



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

## **OFICINA DE POSTGRADOS**

**Tema:**

**MODELO Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE LA NÓMINA PARA  
PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magister en  
Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros**

**Línea de Investigación:**

**FINANZAS, AUDITORÍA Y/O CONTABILIDAD EMPRESARIAL**

**Autora:**

**EUGENIA LORENA PAREDES GARCÉS**

**Director:**

**DRA. MÓNICA ELIZABETH ARCOS PÉREZ**

**Ambato – Ecuador**

**Septiembre 2021**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**  
**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

**MODELO Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE LA NÓMINA PARA  
PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.**

**Línea de Investigación:**

Finanzas, Auditoría y/o Contabilidad Empresarial

**Autora:**

EUGENIA LORENA PAREDES GARCÉS

Mónica Elizabeth Arcos Pérez, Dra. Mg.

**CALIFICADOR**

f. 

Mónica Del Rocío Alarcón Quinapanta, PhD.

**CALIFICADOR**

f. 

Elva Aidee Llerena Barreno, Dra. Mg.

**CALIFICADOR**

f. 

Juan Carlos Acosta Teneda, P. Msc.

**COORDINADOR DE LA OFICINA DE POSTGRADOS**

f. 

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

f. 

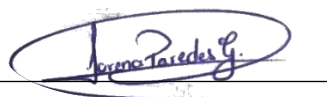
**Ambato-Ecuador**

**Septiembre 2021**

## DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **Eugenia Lorena Paredes Garcés**, con **C.I.: 1804461117**, autora del trabajo de graduación intitulado: **"MODELO Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE LA NÓMINA PARA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A."**, previo a la obtención del título de Magíster en Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros, en la escuela de Administración de empresas.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública con respeto a los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir, a través, del sitio web de la Biblioteca de la PUCE sede Ambato, el referido trabajo de graduación, con respeto a las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.



**EUGENIA LORENA PAREDES GARCÉS**

**C.I.: 1804461117**

## **DEDICATORIA**

El posgrado a más de ser un logro académico, se convierte en la llave que abre las puertas de oportunidades en el mundo laboral; este título se lo dedico a mi madre Elsa Leonila Garcés Pico, es ella, la testigo de mis esfuerzos por alcanzar este título y ser mejor profesional; es quien me anima e incentiva a no rendirme en este interesante y bello camino del estudio.

## **AGRADECIMIENTO**

La vida es un cúmulo de lecciones y cada anécdota sirve para forjar el carácter.

En este punto de mi vida, con plena conciencia de lo bueno y lo malo, agradezco a Dios, pues su presencia está cada día, en forma de bendiciones, protección y fortaleza en la lucha diaria. Padre celestial, eres quien me otorgas paz y valentía.

Padres míos, Nelson Rodrigo Paredes Torres y Elsa Leonila Garcés Pico, cómo no agradecerles y reconocer su esfuerzo, si todo lo que tengo en mi mente y corazón es gracias a ustedes, por lo que expreso con certeza, que mi vida está llena de amor y abrigo, además, gracias a su ejemplo, valoro el trabajo y la importancia de la educación como medio para superarse y ser mejor persona.

De ti padre mío, heredé la dulzura del corazón, tener claro que honrar la palabra vale más que cualquier dinero en el mundo; y de ti madre querida, heredé la fortaleza y perseverancia para nunca rendirme, saber que soy capaz de alcanzar mis sueños y metas.

Dieguito, eres mi Amor y mi compañerito de tareas, metas y locuras, quien me escucha y aconseja sin juzgarme. Eres quien me hace sonreír y llenas de Amor a mi corazón, gracias por tu compañía y dulzura.

## RESUMEN

La nómina es un tema relevante dentro de la salud financiera de la empresa, puesto que, de esto depende el cumplimiento adecuado del presupuesto, objetivos financieros y normativas legales. De esta manera, es trascendental en la entidad revisar y analizar la actual gestión y procedimientos en la nómina, para que se adecuen a las necesidades de la organización, a fin, de tener haberes puntuales que respondan a los requerimientos y regulaciones de las leyes vigentes, contribuyéndose a la satisfacción de los colaboradores, desde el punto de vista de los propósitos económicos. Por tal motivo, se pretende implementar un modelo y procedimientos de nómina que se ajusten a las necesidades y requerimientos de Plasticaucho Industrial S.A., para la sostenibilidad financiera de la organización. Es por ello, que la metodología empleada responde a la investigación descriptiva, que aplica métodos teóricos y prácticos en el análisis de registros, recopilación de datos y diálogos con los encargados de la realización de la plantilla de la empresa, a fin, de obtener la información necesaria que sustente el estudio. Con lo que se mejora los procesos de nómina en la entidad.

Palabras claves: Gestión, procedimientos, nómina, sostenibilidad financiera.

## **ABSTRACT**

Payroll is a relevant topic within the financial health of the company, since the proper fulfillment of the budget, financial objectives and legal regulations depend on it. Thus, it is transcendental for the entity to review and analyze the current payroll management and procedures, in order to adapt them to the needs of the organization, with the purpose of having punctual payrolls that respond to the requirements and regulations of the laws in force, contributing to the satisfaction of the collaborators, from the point of view of the economic purposes. For this reason, it is intended to implement a payroll model and procedures that meet the needs and requirements of “Plasticaucho Industrial S.A.”, for the financial sustainability of the organization. Therefore, the used methodology responds to the descriptive research, applying theoretical and practical methods in the analysis of records, data collection and dialogue with those responsible for the realization of the payroll of the company, in order to obtain the necessary information to support the study; with which, the payroll processes in the entity are improved.

Keywords: management, procedures, payroll, financial sustainability.

## ÍNDICE

### PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	iii
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	iv
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA .....	8
1.1. Tendencias y perspectivas de la Nómina en empresas industriales .....	8
1.2. Análisis de los modelos y procedimientos de Gestión de la Nómina en empresas industriales .....	14
1.3. Relación de la Sostenibilidad Financiera y la Gestión de la Nómina en las empresas industriales. ....	23
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	26
2.1. Tipo de estudio, enfoque y herramientas .....	26
2.2. Análisis de resultados.....	28
2.3. Comprobación de la hipótesis .....	36
2.4. Caracterización de la empresa.....	37
CAPÍTULO III. MODELO Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE LA NÓMINA PARA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A .....	42
3.1. Modelo de gestión de nómina .....	42
CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES .....	69
BIBLIOGRAFÍA .....	70
ANEXOS .....	75

## INTRODUCCIÓN

El ser humano se destaca de otras especies por su inteligencia y su carácter dominante sobre la faz de la tierra que, a través, de la unión y formación de sociedades encuentra la oportunidad para desarrollarse en aspectos intelectuales y culturales. Es así como, para interactuar con otros humanos, se establecen en grupos sociales, puesto que no es factible vivir aislados; por lo que se constituyen en comunidades, pueblos y naciones. Las colectividades se apoyan para subsistir, con el intercambio de bienes y servicios, lo que genera transacciones mercantiles, situación posible gracias al raciocinio y conocimiento del hombre.

En la actualidad, existen las organizaciones empresariales, que son los entes motores de la economía mundial, que van desde pequeñas a medianas estructuras y otras que se destacan por ser grandes emporios de naturaleza: manufacturera, alimenticia, automotriz, textil, química, de servicios, entre otras; cuya finalidad, es la satisfacción de las necesidades de la sociedad, quienes son los consumidores de los bienes y servicios que se producen.

En tal sentido, las empresas requieren de seres humanos capaces y proactivos para realizar sus actividades y alcanzar los objetivos de cada organización, lo cual, genera el empleo y a cambio de su trabajo, las personas reciben una retribución económica, con la que los individuos adquieran bienes para su subsistencia como son: alimentos, bebidas, medicinas y suplir necesidades: recreativas, de vestimenta, educativas, entre otras.

Asimismo, para establecer una empresa con sustentabilidad financiera y sostenibilidad, a través del tiempo, cuya misión sea la de satisfacer a sus grupos de interés como son: propietarios, accionistas, empleados, clientes, proveedores, fisco y comunidad, se demanda de arduo trabajo y decisiones inteligentes a nivel financiero, el objetivo de todo negocio es aumentar su rentabilidad, premisa que a simple vista

parece sencilla, pero es un proceso que requiere de copartícipes con compromiso y motivados.

De tal manera, Aragón y Cabedo (2011), aseguran que la motivación laboral es un tema que toma vital importancia en las organizaciones, lo cual, persigue el reconocimiento económico, ascensos y capacitaciones, es decir, a más de una compensación económica de acuerdo con las responsabilidades y objetivos asignados al trabajador, propiciarán un buen trato, ambiente cordial y entrenamiento y capacitación, puesto que, son factores que influyen en el rendimiento, además, que las legislaciones a nivel mundial se encuentran preocupadas por los derechos de los trabajadores, las cuales, establecen medidas y normativas que garantizan un trato justo, digno y no discriminatorio en los empleos.

Por tanto, para que una organización se constituya exitosamente en el ámbito comercial o productivo, Domínguez García (2015), expresa que poseen un gobierno directivo, que tome decisiones de manera consecuente y honesta; administrativos que gestionen correctamente los recursos físicos y monetarios que posee la entidad, a fin, de obtener rentabilidad, ahorro presupuestario y preservar una buena imagen corporativa; y los operarios, que son la fuerza laboral encargada de la parte productiva de la empresa. Es así como, ningún grupo es más importante que otro, todos son necesarios y esenciales para el buen funcionamiento de la compañía.

A partir de lo expuesto, en el Ecuador, existen entes cuyo propósito es hacer respetar los derechos y dignidad de los trabajadores, como son: el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el Ministerio de Trabajo (MDT), el Servicio de Rentas Internas (SRI); que son los organismos estatales que promulgan, modifican y actualizan leyes como: el Código de Trabajo (CT) para los empleados del sector privado, la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) para empleados del sector público, la Ley de Seguridad Social con sus respectivos reglamentos, que otorgan las directrices puntuales sobre las disposiciones emitidas a todos los afiliados en el IESS y la Ley de Régimen Tributario Interno (LORTI), que junto a los reglamentos del SRI, dan las

pautas para el cumplimiento en materia tributaria por los ingresos obtenidos a través del trabajo de las personas.

A partir de lo expuesto, las empresas se encuentran conscientes que, para alcanzar sus metas y objetivos empresariales, tendrán empleados satisfechos con sus salarios y cumplir con las legislaciones laborales vigentes, por consiguiente, crean un departamento dentro de la estructura de la organización llamada nómina, cuya finalidad es pagar a los trabajadores, ejecutar inteligentemente el presupuesto financiero y estar al día en temas legales, tributarios y contables de los colaboradores.

Con base a lo expuesto, en el ámbito teórico varios autores como, por ejemplo, Gurriarán Fernández (2016), y Fajardo López y Soto Jaramillo (2017), coinciden que, la gestión de la nómina es un conjunto de procesos que parten desde el primer al último día del mes, y según la decisión y naturaleza de la empresa se generan pagos diarios, semanales, quincenales o mensuales.

