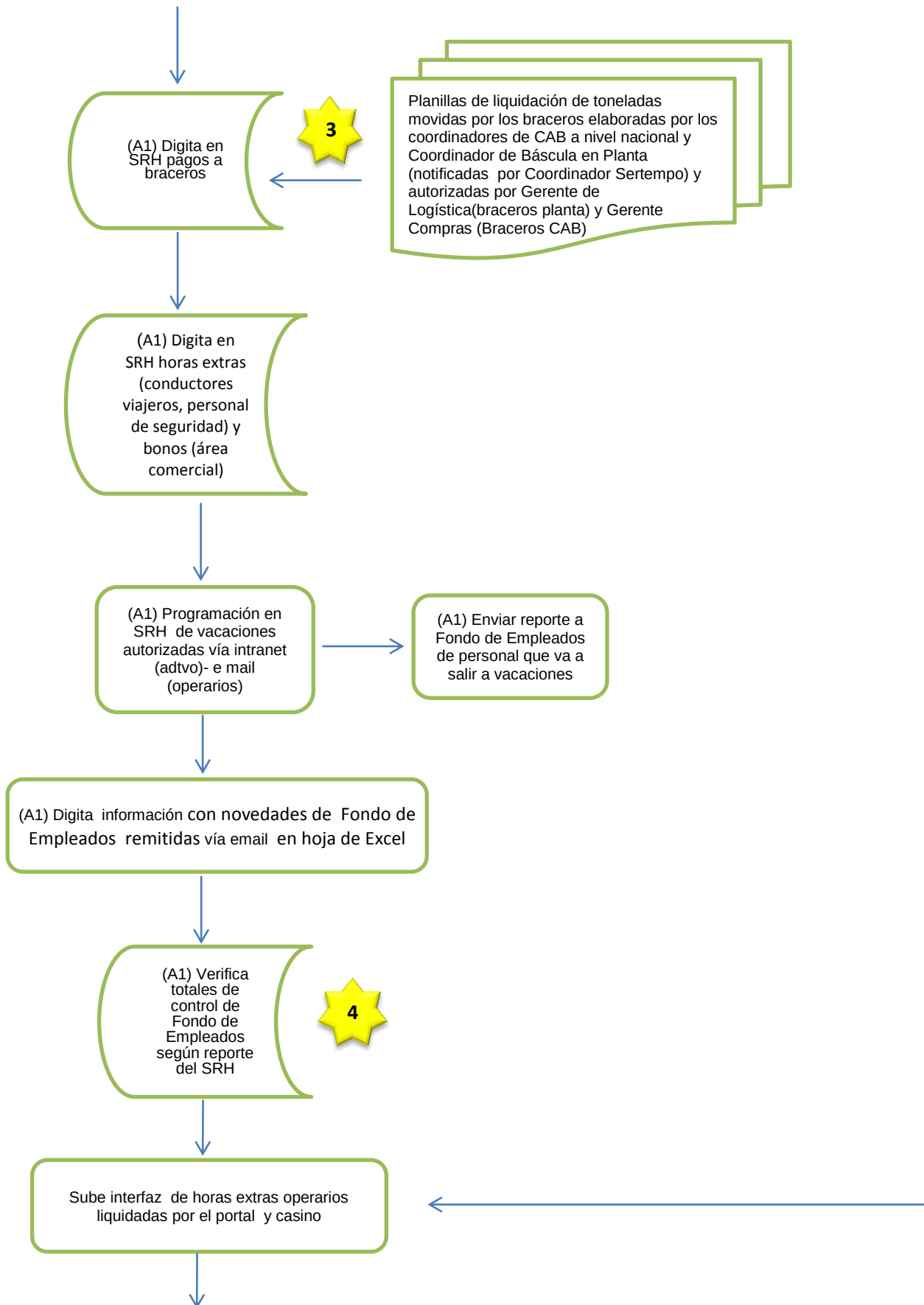
	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	TIEMPO
PLAN DE ACCION DE CAMBIOS EN EL PROCESO DE NOMINA DE LA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS RESPONSABLE: JEFE AREA DE NÓMINA	1. Reubicar las actividades del punto de control #3 del diagrama de flujo del proceso de nómina.	ANALISTA DE NÓMINA A1	1 DÍA
	2. Identificar y reubicar los respectivos puntos de control de acuerdo a los cambios realizados.	ANALISTA DE NÓMINA A1	1 DÍA
	3. Realizar corrección en el punto de control #15 del diagrama de flujo del proceso de nómina.	ANALISTA DE NÓMINA A1	1 DÍA
	4. Difundir y explicar los cambios realizados en el proceso.	JEFE AREA DE NÓMINA	1 DÍA