Es necesario indicar que, las actividades más relevantes que se realizan en la nómina están el cálculo de horas/días trabajados, aporte personal para pago en el IESS de los trabajadores, comisiones, provisiones legales como son: vacaciones, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, aporte patronal, fondos de reserva, jubilación y más beneficios. Las personas encargadas de la nómina poseerán un gran cúmulo de conocimientos laborales y financieros, para establecer procedimientos ordenados y alineados a la realidad de la entidad, que les permita interactuar correctamente con las áreas vinculadas como son: contabilidad, finanzas, costos, gestión humana y servicios laborales.

En contraste con el párrafo anterior, la compañía Plástica Industrial S.A., fundamento de este estudio, denota un proceso de nómina deficiente originado por gestión negligente de recursos que conlleva a problemas de insatisfacción en los colaboradores, puesto que, el cálculo erróneo y pago impuntual a los trabajadores,

desenlaza en un alto nivel de inconformidad dentro de la empresa y, por ende, la disminución del rendimiento en las actividades realizadas por los colaboradores.

Por ende, se percibe la falta de lineamientos claros en la nómina, que conducen a la inobservancia de las disposiciones laborales emitidas por el Ministerio de Trabajo, SRI e IESS, que genera fuertes glosas y multas, consecuencia de no realizar los pagos de las provisiones legales en los tiempos establecidos y, por ende, se desfasa el presupuesto de tesorería.

En tal sentido, no existe una comunicación adecuada entre el área de nómina y sus áreas involucradas, lo que ocasiona a más de malestar y mal ambiente laboral, pues los procesos no se cumplan a tiempo, haya información desactualizada en los sistemas de nómina, no se cumplan acuerdos, lo que deja a la deriva cualquier mejora que se quiera implementar.

Por todo lo expresado, la investigación propone como problema científico: ¿Cómo mejorar la información de nómina de los trabajadores en la empresa Plasticaucho Industrial S.A.?

Por ende, la hipótesis que se plantea en el trabajo es: Si se implementa un modelo y procedimiento de nómina para la empresa Plasticaucho Industrial S.A., entonces, mejoran los procesos relacionados al salario de los trabajadores y su satisfacción.

De manera que, se plantean objetivos, los mismos que dirigen el rumbo de la investigación. El objetivo general es: Implementar un Modelo y Procedimientos de Nómina que se ajusten a las necesidades y requerimientos de Plasticaucho Industrial S.A., para la sostenibilidad financiera de la organización.

En objetivos específicos se presenta:

1. Contextualizar teóricamente los fundamentos de la gestión de nómina y la sostenibilidad financiera para el desarrollo de un modelo y procedimientos.
2. Diagnosticar las limitaciones que tienen los actuales procedimientos de la Nómina en Plasticaucho Industrial S.A., y sus repercusiones financieras para la toma de decisiones.
3. Diseñar un Modelo y Procedimientos de Nómina que se ajusten a las necesidades y requerimientos de Plasticaucho Industrial S.A., para la sostenibilidad financiera de la organización.

En cuanto a la metodología de la investigación, se hace uso del enfoque cuantitativo y cualitativo, puesto que las dos aportan a este trabajo, es así como Burgos Burgos (2016), menciona que el enfoque cuantitativo es aquel que parte de identificar y formular un problema científico, y con la revisión de literatura relacionada se construye un marco teórico; para luego formular la hipótesis de investigación.

Por otro lado, Sarduy Domínguez (2019), afirma que la investigación cualitativa es necesaria puesto que, se requiere el reconocimiento de la realidad y en base a ello, aprehender la perspectiva de la problemática en análisis. Así que, la investigación cualitativa admite varias interpretaciones de la realidad y de los datos, el investigador va al lugar de los hechos, con el propósito de conocer hasta el más mínimo detalle del objeto de estudio.

Se agrega que, la investigación tiene un alcance descriptivo, además, como técnicas de recolección de información se hace uso de la observación directa a documentos, puesto que se analizan registros contables, como son los archivos digitales y físicos de relaciones bancarias, las planillas de aportes y el certificado de cumplimiento de obligaciones que emite el IESS, las certificaciones bancarias de pago de beneficios sociales, la sociedad realiza sus desembolsos a los colaboradores, a través, de bancos, también, se ejecutan encuestas, cuyo instrumento es el cuestionario, dirigido

a los encargados de elaborar la plantilla de la empresa y a los responsables de las áreas vinculadas, a fin, de obtener data que sustente el estudio.

Se infiere que, la gestión de la nómina resulta un tema relevante y de vital importancia dentro de la salud financiera de la empresa, puesto que, el desembolso mensual de la plantilla de colaboradores en Plasticaucho Industrial S.A., asciende al 50% del presupuesto general de la compañía, lo cual, es un porcentaje material en las finanzas, además, una nómina oportuna brinda un cumplimiento adecuado de los sueldos y bonificaciones a los trabajadores, y la consecución de los objetivos financieros y normativas legales.

Asimismo, una nómina bien definida y estructurada, engloba una comunicación pertinente y adecuada entre todos sus involucrados, lo cual, deja en claro la delimitación de actividades y responsabilidades, a fin, de alcanzar las metas propuestas y no perder el direccionamiento de los parámetros trazados en el plan operativo empresarial.

Por ende, al alcanzar una gestión de nómina eficiente, se evitan procesos a destiempo, manipulación en los registros contables, se mitigan los errores en procesos, es decir, se logra un proceso ágil y con menos vulnerabilidades intencionales o sin intención.

De igual forma, es importante concientizar a todo el personal que maneja la nómina que, al establecer una comunicación adecuada, políticas que delimiten y rijan los procesos, flujogramas que guíen los procedimientos y plantear controles a los desfases presupuestarios, se evita un ambiente laboral negativo, retrasos y reprocesos en los pagos, se ahorran recursos y tiempo.

Es así como, resulta trascendental para la organización, que se revise y analice la actual gestión y procedimientos en la nómina, para que estos se adecuen a las necesidades de la empresa, a fin, de tener mejoras sustanciales en los haberes de los colaboradores y se responda de forma ágil y pertinente a los requerimientos y

regulaciones legales, contribuyéndose a la satisfacción del recurso humano, desde el punto de vista de los objetivos financieros y buena imagen de la entidad.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

En este capítulo, se indaga estudios realizados por varios autores, acerca de la gestión de la nómina en empresas industriales, cuyo objetivo es analizar los puntos de vista, ideas fundamentales de cada autor, la información obtenida y cuáles son las limitaciones encontradas en su diagnóstico, para en base a ello guiar la investigación sobre la gestión de la nómina en Plasticaucho Industrial S.A.

### **1.1. Tendencias y perspectivas de la Nómina en empresas industriales**

Las organizaciones empresariales se adaptan a los requerimientos que exige el mundo competitivo y globalizado para garantizar su subsistencia y permanencia dentro del mercado. Es así, que las industrias se ven en la obligación de innovar y adaptar sus procesos a las disposiciones que establecen las finanzas, normativas legales, laborales, tendencias y exigencias de los consumidores.

En efecto, todo comercio genera réditos y, con la visión de sus dueños, expandir e incrementar sus líneas de negocio. Dentro de la compleja estructura empresarial, es necesario tener claro que los trabajadores son la clave para el crecimiento de la organización, puesto que, si bien es cierto, es sustancial contar con buena infraestructura, máquinas de vanguardia y capital económico; los colaboradores son parte fundamental del éxito, pues de estos depende la eficiencia y eficacia en las labores productivas, así como, gestionar y apoyar en la toma de decisiones.

Por tanto, las empresas industriales, conscientes del valor humano, crean departamentos especializados dentro de la compañía, para organizar y mejorar la gestión hacia sus colaboradores, con el fin, de cumplir con las obligaciones que implica la contratación de personal. Es así como, Gurriarán Fernández (2016), menciona que, de acuerdo con la misión, visión, ideología de directivos y tendencias del mundo empresarial, el departamento que se encarga de la organización y control del capital humano, se denomina Gestión Humana, Talento Humano o Recursos Humanos, sin

embargo, es necesario complementar lo anterior, con profesionales de formación financiera que gestionen la plantilla remunerativa; para dirigir y controlar la parte contable, laboral, legal, económica y analítica de la gestión nómina.

En tal sentido, autores como: Bernal Domínguez y Saavedra García (2015); coinciden que, la gestión de la nómina, es el proceso que tiene la finalidad de pagar un valor neto a los trabajadores según los días laborados, también, se calculan los valores de aportaciones para la seguridad social e impuestos para el fisco, y se realizan las provisiones contables y beneficios patronales que determina la Ley.

De tal manera, Herrera Martínez (2018), es claro en enfatizar, que las regulaciones contables, como las emitidas por la Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), el Código de Trabajo, entre otras, establecen los parámetros generales para direccionar y sugerir los desarrollos adecuados en las empresas, sin embargo, cada ente es libre de llevar la contabilidad, procesos y lineamientos de su nómina, mientras estos se lleven conforme a las leyes empresariales, contables, tributarias y no se atente en contra de los derechos de los trabajadores.

Se verifica, en estudios sobre la gestión de la nómina, como el de los autores Vera Colina et al. (2014) y Vivanco Florido (2016), manifiestan que según el presupuesto, capacidad organizativa y tamaño de la entidad, la contratación de los especialistas en la elaboración de la plantilla laboral, son bajo relación de dependencia, los cuales, pasan a formar parte del grupo de colaboradores, también, existe la posibilidad de pactar prestaciones con instituciones especializadas para este fin, denominadas *outsourcing* o tercerizadoras de servicios; de manera que, cada mes estas empresas calculan y liquidan la nómina y emiten una factura por sus honorarios.

En cuanto se refiere a tendencias que existen en las grandes empresas industriales sobre la gestión de la nómina, está el uso e implementación de herramientas tecnológicas, que son indispensables para un procesamiento ágil y mitigación de errores en los cálculos de los roles. Al indagar acerca de empresas especializadas en

sistemas tecnológicos para la mejor gestión de la nómina, se examina un estudio de *Deloitte Consulting*, empresa multinacional que, a través de Morales Castro y Gutiérrez Piñera (2014), presentan un sistema vanguardista en Ecuador, mismo que se detalla:

Se señala a *Nom plus*, de la empresa Sermatick Cía. Ltda., que se encuentra en la ciudad de Quito; el sistema contiene los módulos: parámetros, mantenimiento, procesos, roles empleados, reportes, lector biométrico, para el procesamiento de la asistencia, además, permite parametrizar, según, los requerimientos de los usuarios. El costo de licenciamiento de este programa es alrededor de \$499.00 más el impuesto al valor agregado (I.V.A.) mensuales.

A continuación, se presenta el análisis de Hurtado Yugcha et al. (2018), sobre *Evolution*, de la empresa *Business Software*, que cuenta con certificación Internacional *Organization for Standardization (ISO) 9001 – 2015*, en procesos de desarrollo, implementación, soporte y comercialización de *software* de gestión de capital humano. El costo de la licencia oscila los \$ 1.500,00 mensuales.

En igual forma, se expone la plataforma *Squarenet (SQ)* que, según análisis de García Moreno, Mapén Franco y Berttolini Díaz (2019), afirman que es de interfaz sencilla, cuenta con los módulos: recursos humanos y control de acceso, comedor, autoservicio y de eficiencia. Permite el cálculo y procesamiento de la nómina, con aplicación de filtros tipo Excel; agrupa dinámicamente la información y tiene el servicio de auditoría para usuarios de SQ. El costo de la licencia es \$ 1.300,00 mensuales aproximadamente.

Cabe considerar que la nómina, se constituye en un tema significativo en las finanzas de la compañía, afirmación apoyada por Cardona Gómez y Cano Atehortúa (2017), tal es así, que en una industria la plantilla remunerativa asciende alrededor del 50 por ciento del total de costos y gastos dentro del presupuesto.

A partir de lo expuesto, para presentar las tendencias en cuanto a la forma de distribución de los gastos de la nómina en empresas industriales, resulta pertinente apoyarse en los estudios sobre esta temática de Rivera Herrán y Ávila Rodríguez (2017) y Van Horne y Wachowicz (2018), quienes determinan lo siguiente:

a. Los sueldos y salarios indirectos corresponden a las remuneraciones que se pagan al personal, que generalmente poseen título de tercer y cuarto nivel; y, cumplen con labores administrativas en los departamentos de la empresa como son: compras, finanzas, ingeniería, tecnología de la información, recaudación, entre otros, mientras que, los sueldos y salarios directos, corresponden a los pagos que se realizan a los trabajadores que elaboran los productos en la fábrica.

b. Otra tendencia relevante que se expone para el cálculo y presupuesto de la nómina es el análisis del tiempo productivo o improductivo de los colaboradores en las manufactureras, criterios que se apoyan en estudios de Cabrera Bravo, Fuentes Zurita y Cerezo Segovia (2017); y se determina:

- Las Horas normales, es el tiempo de trabajo pactado entre el empleado y empleador, que según lo determina el Código de trabajo (2012), en el artículo 47, no excederán las 8 horas diarias, en turnos de la mañana, tarde o velada, también, el Código de trabajo (2012), en el artículo 55, establece que las horas extras, son el lapso adicional de labores, que se emplea para terminar una actividad o tarea laboral, y requiere un pago extra por cada hora empleada. Las horas extras son al 25 por ciento en la noche, 50 por ciento en tiempo fuera del horario laboral y 100 por ciento si se labora en días de descanso.

- La deuda de horas es el tiempo que no labora el personal de planta por motivos de fuerza mayor como son: daños en maquinarias, cortes energéticos, siniestros que impiden las labores. La decisión en estos casos es pagar completo el sueldo del

obrero, pero si la empresa requiere de turnos extra en sus operaciones, los colaboradores trabajan sin derecho a pagos extras.

- Por otro lado, una tendencia oportuna a mencionar dentro de las empresas manufactureras es la forma en que se divide la nómina. Un estudio de Prieto Hurtado (2014), compila los criterios de los especialistas de nómina de grandes compañías industriales ecuatorianas como son: Industrias Ales S.A., Pronaca, Dinadec, Cervecería Nacional, Holcim Ecuador S.A. La Fabril S.A., entre otras; expresan:

- El grupo de los ingresos, están compuestos del sueldo que percibe el empleado por la prestación de sus servicios; horas extras; y las comisiones, que es un valor que recibe al cumplir una meta impuesta por la empresa; es un ingreso exclusivo para el personal de ventas, además, dentro de los ingresos se tienen a los beneficios legales:

A partir de lo expuesto, se detalla al décimo tercer sueldo que es el equivalente al promedio de una remuneración mensual del trabajador más horas extras, comisiones, bono, entre otros; se cancela en diciembre y según el tiempo laborado; el décimo cuarto sueldo, que es igual a un salario básico unificado, regulado cada año por el gobierno nacional, el cual se paga en agosto para la región Sierra y Amazonia y en marzo para la región Costa.

- Los fondos de reserva son un derecho que adquiere el trabajador, a partir de cumplir un año de servicio ininterrumpido. El colaborador recibe el valor en rol o acumularlo en el IESS, por tres años con opción a renovación; es equivalente al 8.33% de la remuneración mensual.

- Las vacaciones, son un derecho al cual tiene el colaborador tras cumplir el año de servicio, y equivale a la veinticuatroava parte de la remuneración.

- Existen varios bonos, que el patrono entrega a su voluntad como incentivo para los trabajadores y no estén manifestados en la ley laboral, y son otorgados en numerario o en especie.
- El grupo de los egresos, son los valores que se descuentan de los ingresos del empleado por: anticipos de sueldo, consumos en establecimientos que expenden alimentos o medicinas y deducciones legales como:
  - El aporte personal al IESS es el 9.45% de la remuneración mensual que percibe el trabajador y el que el patrono retiene y cancela al Instituto de Seguridad Social.
  - El impuesto a la renta se genera si el empleado supere la base imponible de ingresos que establece el SRI, y dicho valor retendrá el patrono.

En cuanto a perspectivas, se toma de referencia el estudio de Nogueira Rivera et al. (2017), el cual es un informe que denota mucha responsabilidad en su elaboración, cuya metodología es aplicar entrevistas estructuradas a directivos y especialistas en nómina de varias industrias del Ecuador, y se determina que las organizaciones buscan gestionar eficazmente los recursos monetarios de personal, basados en un trato justo, y con el cumplimiento de las obligaciones que la ley confiere, a fin, de evitar multas y desprestigio de la entidad.

Asimismo, otras perspectivas interesantes se encuentran en tesis doctorales como de Solís Tirado et al. (2015) y Velásquez Gómez (2016), sobre la plantilla laboral, que expresan que la organización de las actividades con los responsables, el mapeo de los procesos, e identificación de las actividades prioritarias es esencial, a fin, de brindar un oportuno seguimiento y cumplimiento a los objetivos del área de nómina.

## **1.2. Análisis de los modelos y procedimientos de Gestión de la Nómina en empresas industriales**

La Gestión de la Nómina, es una pieza clave dentro de las finanzas de la compañía, puesto que, de esto depende el cumplimiento real y objetivo del presupuesto financiero e incluso la toma de decisiones encaminadas a disminuir los costos y gastos del personal.

En tal sentido, los modelos y procedimientos para la gestión de la nómina en las industrias se desarrollan según el tamaño, presupuesto e incluso necesidad de cada organización; para este estudio se presentan los afines a la realidad de Plasticaucho Industrial S.A.

Por ende, se señala a autores como Rodríguez Salazar (2016) y Rojas Mosquera (2017), que destacan un modelo de nómina basado en procesos estratégicos, clave o de realización y de apoyo, a continuación, se expone:

Ilustración 1. Modelo de gestión de la nómina



Fuente: adaptada a partir de Rodríguez Salazar (2016) y Rojas Mosquera (2017)

De tal manera, autores como González Urteaga (2011), Córdoba Padilla (2012), Cabrera Bravo, Fuentes Zurita y Cerezo Segovia (2017), coinciden que la estructura de un modelo de gestión de nómina se basa en fases claras, entendibles y se acompaña de procedimientos que rigen su construcción, por consiguiente, a continuación, se explica, compila y resume la información en un cuadro:

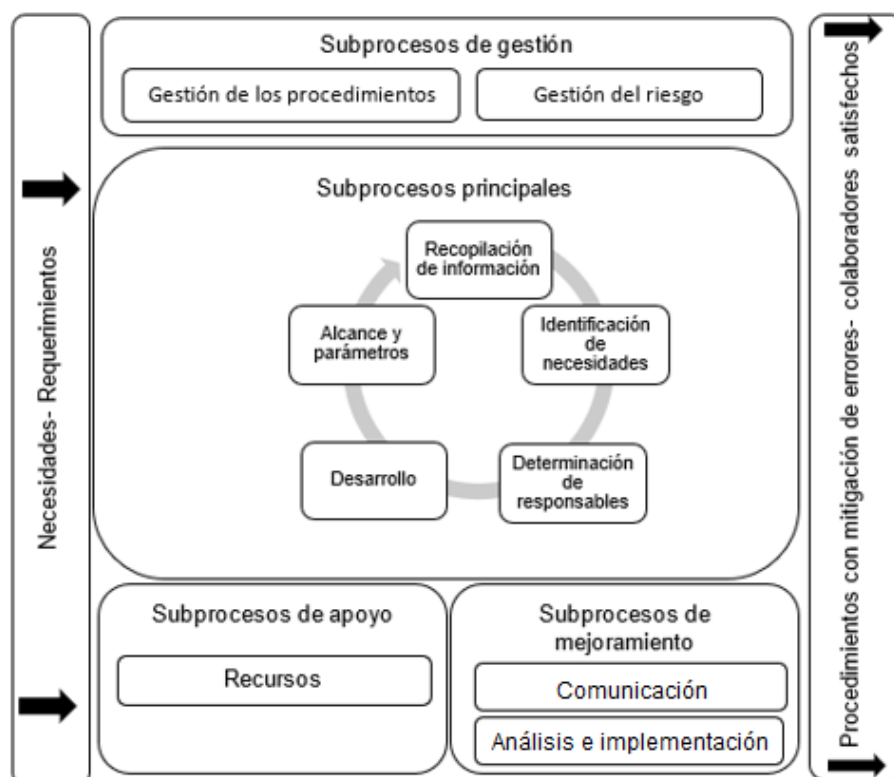
Cuadro 1. Fases del modelo de gestión de la nómina

<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 3</b>	<b>Fase 4</b>	<b>Fase 5</b>
<b>Identificación de necesidades</b>	<b>Procesos estratégicos</b>	<b>Procesos clave o realización</b>	<b>Procesos de apoyo</b>	<b>Satisfacción de necesidades</b>
1. Identificar qué cambios, mejoras a realizar en la actual gestión de nómina y que aporten a un procedimiento eficiente	2. Determinar el alcance del modelo propuesto. 3. Identifica objetivos. 4. Establecer políticas o parámetros sobre los que se desarrollará el modelo. 5. Establece responsable para la consecución de los procedimientos del modelo. 6. Efectúa seguimiento y control de los procedimientos del modelo.	7. Elabora flujogramas para visualizar los procedimientos de forma minuciosa e implementar mejoras en caso de requerirse. 8. Los procedimientos se ejecutan de forma estructurada y ordenada.	9. El talento humano es quien pone en desarrollo del modelo adaptado a las necesidades empresariales. 10. Los recursos tecnológicos mitigan errores manuales y optimizan tiempo. 11. La comunicación permite llegar a acuerdo entre todas las partes que componen la gestión nómina.	12. El resultado de la implementación de un modelo de gestión de nómina es la satisfacción de todos los grupos de interés.