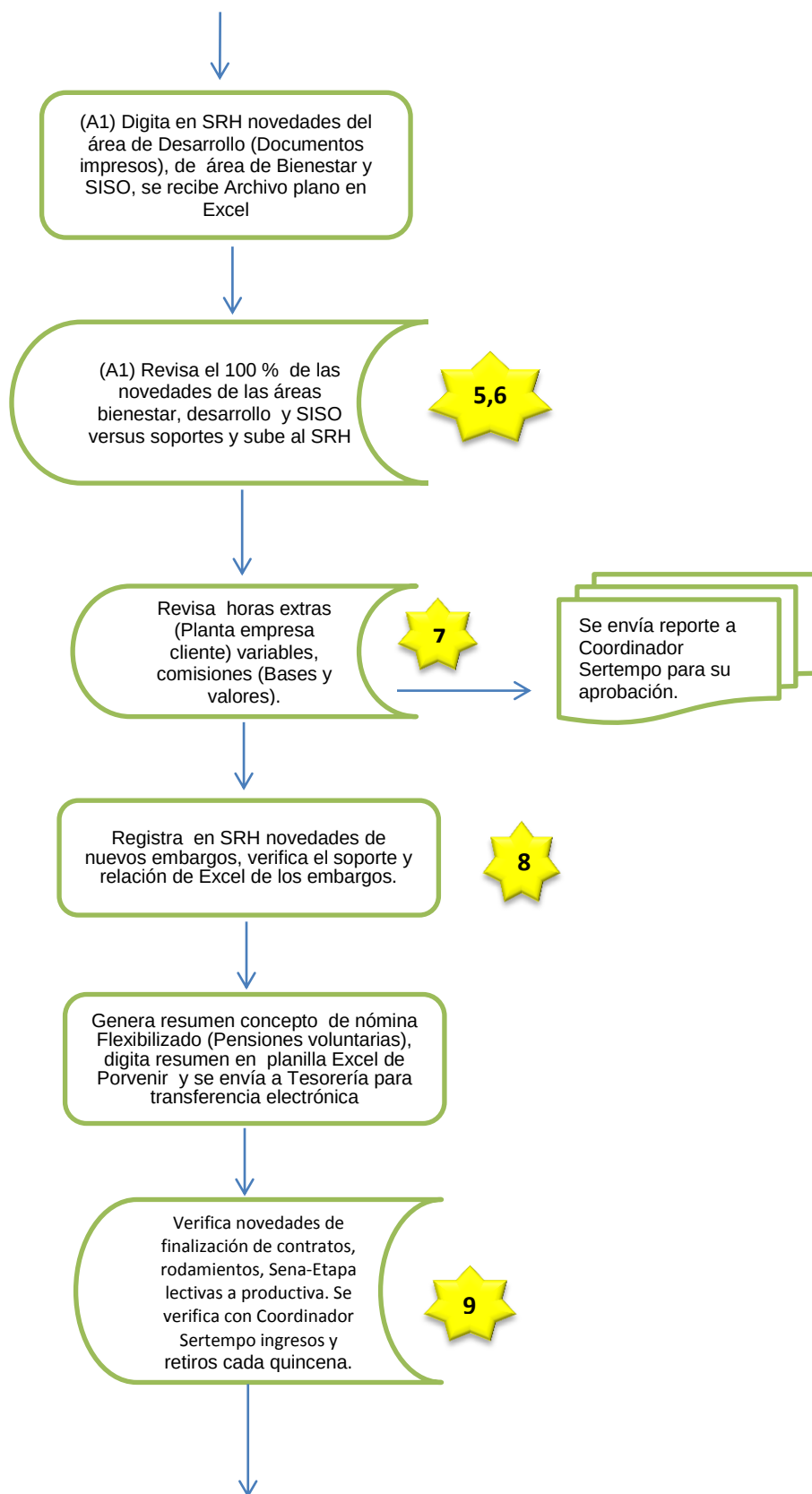
Fuente: Elaboración Propia

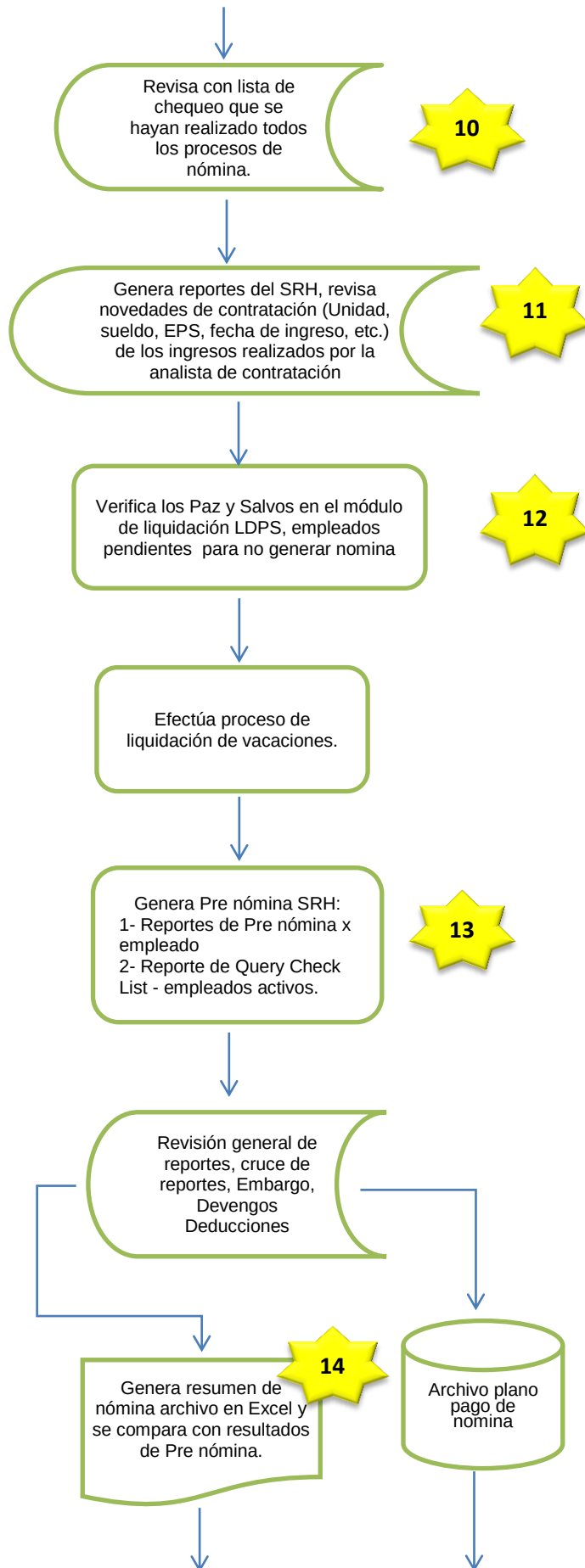
Los cambios que se han descrito configuran un nuevo flujo grama propuesto para desarrollar el proceso de nómina quedando de la siguiente forma:

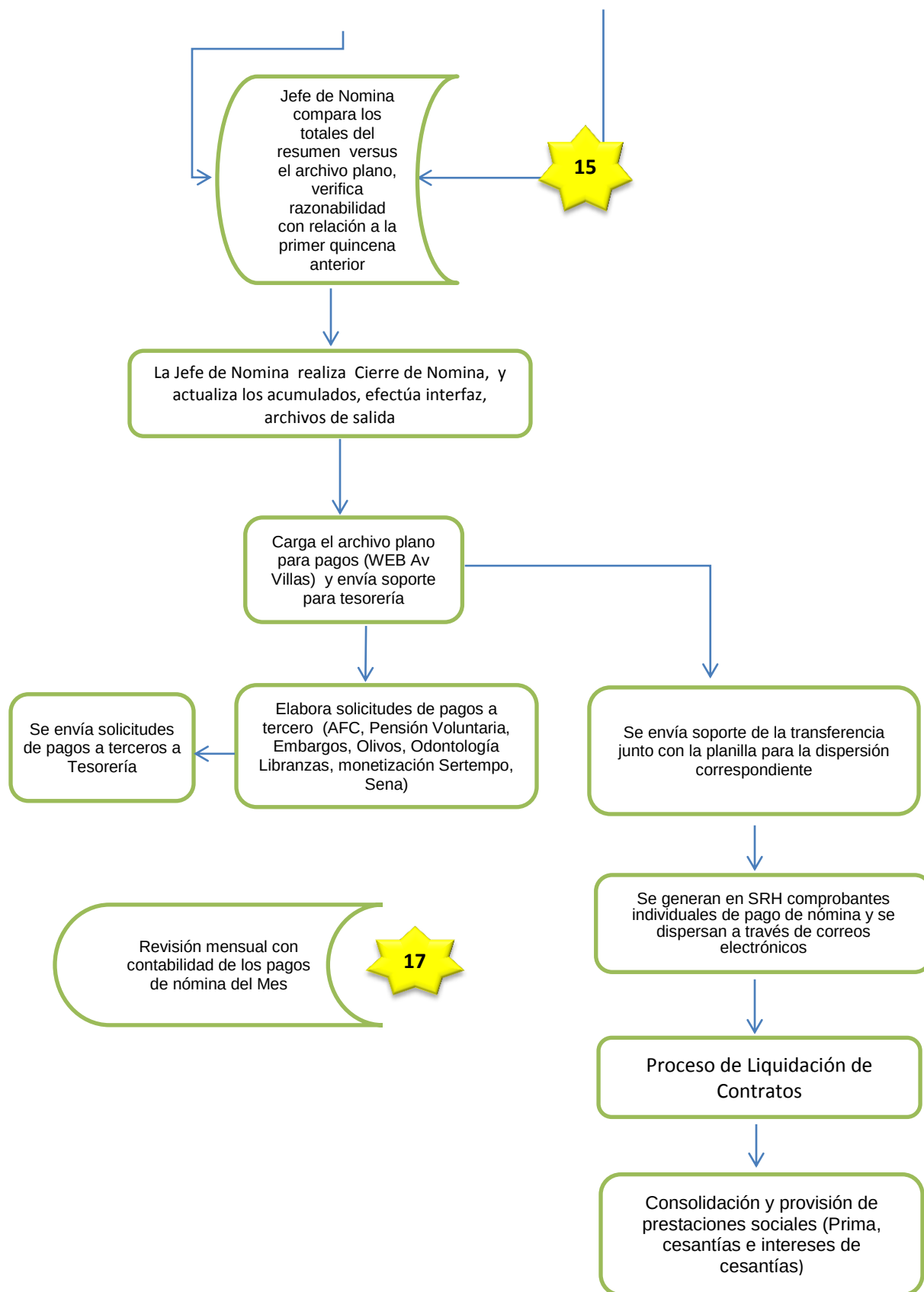
Figura 15. Flujograma propuesto para el macro proceso de nómina DE LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