Fuente: adaptada a partir de González Urteaga (2011), Córdoba Padilla (2012), Cabrera Bravo, Fuentes Zurita y Cerezo Segovia (2017)

Por otro lado, se acoge los criterios de González Urteaga (2011), Córdoba Padilla (2012), Cabrera Bravo, Fuentes Zurita y Cerezo Segovia (2017), para construir la siguiente representación:

Ilustración 2. Modelo de gestión de la nómina



Fuente: adaptada a partir de González Urteaga (2011), Córdoba Padilla (2012), Cabrera Bravo, Fuentes Zurita y Cerezo Segovia (2017)

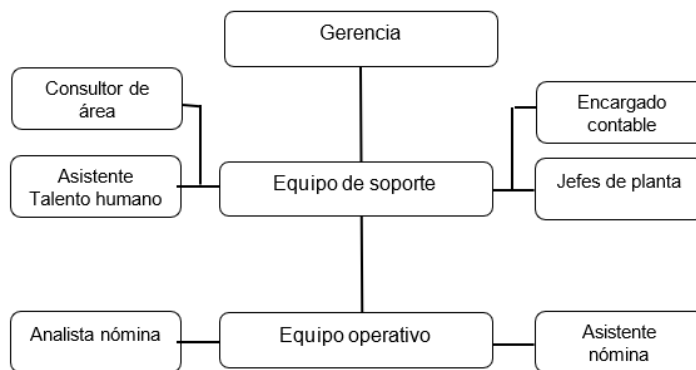
De tal manera, se exponen los elementos del modelo expuesto:

- Entradas, que son las necesidades y requerimientos identificados a mejorar.
- Subprocesos de apoyo, que se conforma de los recursos monetarios, humanos y logísticos para la ejecución de los procedimientos.
- Subprocesos de mejoramiento, que son las auditorías y evaluaciones a fin de detectar deficiencias, errores y corregirlos.

- Subprocesos principales, recopila la información, identifica las necesidades, determina y asigna responsabilidades, por último, da marcha al desarrollo de los procedimientos.
- Subprocesos de gestión, que es el desarrollo y documentación de los procedimientos a realizar.
- Salidas, que son los procedimientos con mitigación de errores, es decir, minimizar la posibilidad de cometer faltas en los procedimientos.

De tal manera, autores como Pelayo Maciel y Cuevas Shiguematsu (2018), exponen que es importante definir el equipo humano que ejecute cada proceso que conforma el modelo de gestión de la nómina, es así como, se grafica la estructura del equipo:

Ilustración 3. Estructura del equipo que ejecuta el modelo de gestión de la nómina



Fuente: adaptada a partir de Pelayo Maciel y Cuevas Shiguematsu (2018)

A continuación, se explica las funciones de cada equipo:

Equipo operativo, que son el analista y asistente nómina, quienes se encargan de realizar las actividades directas de nómina como son: pago de roles, vacaciones, liquidaciones, decimos, entre otros.

Equipo de soporte, como son las áreas de gestión humana, talento humano, encargado contable, plantas productivas, cuyo objetivo es colaborar al equipo operativo en la realización de los procedimientos de la nómina.

Gerencia y/o jefaturas, son los gerentes de talento humano y finanzas, quienes brindan los recursos necesarios a los equipos operativos y de soporte; verifican el cumplimiento de los parámetros.

En lo que respecta a los procedimientos se presentan los más relevantes:

- Establecer políticas enfocadas a controlar las actividades a realizar, para cumplir con estricto apego las leyes gubernamentales a fin de no tener problemas legales.
- Levantar un cronograma de actividades y medir los tiempos de ejecución de cada actividad.
- Controlar y revisar la asistencia, puesto que es un proceso que consiste en validar el número de días trabajados y según ello pagar. Para efectos de estandarizar los días pagados, las empresas toman a los meses como si fuesen de 30 días, sin importar, si estos son efectivamente de 28, 29 o 30, además, que esta resolución se toma, para que no existan desfases con los cálculos del IESS. Es recomendable, el chequeo diario o semanal de la nómina, a fin, de mantener la disciplina en los empleados y no acumular todo en fin de mes.
- Pagar quincenalmente, puesto que, a más de ayudar a cubrir las necesidades económicas de los colaboradores, ayuda a mantener mejor observancia sobre el flujo de caja y evitar desviaciones presupuestarias. Previo a efectuar este desembolso, se valida que el colaborador registre la asistencia y es recomendable realizar el proceso un día antes al 15 y 30 de cada mes, para que el pago del 15 y 30 se genere puntualmente.

- Liquidar el fin de mes, que es un conjunto de operaciones, en este punto se valida la asistencia completa del mes, información que se obtiene de los reportes de los jefes de planta y administrativos. En efecto, lo óptimo para receiptar novedades, es hasta el 25 de cada mes, los días restantes, quedan para próximo control, caso contrario, si se espera al último día, se corre el riesgo de no alcanzar a cerrar la nómina.
- Procesar certificados por enfermedad o maternidad de los colaboradores, pues, conforme lo establece el artículo 104 de la Ley de Seguridad Social (2017), emitida por el IESS, si una persona tiene enfermedad superior a tres días, el Seguro Social está en la obligación de asumir el 75 por ciento de la remuneración del trabajador y el patrono el por ciento restante por ese período de tiempo. Se calculan los días de subsidio y se resta del valor a pagar al empleado.
- Validar y pagar las horas extras generadas por los trabajadores, para lo que se toma en cuenta las disposiciones del artículo 55 del Código de Trabajo, cuyo autor es el H. Congreso Nacional (2012), que determina que, si un colaborador trabaja antes o después de su horario normal de ocho horas, el costo hora tiene recargo del 50%, y si la persona labora en días de descanso o en feriados decretados por el Gobierno Nacional, la hora es con un adicional del 100%.
- Afectar en rol los consumos de los empleados en las empresas proveedoras de alimentos, medicinas u otros artículos de necesidad para los colaboradores; situación que se origina, las industrias establecen convenios con Corporación La Favorita S.A., El Rosado S.A., Abefarm S.A., Tiendas Industriales Asociadas TIA, Farmaenlace S.A.; entre otras, para que durante el mes los trabajadores realicen compras, con un cupo (valor máximo autorizado para comprar), y no en efectivo, y dicho importe se carga en rol; posteriormente las entidades abastecedoras, emiten una factura para cobrar al empleado y se descuenta el monto de los ingresos.

- Afectar en rol el valor de préstamos quirografarios e hipotecarios. El colaborador tiene préstamos quirografarios, también, llamados de consumo en el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS), hasta por un monto de 80 Salarios Básicos Unificados (S.B.U.), que asciende a \$32.000,00; y/o préstamos hipotecarios, cuya garantía, es el bien inmueble a adquirir, monto hasta por los \$130.000,00. Las planillas de préstamos se consultan en la plataforma del sistema en línea del IESS, a partir del 15 de cada mes, y los encargados de la nómina, consultan los valores y cargar en rol a fin de mes, también, firmar convenios de descuento por pago de préstamos en cualquier entidad financiera del país.
- Validar los fondos de reserva; a partir del 26 de cada mes, se extrae la nómina de solicitud de acumulación de fondos de reserva de la página del IESS y se cotejan con los registros de información en la empresa.
- Calcular los viáticos para reembolsar a los empleados, por visitas a otras ciudades para cumplir requerimientos de la empresa; los valores se respaldan con comprobantes de venta como facturas o liquidaciones de bienes y servicios. Se recomienda, solicitar la justificación de reembolso por viáticos, en el mismo mes en que ocurre el viaje, para que los documentos sustento, tenga carácter deducible tributario en el periodo en que acontece el hecho.
- Afectar en rol las retenciones judiciales, que son órdenes emitidas por la Judicatura para cobrar pensiones alimenticias, lo cual, es un requerimiento obligatorio para acatar por parte del patrono, y, una vez que se recaudan estos valores, es responsabilidad de la empresa, depositar a la cuenta que designe la judicatura.

A partir de lo expuesto, una vez que se realiza el proceso de pago de fin de mes, se entrega físicamente o por correo electrónico a los colaboradores, el rol de pagos, formato que se presenta en el anexo 1, documento que informa los ingresos, egresos

y el valor a recibir en el mes; que son acreditados en la cuenta bancaria o con cheque, según, forma de desembolso de la industria.

Asimismo, el pago de utilidades se ampara en el artículo 97 del Código de Trabajo, cuyo autor es el H. Congreso Nacional (2012), y se presenta si la empresa en el Estado de Resultados tiene ganancias. Al total de la nómina le corresponde el 15%, es distribuido el 5% para el colaborador y 10% para las cargas, que son los hijos del trabajador menores de 18 años o con discapacidad severa y cónyuge o pareja de hecho. El desembolso se lo realiza hasta el 15 de abril y se legaliza en la plataforma del Ministerio de Trabajo.

En cuanto a las liquidaciones, es un documento que se elabora si un empleado se desvincula de la compañía ya sea por: decisión propia, despido intempestivo, terminación de contrato, entre otros. El cálculo de la liquidación está compuesto por:

- La bonificación por desahucio, al cual tiene derecho el colaborador a partir de un año de servicio en la compañía, y equivale al 25% de la última base aportable al IESS por cada año de trabajo.
- La bonificación por despido intempestivo, que se origina si el patrono decide terminar la relación laboral sin justificación, equivale a una base imponible del IESS del mes anterior, por el número de años de servicio en la compañía.
- La jubilación, es un derecho del colaborador, luego de cumplir 20 o más años de servicio para su patrono; si labora menos de 25 años, el cálculo es proporcional, y si trabaja más de 25 años, le corresponde la jubilación completa. Las industrias contratan los servicios de empresas actuariales para el cómputo de la jubilación, pues, intervienen datos como la etnia, clase económica y otras variables complejas, para establecer el promedio de vida del trabajador, y según ello fijar el monto de la

jubilación; una vez que se cuenta con el dato de la actuaria, se realiza el cheque y se legaliza la entrega en el Ministerio de Trabajo.

Consiguientemente, el tiempo de entrega de las liquidaciones, es de 15 días posteriores a la fecha de renuncia del colaborador y legalizar en el Sistema Único de trabajadores (SUT) del Ministerio de Trabajo.

Una vez que se han desarrollado las actividades se evalúa la eficiencia de los procesos, y se determina si es necesario tomar medidas correctivas para tener los mejores resultados.

### **1.3. Relación de la Sostenibilidad Financiera y la Gestión de la Nómina en las empresas industriales**

La sostenibilidad financiera y la gestión de la nómina son temas vinculados a la capacidad y solvencia de una empresa para afrontar sus compromisos financieros, legales, tributarios y laborales. Una compañía satisface las expectativas de todos sus grupos de interés.

Por su parte, autores como Briseño Ramírez (2006) y Estrada Palacio (2019), afirman que la sostenibilidad financiera, es la habilidad y capacidad que tiene la organización para responder a sus obligaciones y consolidarse de manera exitosa dentro del mercado como ente competitivo que ofrece calidad e innovación. Para que una entidad, sea sostenible, es necesario cuente con misión y visión, estos son los timones que dirigen el rumbo de la empresa y guían las decisiones de sus directivos y administradores.

A su vez, Ochoa González et al. (2018) y Guzmán Díaz de León et al. (2019), mencionan que la sostenibilidad financiera y la gestión de nómina es llegar a una armonía entre los procesos administrativos y financieros, puesto que implica articular las acciones de colaboradores que realizan la plantilla del personal, fomentar una

cultura de liderazgo participativo, lo que facilita el alcance de las metas y objetivos de la organización.

Por su parte, Prieto Hurtado (2014) y Saavedra García, Tapia Sánchez, y Aguilar Anaya (2016), indican que la sostenibilidad financiera es un nuevo enfoque en los negocios modernos, puesto que busca a más de generar rentabilidad, gestionar de manera coordinada todos los recursos que cuenta una empresa con los procesos que realiza; de tal manera, las decisiones se basan en la eficiencia a través, del tiempo para evitar inconsistencias en la información. Así que, al gestionarse la nómina de manera adecuada, se cuida los recursos de la compañía y se aporta a la sostenibilidad.

En tal sentido, toda organización exitosa, a más de contar con misión y visión, implementa en sus procesos la estrategia diferenciadora, que le permita destacarse dentro del mercado y verse de manera renovada y diferente en los productos que oferta, forma de tratar al cliente, manejo y solución de las necesidades de los consumidores.

De este modo, cada área de la empresa establece metas y objetivos, a fin, de que se controle y registre los logros y fracasos en el tiempo, para realizar un análisis objetivo y en base a ello, toma de decisiones responsables encaminadas a la mejora de la realidad económica de la entidad.

Asimismo, las industrias se fijan metas económicas realistas y factibles por cada área de la empresa, de esta manera es más fácil el control y la aplicación de correctivos de ser el caso.

De tal manera, el área financiera es una estructura fundamental dentro de la organización, que maneja y distribuye de forma eficiente los recursos de la empresa. A partir de lo expuesto, una de las herramientas más importantes es el presupuesto, porque permite entender monetariamente a la entidad; está compuesto por los

ingresos, que son fruto de las ventas, y, los egresos, que son los desembolsos para la marcha y giro del negocio.

En la actualidad, entre los gastos y costos más representativos para la compañía están los pagos para la adquisición de materia prima; mano de obra, que son los sueldos y salarios de los colaboradores; y, gastos indirectos, que son las subvenciones necesarias para la consecución de objetivos como, por ejemplo, pago de servicios básicos, seguro de mercaderías, arriendos, entre otros.

Por ende, los desembolsos que realiza la nómina son: remuneraciones, bonificaciones y beneficios de ley para los trabajadores, pagos en el IESS y a proveedores externos de alimentos. Los responsables de la plantilla laboral, a través de indicadores, metas y objetivos propios, controlan y revisan las desviaciones presupuestarias, con el fin, de adoptar medidas correctivas, y para cumplir lo expresado, es necesario que la empresa sea estable y tenga la capacidad de afrontar sus obligaciones, lo cual, es posible con sostenibilidad financiera.

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

En esta sección se detalla lo establecido en el segundo objetivo específico que es diagnosticar las limitaciones que tienen los actuales procedimientos de la nómina en Plasticaucho Industrial S.A., y sus repercusiones financieras para la toma de decisiones para, lo cual, se aplica de manera lógica y coherente las técnicas investigativas.

### **2.1. Tipo de estudio, enfoque y herramientas**

El trabajo es de tipo descriptivo porque se revisa la información de nómina de años anteriores y de la actualidad, para identificar hallazgos relevantes que determinen las características y hechos que originan los problemas.

La metodología de investigación es de enfoque cuantitativo, parte de identificar y formular el problema científico, y con la revisión de literatura relacionada se construye un marco teórico-referencial para este estudio; y formular la hipótesis de investigación.

De tal manera, el estudio se complementa con la investigación cualitativa, puesto que, se requiere el reconocimiento de la realidad, estar al tanto de las varias interpretaciones de la realidad y de los datos, lo cual, es posible porque el investigador va al lugar de los hechos, con el propósito de conocer hasta el más mínimo detalle del objeto de estudio.

Asimismo, se aplica la investigación de campo, la interpelación se ejecuta en la empresa (Plasticaucho Industrial S.A.), en el área de nómina, desde donde se obtiene información de primera mano a través de la revisión de documentos y entrevistas a los encargados e involucrados de realizar la plantilla de la compañía, a fin, de obtener la información necesaria que sustente el estudio.

Por lo que, la población de investigación se conforma por las personas vinculadas con el proceso de la elaboración de la nómina, es decir, se tiene una muestra de diez (10) personas:

Tabla 1. Población de estudio para análisis de la nómina

Área	Cargo	N. personas
Nómina	Analista nómina	1
	Asistente nómina	1
Contabilidad	Analista contable	1
Servicios Laborales	Asistente de servicios laborales	1
Tesorería	Asistente tesorería	1
Gestión Humana	Consultor gestión humana	2
Plantas	Jefe de planta productiva	3
<b>Total</b>		<b>10</b>

Fuente: elaboración propia

- **Tipos de recolección de información**

Es de gran relevancia la forma en cómo se recopila, procesa y examina la información, pues de esto depende los resultados a obtener, a continuación, se describen los parámetros con que se recolectan los datos:

Asimismo, para obtener los datos, resulta necesario solicitar la autorización de la información al Sr. Gerente Financiero de la entidad, una vez hecho esto, se tiene acceso a los archivos digitales y físicos requeridos por el investigador. El desarrollo de la investigación de campo se estima realizarla durante el segundo mes del año 2020.

A partir de lo expuesto, se aplica la técnica de observación, que consiste en poner atención en los aspectos de la realidad a estudiar, para su posterior análisis e interpretación. Se revisan archivos y registros digitales y físicos de relaciones bancarias, planillas de aportes y certificado de cumplimiento de compromisos que

emite el IESS, certificaciones bancarias por el pago de obligaciones patronales, puesto que la sociedad realiza sus desembolsos a los colaboradores, a través, de bancos.

Otra técnica para utilizar es la encuesta y como instrumento el cuestionario, se realiza la formulación de dos cuestionarios, es decir, uno para el personal que maneja de primera mano la nómina y otro para las áreas de apoyo, con preguntas que permitan conocer la realidad del objeto de estudio, en este caso la nómina de Plasticaucho Industrial S.A.

## 2.2. Análisis de resultados

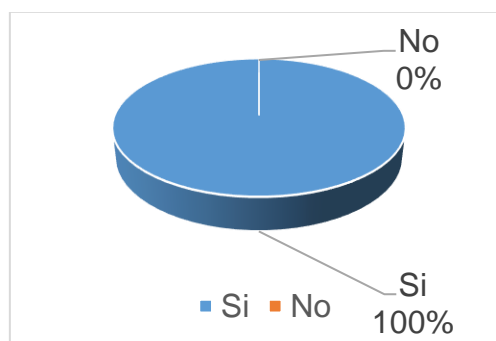
Para analizar la situación actual de la gestión de la nómina se utilizan encuestas que son dirigidas, según el nivel de manejo y control de la nómina. Se hace uso de dos cuestionarios, a fin de extraer información que infiera en el origen del problema.

- **Encuesta dirigida al área que procesan directamente la nómina**

Se presentan los resultados de las encuestas realizadas a las dos personas que procesan directamente la Nómina, es decir, el analista y asistente.

1. ¿Los sistemas de nómina son funcionales a los requerimientos y procesos del área?

Gráfico 1. Funcionalidad de los sistemas de nómina

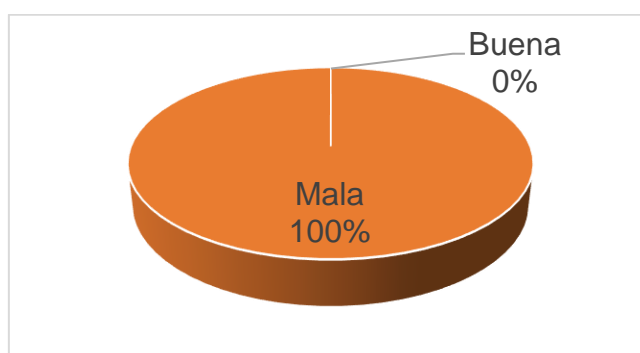


Fuente: elaboración propia

Las dos personas mencionan que son funcionales a los requerimientos y procesos del área, son: SQ y el paquete contable *Systems, Applications, Products in Data Processing* (SAP), puesto que son herramientas para procesar la información, lo que quiere decir, que los inconvenientes de esta área nada tienen que ver con los sistemas que se operan.

2. ¿Cómo es la comunicación con las áreas involucradas en la nómina?

Gráfico 2. Comunicación con las áreas involucradas en la nómina



Fuente: elaboración propia

En la interrogante acerca de la comunicación con las áreas involucradas en la nómina, se indica que no existe una buena comunicación con las áreas involucradas, lo cual, es un punto para fortalecer, pues los diálogos son vitales para que haya entendimiento y buenos procesos en la nómina.

3. ¿Cuáles son las desavenencias entre el área de nómina con áreas las involucradas?

Las principales desavenencias que se encuentra entre el área de nómina con las otras involucradas en sus procesos, se resumen en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Desavenencias entre el área de nómina con áreas involucradas

<b>Problemas</b>	Reportes incompletos.
	Información no validada por áreas pertinentes.
	Incumplimiento de acuerdos.
	Información a destiempo.

Fuente: elaboración propia

## 4. ¿Cuántas reliquidaciones se han realizado mensualmente?

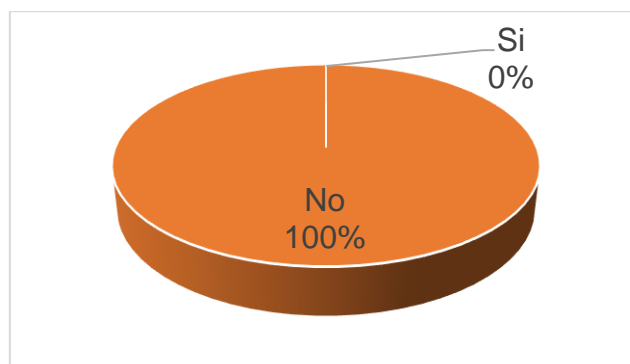
En la pregunta que se solicita determinar, a través, del uso de intervalos de rango, cuantas reliquidaciones se han realizado mensualmente, arroja como respuesta de las dos personas que realizan la nómina, de 11 a 15 reliquidaciones mensuales, lo cual, es un valor considerable, expresa que se comenten errores en pago de roles, es decir, sueldos en demasía o en menos al valor real, que denota errores en cálculo, pues lo óptimo es que se pague sin diferencias los sueldos.