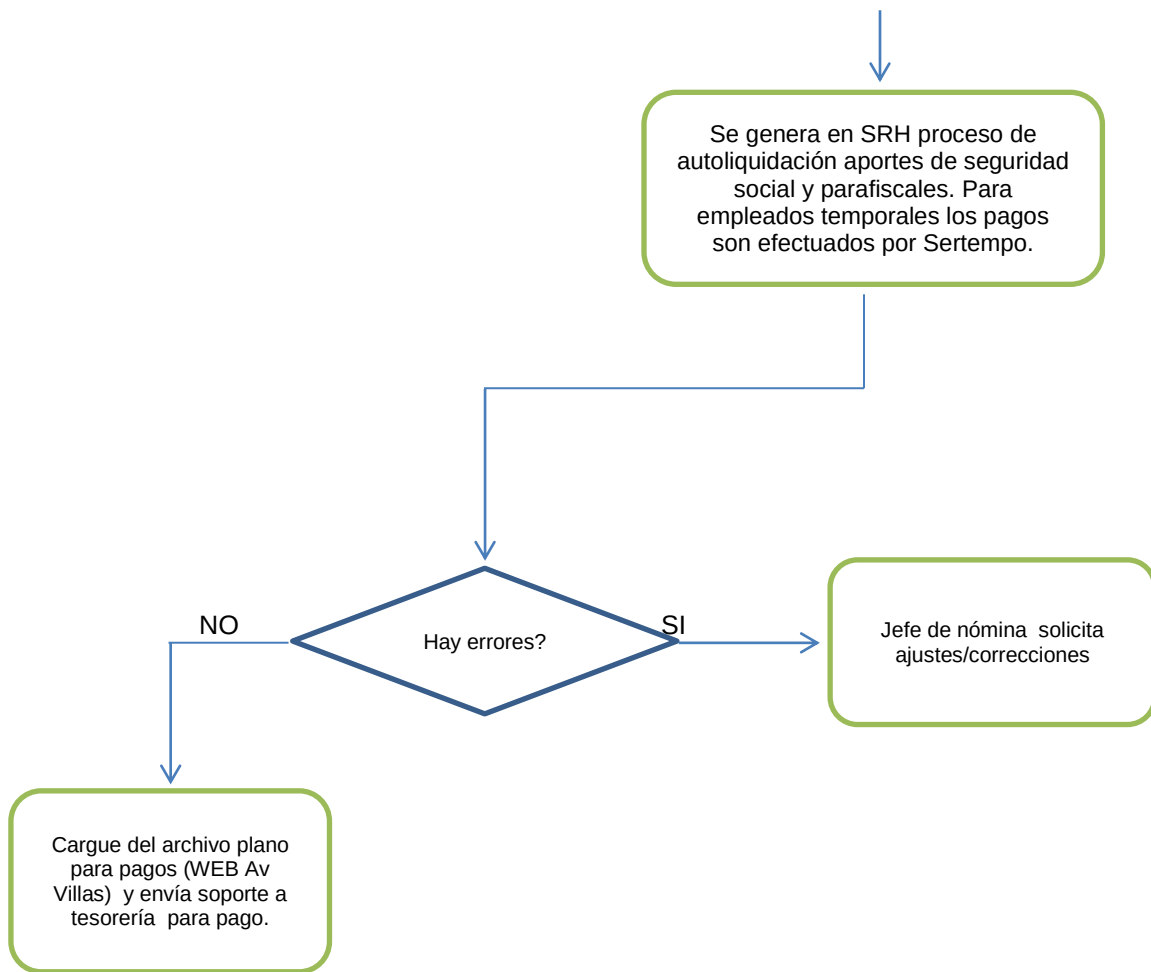












Fuente: Elaboración Propia

4. CONCLUSIONES

El desarrollo del estudio permitió conocer los procesos que se desarrollan a nivel interno del área de nómina según las políticas desarrolladas por los directores en cuanto al tema de la compensación que retribuye el trabajo de los colaboradores de la empresa LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS y LA EMPRESA CLIENTE. El diagnóstico logro determinar los elementos de información interna que se manejan en el proceso para aclarar las buenas prácticas realizadas en él, así como también los actos incorrectos que se desarrollan.

El análisis hecho al proceso dio la oportunidad de conocer el cumplimiento e incumplimiento de las políticas y normas establecidas por la compañía respecto a los temas que tienen que ver con la compensación financiera y el ciclo de nómina que se da dentro de la empresa objeto de estudio, además permitió conocer los métodos utilizados para realizar el proceso de contratación del personal que constituye una de las principales entradas al proceso de compensación financiera de las empresa de la empresa objeto de estudio como entidad responsable de las actividades de Recursos Humanos de LA EMPRESA CLIENTE.

El estudio efectuado hizo posible entender el funcionamiento de los procesos de contratación, nómina y compensación financiera directa e indirecta con lo cual se facilitó la formulación de algunas recomendaciones para mejorar algunos procesos.

El plan de acción facilitará mejorar las debilidades encontradas porque se propone eliminar el flujo incorrecto de las actividades que están siendo realizadas en una posición que no es la adecuada dentro de la secuencia del proceso. La propuesta de mejora también permitirá superar las falencias observadas en las inconsistencias en los datos cuando ya se ha avanzado en el proceso porque se buscará tener una uniformidad entre los datos ingresados al sistema desde el principio del proceso y no darse cuenta de ello más adelante para después reversar el proceso para realizar las correcciones pertinentes, la ejecución de estas actividades serán parametrizadas para lograr un cumplimiento adecuado.

La identificación de los componentes hizo posible entender el grado de interrelación e importancia que tiene cada uno en la construcción del proceso final.

El flujo-grama modificado se propone en busca dar un mayor rendimiento a la ejecución de los ciclos de nómina con la inclusión de la totalidad de las actividades que en la práctica cotidiana en el área de nómina de la empresa PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS se deben realizar en su orden para dar un mejor rendimiento a este proceso.

Las recomendaciones formuladas en este proyecto hicieron posible resaltar y comprender la importancia de actividades de seguimiento a los procesos o el personal que interactúa en este proceso de la organización y quedan sujetas a disposición de la gerencia de la empresa PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.

BIBLIOGRAFIA

- ALLES, Martha Alicia. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Editorial Granica. Buenos Aires, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá. 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá. 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá. 2002.
- DESSLER, Gary. Administración de personal. 4ta edición. Prentice Hall. México. 1991
- DOLAN, Simon I; VALLE CABRERA, Ramón; JACKSON, Susan E. y SCHULER, Randall S. La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. 2 Edición. McGraw-Hill. España. 2003.
- GARCÍA, Mónica. La Gestión Humana en las Organizaciones: Una Perspectiva Teórica en el proyecto La Gestión Humana y su relación con el Management, la Cultura Organizacional y el Capital Social. Grupo de Investigación Humanismo y Gestión. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Santiago de Cali. 2005.
- JUAREZ, Othon. Administración de la Compensación: Sueldos, Incentivos y Prestaciones. Editorial Universidad Iberoamericana. México. 2001.
- MILKOVICH, George y John Boudreau. Dirección y Administración de Recursos Humanos. Addison Wesley Interamericana. Delaware. Sexta Edición. 1994

- MORALES, Juan Antonio y VELANDIA, Néstor Fernando. Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones. McGraw-Hill. Santafé de Bogotá. 1999.
- NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 1486: documentación, presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. 2008
- SIKULA, Andrew F. Administración de recursos humanos en empresas. México: Limusa. 1982.
- URQUIJO, José Ignacio. La Administración de Sueldos y Salarios. Tomo I. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, 1992.
- WERTHER, William B. y DAVIS, Keith. Administración de personal y recursos humanos. 4 Edición. McGraw-Hill. México. 1999.

ANEXOS

ANEXO 1: Formato de autorización de descuento por concepto de casino

Fecha: _____
(DD.MM.AA)

Señores

EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

La ciudad.

ASUNTO: AUTORIZACION DE DESCUENTO POR NOMINA

Estimados señores:

Yo _____, identificado(a) con cédula de Ciudadanía No _____ de _____, en mi calidad de trabajador de la empresa, por medio del presente escrito manifiesto que autorizo a la Compañía para que se me descuenta de mi salario a partir del día _____ el consumo mensual de vales. Por concepto de Casino

Para la cancelación de las cuotas antes mencionadas, autorizo en forma expresa e irrevocable a **LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS** para descontar de mi salario, primas, bonificaciones y demás valores que se liquiden a mi favor.