## 5. ¿Se ha propuesto soluciones para solventar los inconvenientes en los procesos de nómina?

La respuesta de las dos personas que manejan directamente la plantilla es que, al no tener colaboración de las áreas involucradas, no se sienten motivados a emitir mejoras a los procesos, lo cual, denota inconformidad en sus funciones y falta de compromiso.

## 6. ¿Se cuenta con un modelo y procedimientos formales de nómina?

Gráfico 3. Modelo y procedimientos formales de nómina

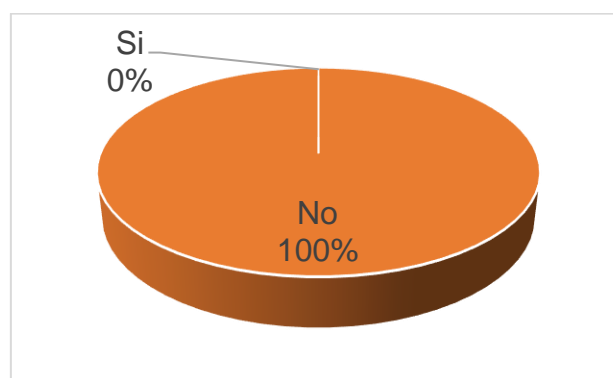


Fuente: elaboración propia

En esta interrogante el 100% de los encuestados mencionan que no se cuenta con un modelo y procedimientos formales de nómina, además, entre las observaciones dadas, resalta que no hay políticas para brindar lineamientos en determinadas situaciones.

7. ¿Se encuentra satisfecho con el proceso de nómina?

Gráfico 4. Procesos relacionados al salario de los trabajadores



Fuente: elaboración propia

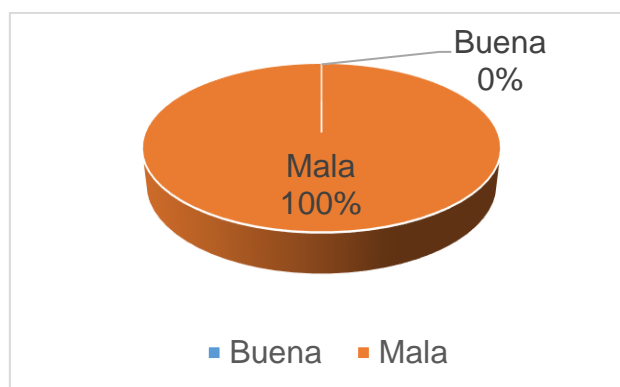
Los encuestados mencionan no encontrarse satisfechos con el proceso de nómina, existe pérdida de tiempo por reprocesos, lo cual, afecta a la satisfacción de los trabajadores, al no ser un proceso óptimo, los pagos son erróneos.

- **Encuesta dirigida a las áreas involucradas en los procesos de nómina**

La encuesta está dirigida a las personas que apoyan en la elaboración y procesamiento de la nómina, es decir, analista contable, asistente de servicios laborales, asistente tesorería, consultor gestión humana, jefe de planta productiva

1. ¿Cómo considera la comunicación con Nómina?

Gráfico 5. Comunicación con Nómina

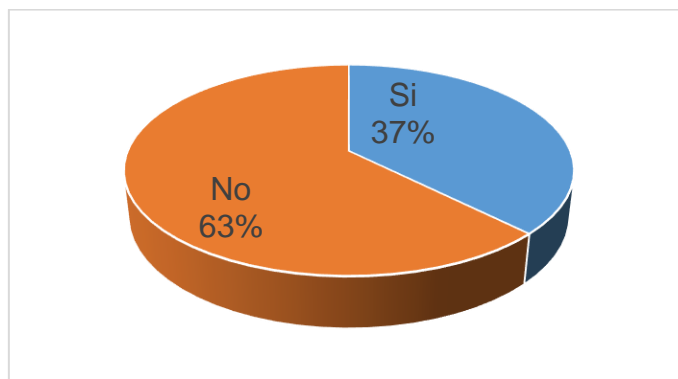


Fuente: elaboración propia

Se indaga acerca de la comunicación con nómina, y el 100% de los encuestados determinan que existe una mala comunicación con nómina, lo cual, coincide con las respuestas de las administradoras de la plantilla; esto da indicios de que hay desacuerdos en toma de decisiones y la necesidad de documentar los compromisos y reuniones mantenidas, para que se evite mal interpretaciones.

2. ¿Se cuenta con un modelo y procedimientos formales de nómina?

Gráfico 6. Modelo y procedimientos formales de nómina

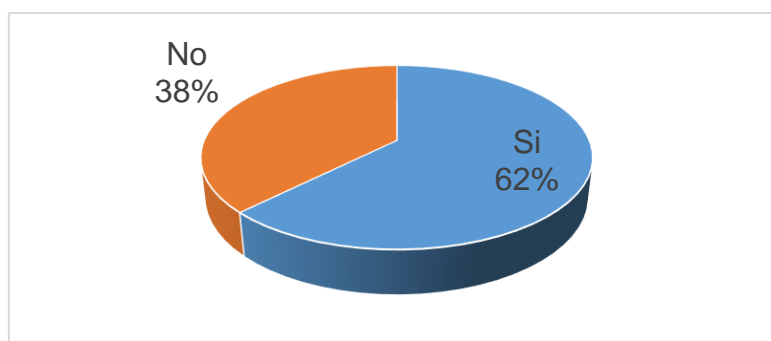


Fuente: elaboración propia

En esta interrogante el 63% de los encuestados mencionan que no se cuenta con un modelo y procedimientos formales de nómina. De tal manera, se desentraña que existen procesos, pero no están claros al 100%.

3. ¿Se encuentra satisfecho con el proceso de nómina?

Gráfico 7. Satisfacción con el proceso de nómina



Fuente: elaboración propia

El 62% de los encuestados mencionan satisfacción con los procesos de nómina y un 38% no lo están, lo cual, denota el requerimiento de mejoras para optimizar el tiempo y reducir errores.

#### 4. ¿Cuáles son los inconvenientes que tiene con Nómina en los últimos tiempos?

A partir de lo expuesto, en el cuadro que se detallan las respuestas sobre los inconvenientes se ha tenido con nómina en los últimos tiempos.

Cuadro 3. Inconvenientes ha tenido con Nómina en los últimos tiempos

<b>Problemas</b>	Modificaciones registros contables de nómina
	Incremento de valores no deducibles.
	Procesos a destiempo
	Llamados de atención por parte del IESS y Ministerio de Trabajo
	Desfases en presupuesto por multas de entidades públicas de control.
	No se capacita en SQ a los nuevos colaboradores.
	No se acatan los acuerdos establecidos.
	Reliquidaciones por errores en pagos de nómina
	Los premios por pagar no se validan a tiempo
	Reclamos de colaboradores por días y premios mal pagados
	No existen reuniones para solventar inconvenientes.

Fuente: elaboración propia

Una vez expuestos los problemas, ya se cuenta con una guía de cuales son puntos para fortalecer, para mejorar la comunicación entre áreas.

- **Observación de los documentos de nómina**

Cabe considerar, la ficha de campo que se presenta en el anexo 2, que consolida la información sobre la evolución de reliquidaciones; se toma como referencia el archivo digital del año 2019, puesto que el 2020, es un año atípico por motivos de pandemia. Una vez que se revisa de mes en mes la información, se detecta que los meses con más reliquidaciones son: enero, junio, septiembre y diciembre, originados por:

Los premios pagados a los colaboradores no son validados, es decir, no se coordinan fechas límites a cierre de mes, para cotejar la información de SQ con la de plantas productivas, lo cual, genera días pagados en exceso o menos a lo real.

Asimismo, existe falta de claridad de en qué casos proceder a las reliquidaciones; se detectan errores de parte de las áreas involucradas en la validación de información; y se determina que no se aplican filtros previos al cargue de información en SQ.

A continuación, se trata sobre la ficha de campo que se presenta en el anexo 3, se elabora para conocer las fechas de cancelación de los beneficios patronales que determina que el décimo tercer sueldo y utilidades tuvieron retraso, lo cual, genera multas en el MDT y un descontento en colaboradores de la empresa. Las dos personas de nómina respondieron que, en el caso del décimo tercer sueldo no hubo el flujo suficiente para afrontar a la obligación, y en el caso de utilidades hubo demora al realizar el proceso, por consolidar toda la información.

De tal manera, se detecta que los procesos tardíos son por carecer de tiempos límites de las áreas que proveen de información a nómina, además, se coordina con tesorería el dinero suficiente para pagar las obligaciones.

Finalmente, la ficha de campo que se exhibe en el anexo 4, se diseña para identificar entradas y salidas de personal fuera de los tiempos establecidos en el IESS, estableciéndose que en ciertos meses, existen inconsistencias en número de ingresos y salidas de personal entre Instituto Ecuatoriano Seguridad Social y SQ; se denota que no todos las afiliaciones y salidas de empleados están realizadas a tiempo, lo que propicia cobros de planillas superiores a las reales y desvía el presupuesto asignado por la empresa.

En tal sentido, es importante acatar las normas y fechas de ingreso y salida de personal emitidas por el IESS, e incorporarlas como políticas internas para prevenir incumplimientos de la Ley.

Al solicitar documentos, también, se evidencia que no cuentan con políticas, ni flujogramas para sus procesos, lo cual, explica el por qué no se cumplen con procesos estructurados y sistémicos.

### 2.3. Comprobación de la hipótesis

En función del cálculo de hipótesis, se plantea lo siguiente:

- $H_0$ = La implementación de un modelo y procedimientos de nómina para la empresa Plasticaucho Industrial S.A., no mejoran los procesos relacionados al salario de los trabajadores y su satisfacción.
- $H_1$ =La implementación de un modelo y procedimientos de nómina para la empresa Plasticaucho Industrial S.A., mejoran los procesos relacionados al salario de los trabajadores y su satisfacción.

Por ende, se utiliza la prueba exacta de Fisher, debido a que se tiene una muestra pequeña y se verifica que el p valor (*p-values*) es 0,008, lo cual, significa que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa, es decir, la implementación de un modelo y procedimientos de nómina para la empresa Plasticaucho Industrial S.A., mejoran los procesos relacionados al salario de los trabajadores y su satisfacción.

Tabla 2. Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,000 <sup>a</sup>	1	,002		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	6,400	1	,011		
Razón de verosimilitud	13,863	1	,000		
Prueba exacta de Fisher				,008	,004
Asociación lineal por lineal	9,000	1	,003		
N de casos válidos	10				

Fuente: elaboración propia

## 2.4. Caracterización de la empresa

Plasticaucho Industrial S.A. (2016), es una empresa familiar creada en 1930, cuyo fundador es el Sr. José Filomentor Cuesta Tapia, quien encamina la actividad productiva de la compañía, en la fabricación de calzado de caucho. En la actualidad los productos elaborados se comercializan bajo la marca Venus, que tiene gran acogida en el territorio nacional gracias a la accesibilidad en el precio.

Posteriormente, en 1965 Plasticaucho Industrial S.A., se constituye como persona jurídica y empieza una evolución histórica al incorporar nueva tecnología y maquinaria moderna; mientras que, en 1972 la empresa traslada su planta física a Catiglata, también, se crean centros de atención en las ciudades de Guayaquil, Quito, Cuenca, Ambato y Santo Domingo de los Tsáchilas.

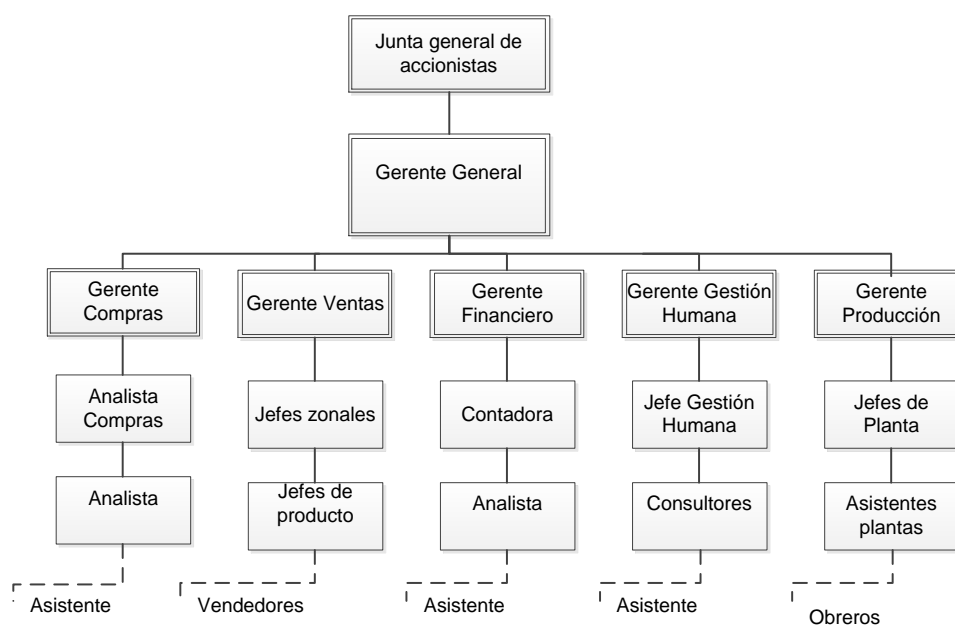
A partir de lo expuesto, en 1999 se crean las filiales Venus Colombia y Venus Perú, e inicia el comercio de productos en varios países de Latinoamérica. Se construye la fábrica en el Parque Industrial de la ciudad de Ambato, donde se encuentran la mayoría de las plantas productivas y oficinas administrativas. En el 2013, Plasticaucho se instituye como la poseedora de las mejores instalaciones de calzado de la Costa del Pacífico Sur.

En la actualidad, la empresa diseña, produce y comercializa calzado de uso general y productos para aplicaciones didácticas, manualidades, insumos de calzado y accesorios para vehículos.

Asimismo, la estructura organizacional de la compañía es vertical, es decir, existen jerarquías y delegación de funciones, desde los altos mandos, formado por el presidente de la compañía, gerente general y gerentes de las áreas: Financiera, Gestión Humana, Compras, Ventas, y Producción, quienes toman decisiones relevantes, que se transmiten a los mandos medios, es decir, los analistas, para que

se coordine y ejecute las disposiciones con el personal operativo, y se conviertan en metas y objetivos alcanzables.

Ilustración 4. Estructura organizacional



Fuente: adaptada a partir de Plasticaucho Industrial S.A. (2016)

Con base a lo expuesto, la empresa cuenta con procesos financieros, comerciales, de nómina, logística, entre otros, cuya finalidad son cumplir con la estrategia comercial y corporativa; donde cada departamento identifica como fortaleza la capacidad para trabajar bajo presión, y como debilidades, la descoordinación entre áreas, desactualización de políticas, inexistencia de flujo gramas que dirijan las actividades a realizar.

En tal sentido, el área de nómina de la compañía está conformada por el analista que se encarga de elaborar y controlar el presupuesto de nómina, analizar información relevante; y, el asistente que realiza la parte operativa y coordina la entrega de información con otras áreas. Los departamentos con que interactúa son: contabilidad, tesorería, servicios laborales, gestión humana y plantas productivas.

Por lo que, para el manejo de la nómina se utiliza el *software Squarenet*, catalogado como uno de los mejores en la analítica de roles, que permite el manejo y control de la plantilla a través de los módulos: asistencia, desde donde se controlan las horas de entrada y salida del personal en los cuatro turnos que existe en la compañía, que son mañana, tarde, velada y fines de semana.

- El módulo de Rol de pagos, en conexión con el módulo de asistencia, procesan los valores a percibir los trabajadores por sueldos, premios de productividad tanto para plantas como administrativos, en fechas de pagos de décimo tercer, décimo cuarto sueldo y utilidades se habilitan las opciones para pagar estos beneficios legales. Este módulo, también, contiene la información de gastos personales para el cálculo del impuesto a la renta.
- El módulo Comedor, permite consolidar la información del servicio de alimentación al cual tienen acceso todos los colaboradores. Como resultado, arroja un registro de los valores a cobrar por la alimentación, el colaborador asume un 30% del costo total de cada plato consumido y la empresa asume el 70%.
- El módulo de Recursos humanos contiene información personal del colaborador, resulta necesario tener el registro del estado civil, número de hijos de los colaboradores para la participación de utilidades. Recoge datos del trabajador en la compañía, pues para controlar el presupuesto financiero se han creado centros de costo (CECO), los mismos que se alimentan de los gastos y costos de cada área de la empresa y a veces se efectúan movilizaciones de las personas en los CECOS, lo cual, es necesario tener control y registro.

El *software Squarenet* arroja datos contables de la nómina en formato txt., los mismos que se adaptan al paquete contable *Systems, Applications, Products in Data Processing* (SAP), que es de la más alta gama para el manejo y coordinación de la

información contable y comercial, una vez que se registran los asientos contables, se valida su correcta contabilización y el proceso concluye.

Cabe resaltar, que con el área contable se realiza el proceso de contabilización de los asientos de la nómina. Se identifican constantes impases, una vez contabilizada la nómina, se solicitan anulaciones de los registros y/o asientos de ajustes, por errores en la información; existen desacuerdos en los archivos de cuentas por cobrar, al cruzar información contable con nómina, los rubros no coinciden. El proceso no es correcto puesto que, con los errores una vez que se contabiliza la nómina se originan gastos no deducibles, o que se pierda el control de algún rubro.

Con el área de servicios laborales, se coordina el tema de ingresos y salidas de personal, actas de finiquito y cualquier controversia laboral. Se constata que en los meses de febrero, marzo y julio no coincide el número de ingresos y en los meses de abril, julio y noviembre las salidas registradas en las plataformas del SUT e IESS con los del SQ, lo cual, es por falta de comunicación entre las áreas, es decir, no existe coordinación de información en la vinculación o desvinculación de los colaboradores, lo que genera inconsistencias y multas con los entes legales.

Con tesorería se coordina la parte de haberes, es decir, se planifican los recursos para pagos de colaboradores activos, así como excolaboradores. Se detecta que existen atrasos en los pagos, no se proveen los recursos necesarios para solventar las deudas, lo que provoca inconformidad en los colaboradores.

De tal manera, en gestión humana se tramitan temas de movilizaciones de personal, aumentos de sueldo, ascensos, entre otros, y al analizar cómo se llevan estos procesos, se determina que nómina no siempre está al tanto de toda la información, es decir, existe falencias en la comunicación, no se reportan y actualizan novedades.

Asimismo, en las plantas productivas se trabaja con las jefaturas, quienes tienen a su cargo el control de la asistencia del personal, validación de premios y dan el *in-put* para pagos de sueldos del personal de producción.

### **CAPÍTULO III. MODELO Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE LA NÓMINA PARA PLASTICAUCHO INDUSTRIAL S.A.**

En este capítulo se diseña un Modelo y Procedimientos de Nómina que se ajustan a las necesidades y requerimientos de Plasticaucho Industrial S.A., para la sostenibilidad financiera de la organización.

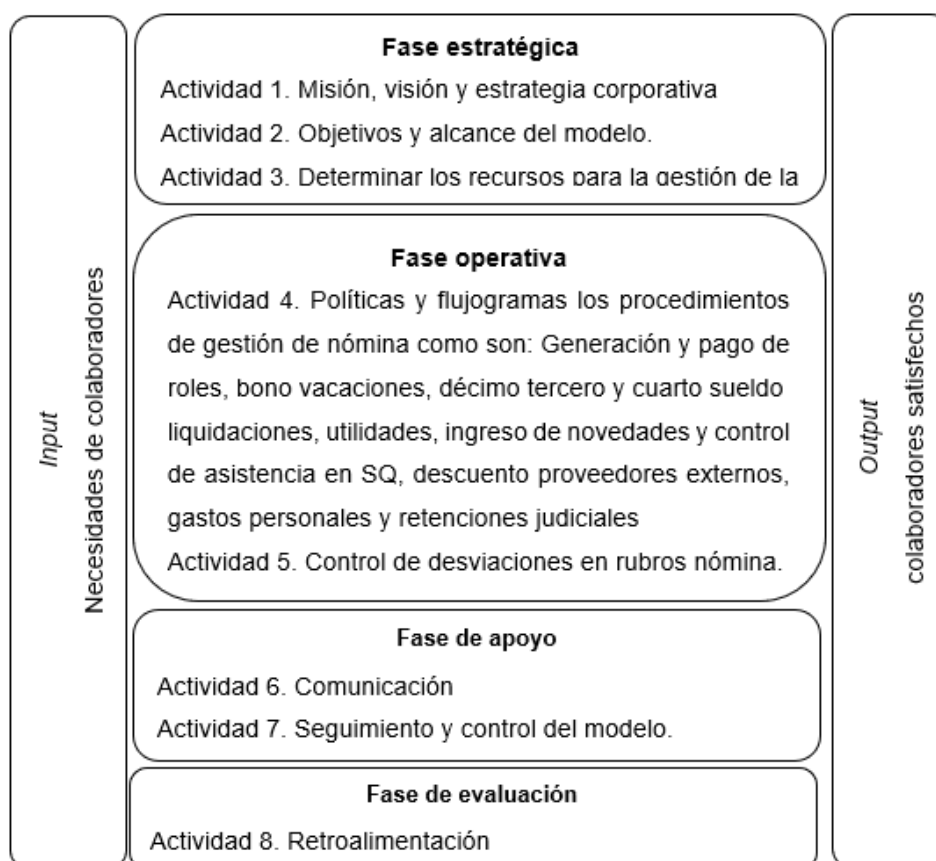
#### **3.1. Modelo de gestión de nómina**

El modelo de gestión de la nómina para la empresa Plasticaucho Industrial S.A, tiene la finalidad de alinearse a la planeación estratégica de la empresa y contribuir a la sostenibilidad financiera.