En caso de producirse mi retiro de **LA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**, por cualquier causa antes de la cancelación total de la deuda, los saldos a cargo serán deducidos de mi liquidación de prestaciones sociales a que tenga derecho, incluyendo posibles indemnizaciones.

Atentamente,

Firma del Empleado:

Número de cédula del Empleado:

ANEXO 2: Formato Autorización de Salida - Novedades Nómina RH03-0301

RECURSOS HUMANOS		Autorización de Salida - Novedades Nómina						RH03-0301		
Área		Autorización						Fecha de elaboración		
		Entrada	Salida	Ausencia				DÍA	ME	AÑO
		☐	☐	☐						
NOMBRE	C.C.	TIEMPO		Fecha			Número de concepto			
		Hora Entrada	Hora Salida	Día	Mes	Año				
Determine claramente cuál es el causal de horas extras, dominicales, compensados o ausencia (incluya diagnóstico emitido por el Medio tratante)										
Nombre y Firma Autorizada		Conceptos								
	307	Cita Médica	87	Licencia No Remunerado						
	24	Accidente de Trabajo	100	Retardo						
	23	Enfermedad Profesional		Actividad del cargo						
		Lactancia	308	Compensatorio						
	306	Permiso Personal Remunerado	10	Autorizaciones Horas Extras						
	70	Permiso Personal No Remunerado		Adelanto Turno						
	72	Suspensión Disciplinaria	71	Ausencia Injustificada						
NOMBRE JEFE INMEDIATO:										
DEJAR EN PORTERÍA AL SALIR										
DECLARACION: Declaro que conozco mis obligaciones como trabajador y al estar realizando actividades no laborales reconozco que corresponden a eventos de origen común.										
REV 0, 13-02-09 FIRMA DEL TRABAJADOR										

ANEXO 3: Planilla de nómina Braceros

NOMINA BRACEROS		2 DA DE MAYO DE 2012			
CEDULAS	APELLIDOS Y NOMBRES	VARIABLE	AJUSTE SALARIO	SUB TRANSPOR	TOTAL DEV
		257.561	-	-	257.561
		141.859	141.891	-	283.350
3 TOTAL.....		\$ 399.020	\$ 141.891	\$ 0	\$ 540.911
TOTAL NOMINA.....		\$ 540.911			

LABORO HASTA EL 15 DE MAYO DE 2,012

[illegible]

Solicitud de Vacaciones

Consecutivo:

Fecha de la solicitud: 2011-10-05

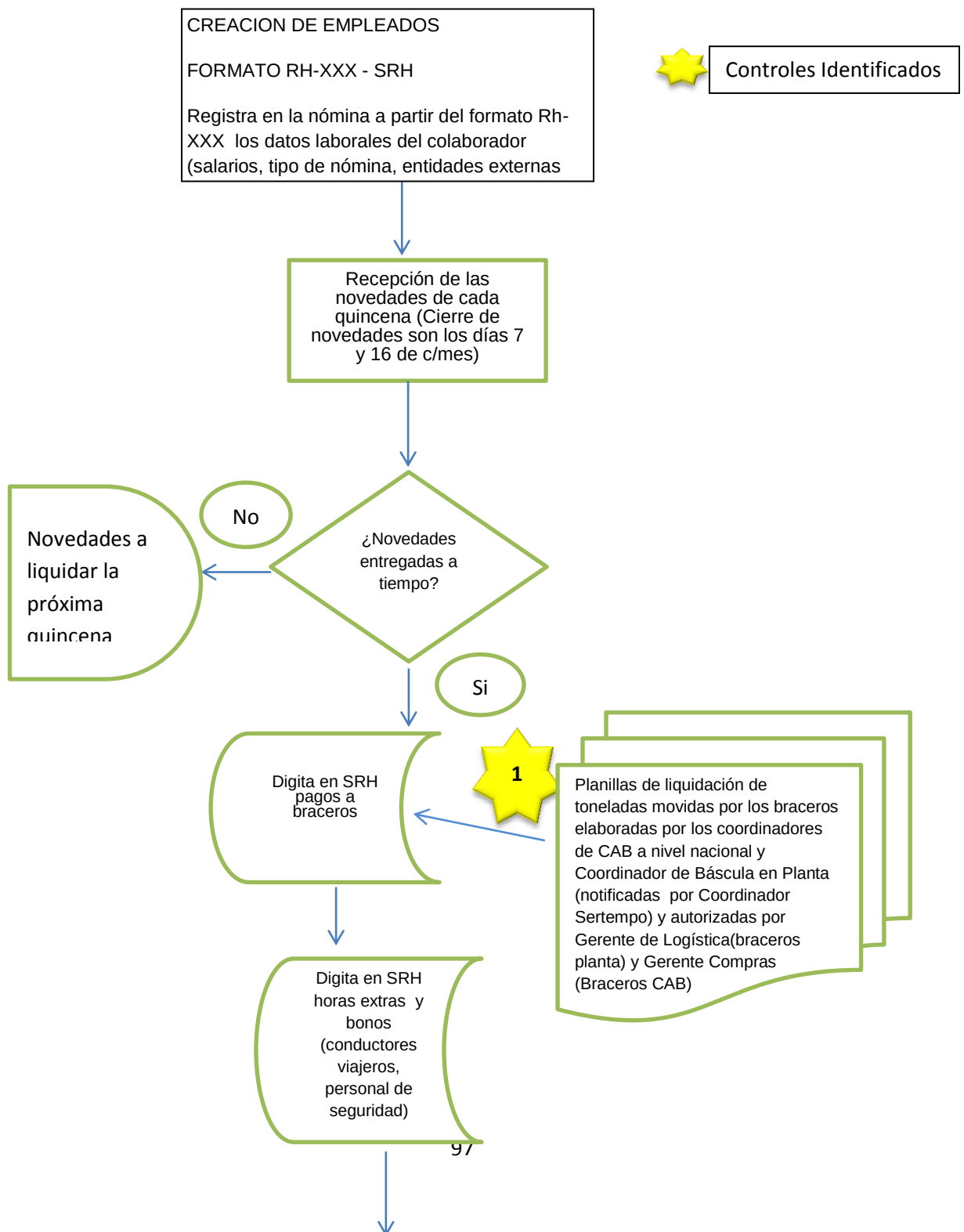
1. Fecha de Solicitud
2. Nombres y Apellidos
3. Cedula
4. Área Solicitante
5. Cargo del Solicitante
6. Fecha de Salida
7. Fecha de Regreso (Inicio de Labores)
8. Observaciones