- **Esquema del modelo de gestión de nómina**

Representa las fases y actividades a ejecutar para implementar el modelo de gestión de nómina en la empresa.

Ilustración 5. Modelo de gestión de la nómina



Fuente: adaptada a partir de González Urteaga (2011), Córdoba Padilla (2012), Cabrera Bravo, Fuentes Zurita y Cerezo Segovia (2017)

- **Procedimientos del modelo de gestión de nómina**

Para implementar el modelo de gestión de nómina de manera ordenada y efectiva, es necesario establecer un procedimiento, compuesto de fases como la estratégica, operativa y de apoyo, que tienen actividades para su ejecución y se plantean en el cuadro adjunto:

Cuadro 4. Fases del modelo de gestión de nómina

Fases	Actividades
<b>Estratégica</b>	1. Identificar la misión, visión y la estrategia de la organización. Establecer los objetivos y el alcance del modelo. Determinar los recursos para la gestión de la nómina
<b>Operativa</b>	Determinar las políticas y esquematizar los principales procedimientos de la gestión de nómina como son: Generación y pago de roles Bono vacaciones Décimo tercero y cuarto sueldo Liquidaciones Utilidades Ingreso de novedades y control de asistencia en SQ Descuento proveedores externos Gastos personales Retenciones judiciales Controlar las desviaciones de los rubros que componen el presupuesto de nómina.
<b>Apoyo</b>	Implementar una comunicación eficiente entre las áreas. Seguimiento del modelo.
<b>Evaluación</b>	Retroalimentación

Fuente: elaboración propia

- **Desarrollo del modelo de gestión de nómina**

Para el desarrollo del modelo de gestión de nómina, se tiene como *input* las necesidades identificadas como son: información a destiempo, incumplimiento de acuerdos, falta de procesos, modificaciones fuera de período en los registros contables, no se capacitan a colaboradores nuevos, incremento de valores deducibles, llamados de atención por parte del IESS y SUT, desfase presupuestario, y premios con cálculos erróneos. De tal manera, que las fases y actividades propuestas se encaminan en solventar los problemas descritos.

### **Fase estratégica**

La fase estratégica se enfoca en direccionar el rumbo del modelo de gestión de la nómina de forma coordinada y coherente con la misión, visión y estrategia corporativa empresarial, a través, de las siguientes actividades:

**Actividad 1.** Misión, visión y estrategia corporativa.

La misión de la empresa es liderar el sector calzado en el Ecuador con procesos ágiles, eficientes e innovadores, también, la visión es que todo ecuatoriano use un par de zapatos de una de las marcas comercializadas por la empresa. En tal sentido, la estrategia se define por ser un negocio rentable y sostenible en el tiempo.

De tal manera, el enfoque del modelo está alineado con la misión, visión y estrategia corporativa empresarial, puesto que se busca el pago justo y satisfacción de sus colaboradores para que los procesos que ellos realicen tanto en la parte productiva como administrativa sean eficientes, innovadores, y se contribuya a brindar calidad y buenos productos al mercado, lo cual, asegura mejores réditos con sostenibilidad financiera.

- **Responsables de ejecución:** el presidente ejecutivo y la gerencia financiera y de gestión humana.

**Actividad 2.** Establecer objetivos y alcance del modelo de gestión de nómina.

El principal objetivo es implementar una gestión de nómina eficiente y oportuna que organice los principales procedimientos como son: la generación y pago de roles, bono vacaciones, décimo tercero y cuarto sueldo, liquidaciones, utilidades, ingreso de novedades y control de asistencia en SQ, descuento proveedores externos, gastos personales y retenciones judiciales, además, de direccionar e identificar a los responsables de cada proceso, con el fin, de alinearse a los parámetros legales y objetivos empresariales.

Asimismo, otro objetivo es convertir en fortalezas las deficiencias de la nómina como son: la comunicación deficiente, el incumplimiento de acuerdos y los desfases presupuestarios. De tal manera, que se contribuya a la sostenibilidad financiera de la organización.

Con respecto al alcance, se determina que el modelo de gestión de la nómina aplica a todo el personal que se involucra en la elaboración de la plantilla del personal, es decir, desde la gerencia financiera y de gestión humana, hasta las áreas de contabilidad, servicios laborales, tesorería y plantas productivas.

- **Responsables:** la autora del trabajo investigativo.

**Actividad 3.** Determinar los recursos para la gestión de la nómina.

Se identifican los recursos necesarios para aplicar el modelo de gestión de la nómina, mismos que se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro 5. Recursos para la gestión de la nómina

Recursos	Requerimiento
<b>Humanos</b>	Nómina: analista y asistente nómina Contabilidad: analista contable Servicios laborales: asistente de servicios laborales Gestión humana: consultores de gestión humana. Plantas productivas: jefes de planta Tesorería: asistente de tesorería
<b>Tecnológicos</b>	SQ y SAP
<b>Monetarios</b>	Presupuesto \$800.000,00 aproximadamente para solventar necesidades financieras de pago de sueldos, planillas IESS y beneficios sociales.

Fuente: elaboración propia

- **Responsables:** Gerencia de gestión humana y financiera.

### Fase operativa

Se compone de actividades que ejecutan la implementación del modelo de gestión de nómina para la empresa.

**Actividad 4.** Determinar las políticas y esquematizar los procedimientos de gestión de nómina.

Las principales falencias de la actual gestión de nómina son: información a destiempo, incumplimiento de acuerdos, registros contables con modificaciones una vez juzgada la nómina, carencia de instrucciones formales, reliquidaciones por errores en pago de roles y premios no validados; de tal manera, estos inconvenientes se contrarrestan al implementar políticas, con el fin, de delimitar responsables, fechas límites para realizar las actividades, lo cual, genera procesos formales y oportunos, acatar los convenios entre las áreas involucradas en la nómina, mitigar errores en pagos de premios y sueldos, y brindar satisfacción a todos los grupos de interés de Plasticaucho Industrial S.A.

- **Responsables:** Analista de nómina.

Cuadro 6. Política para la generación y pago de roles

N.	Detalle	Responsables
1	Se realiza el ingreso de nuevo personal y baja de personal salido del sistema SQ, en máximo, 24 horas posteriores al cierre de nómina (calendario nómina). En notificaciones de bajas posteriores al cierre de nómina, se procederá: 1.- Cancelar rol del mes en curso 2.- Dar la baja a la persona 3.-Procesar la liquidación	Asistente de Servicio Laborales.
2	El ingreso de las cuentas bancarias, la creación de acreedores en el sistema SAP y verificar la réplica de datos en el sistema SQ, se realiza hasta 24 horas posteriores al cierre de nómina.	Asistente de Servicios Laborales
3	La modificación de sueldos, premios fijos y movilizaciones de los colaboradores se realizará hasta el último viernes, antes del cierre de nómina.	Consultor de Gestión Humana
4	La revisión de asistencia, aprobación de novedades de ausentismos, horas suplementarias y extras, se realizará máximo hasta las 16h00 p.m., del lunes después del cierre de nómina.	Jefe de Planta Usuario autorizado SQ
5	La recepción de los premios MOD, validados por el consultor de gestión humana, será hasta las 10h00 a.m. del martes posterior al cierre de nómina.	Consultor de Gestión Humana Analista de Nómina
6	La recepción del archivo de horas extras, suplementarias, recargo nocturno, permiso en horas, en días, faltas injustificadas no replicadas en sistema SQ, se recibirá hasta las 12:00 p.m., del lunes posterior del cierre de nómina.	Asistente Administrativa Planta Analista de Nómina
7	Nómina envía la información para validar los premios de cuarto turno, trabajo continuo y líder de máquina, hasta 09:00 am, del martes posterior al cierre de nómina. Las plantas productivas y logísticas remitirán la información revisada, hasta el martes 16:00 pm.	Asistente Administrativa Planta Asistente de Nómina
8	Se recibe la información sobre premios variables del área de ventas, hasta el 10 de cada mes.	Consultor de Gestión Humana Analista de Nómina
9	La recepción de reliquidaciones es hasta el viernes, antes del cierre de nómina.	Consultor de Gestión Humana. Asistente de Servicios Laborales Analista de Nómina
10	El envío de la información para descuentos a los colaboradores (por concepto de VStore, multas por falta al reglamento interno, retenciones judiciales, anticipo de caja, pérdida de EPP), será hasta el viernes, antes al cierre de nómina.	Jefe de Canal Directo Jefe de Servicios Laborales Asistente de Servicios Laborales Asistente de Nómina.
11	La obtención de los asientos contables correspondientes a liquidaciones y de fin de mes, serán obtenidos hasta el 30 de cada mes.	Analista de Nómina Asistente de Nómina Contadora General

Fuente: elaboración propia

Cuadro 7. Política para la generación y pago de bono de vacaciones y vacaciones adicionales

<b>N.</b>	<b>Detalle</b>	<b>Responsables</b>
1	Las solicitudes de vacaciones estarán firmadas por los colaboradores y su línea de supervisión, y los documentos se receptorán hasta las 12h00, de cada lunes.	Asistente de Servicios Laborales Asistente de Nómina
2	Para el personal que por sus funciones requiera tomar 7 u 8 días de vacaciones, se requiere la autorización del gerente de su área y del gerente de desarrollo organizacional, caso contrario gozará de 15 días seguidos.	Gerente de Desarrollo Organizacional Asistente de Nómina Asistente de Servicios Laborales

Fuente: elaboración propia

Cuadro 8. Política para la generación y pago de décimo tercer y cuarto sueldo

<b>N.</b>	<b>Detalle</b>	<b>Responsables</b>
1	Dar la baja al personal salido en el SQ, máximo 48 horas antes de la generación y pago de los décimos.	Asistente de Servicios Laborales
2	El envío de la información, respecto a retenciones judiciales, es responsabilidad de servicios laborales y será remitida 48 horas antes de la generación y pago de décimos.	Jefe de Servicios Laborales Analista de Nómina Asistente de Nómina
3	La documentación para legalizar los pagos ante en el MRL, se remitirá 20 días posteriores a la generación y pago de décimos.	Jefe de Servicios Laborales Analista de Nómina Asistente de Nómina

Fuente: elaboración propia

Cuadro 9. Política para la generación y pago de liquidaciones

<b>N.</b>	<b>Detalle</b>	<b>Responsables</b>
1	Se receipta la información de consumos en Corporación la Favorita, Abefarm y Farmaenlace, del personal desvinculado, máximo 48 horas posteriores al aviso de salida del personal. De no recibir la información, se genera el acta de finiquito, y los descuentos por consumos que existieren, los asume la persona que no notificó a tiempo.	Asistente de Servicios Laborales Asistente Caja General Analista de Nómina
2	La baja del trabajador se realiza vía sistema SQ, inmediatamente después