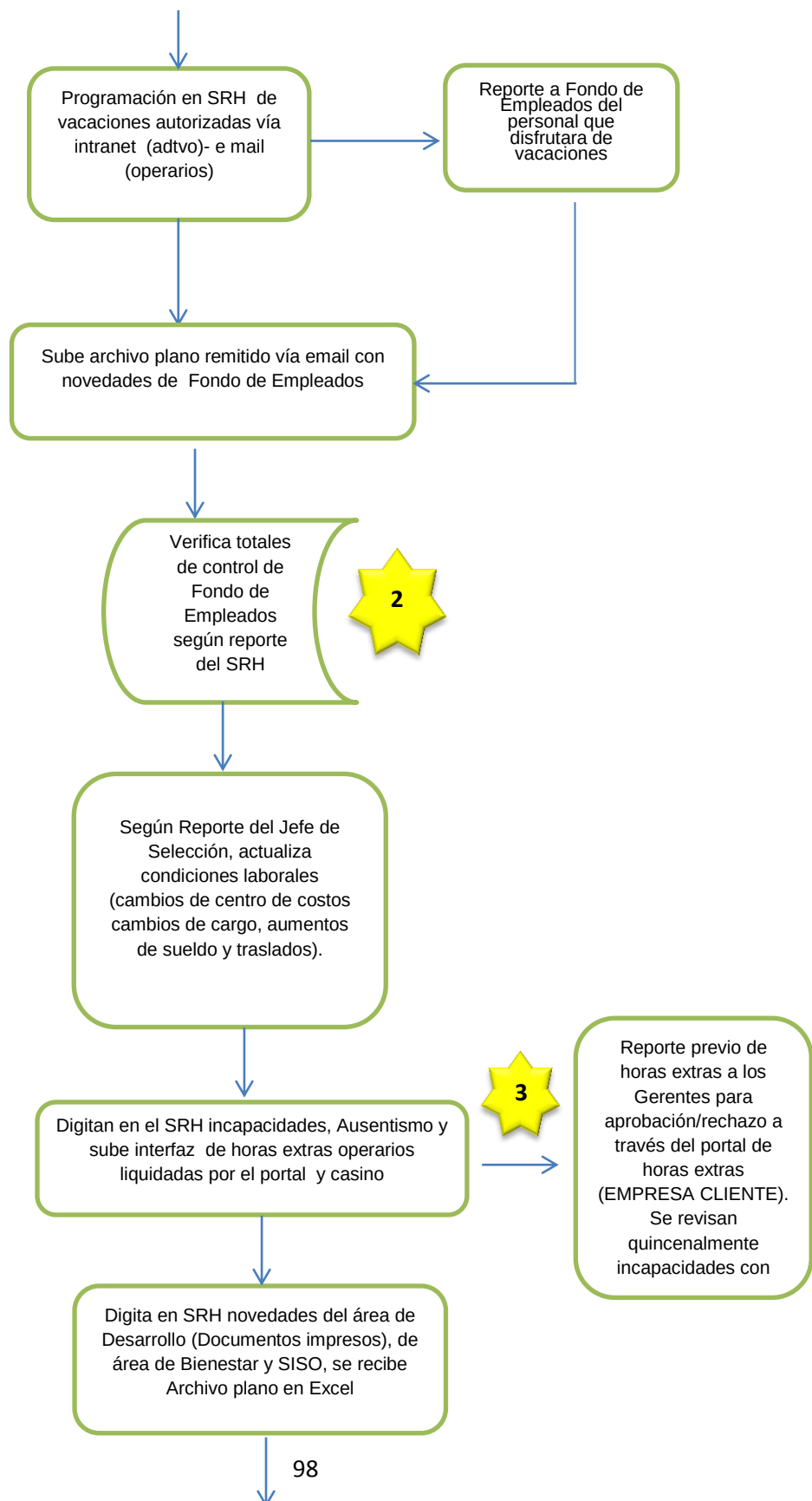
ARCHIVOS ADJUNTOS :

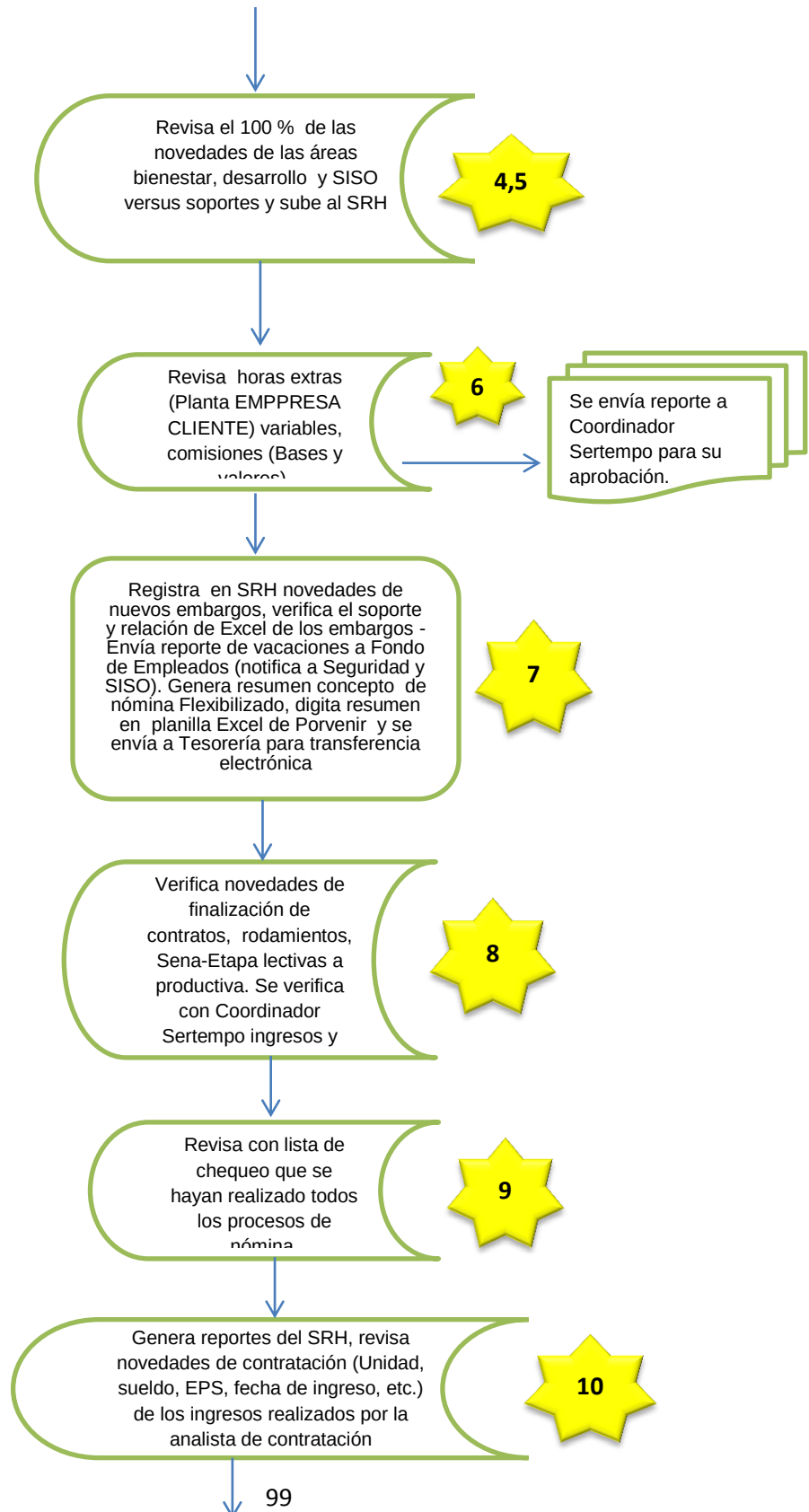
ESTADO SOLICITUD :

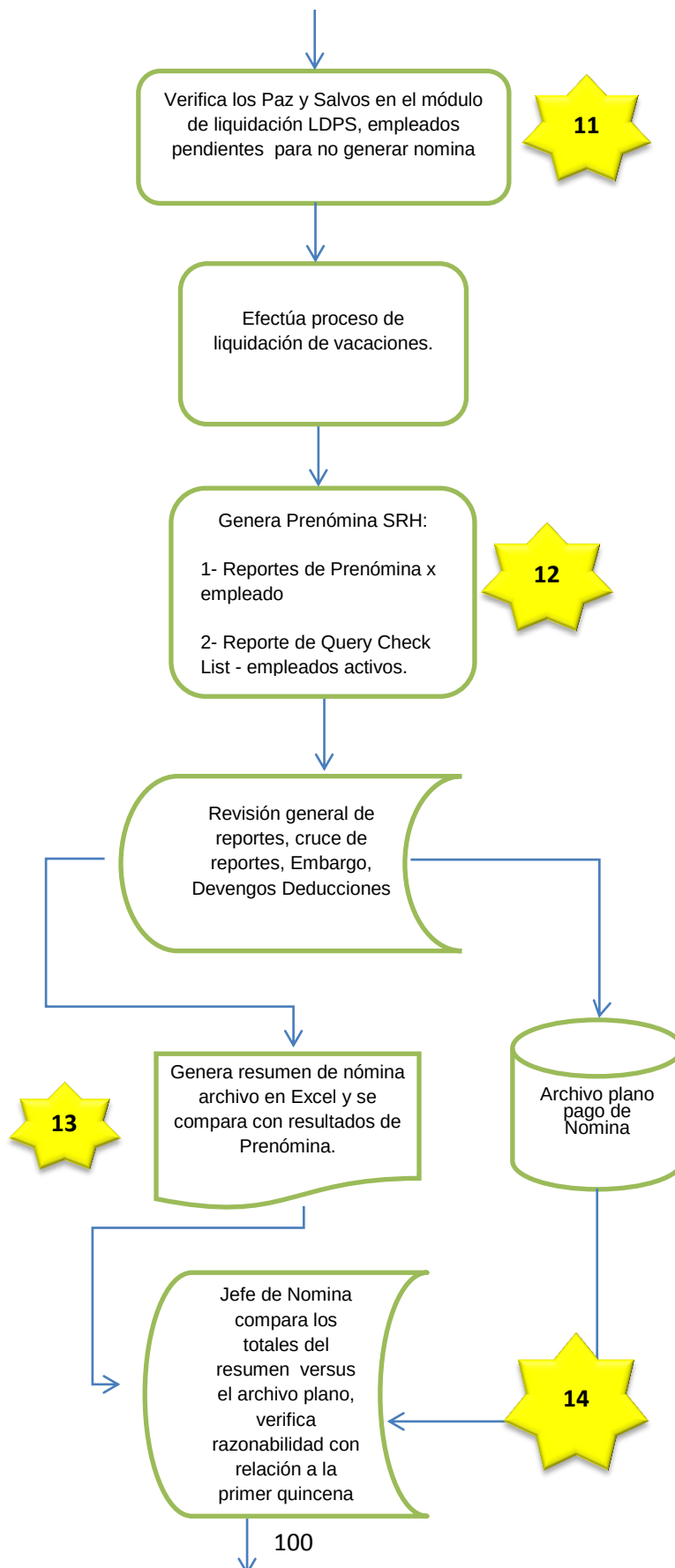
Persona que aprueba	Cargo	Observaciones	Estado

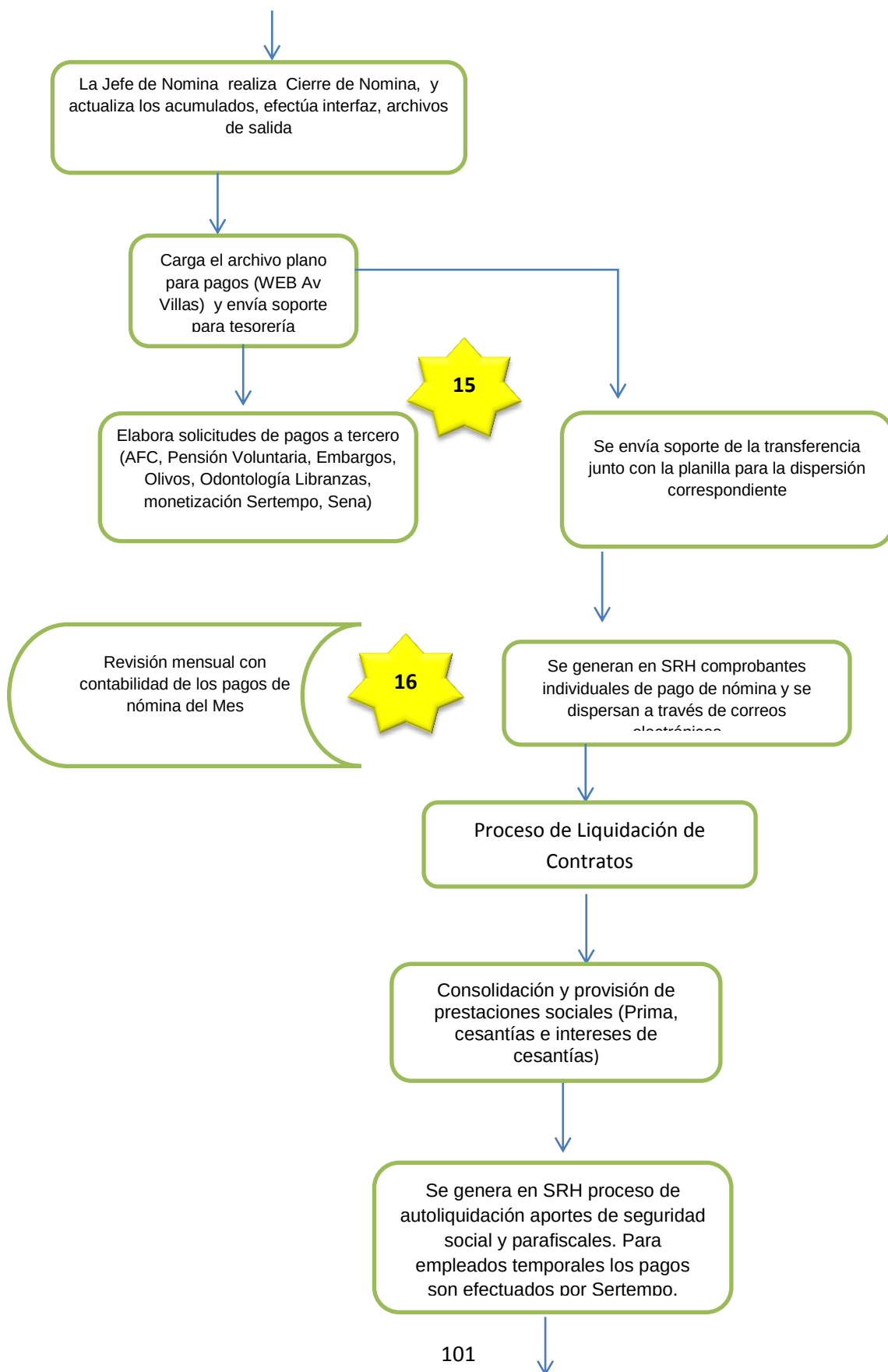
ANEXO 6: Flujo Grama Actual Macro Proceso de nómina EMPRESA PRSTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS y EMPRESA CLIENTE

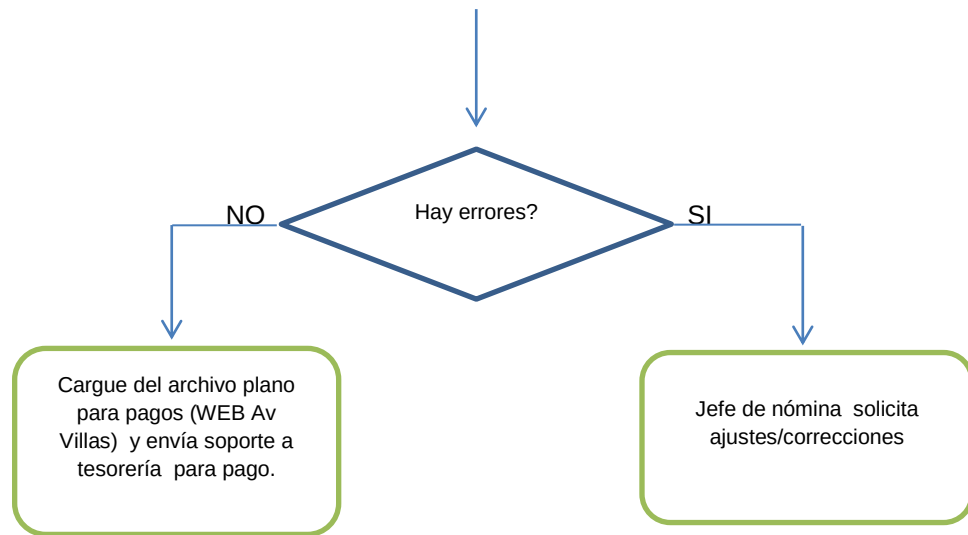












Fuente: Intranet EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS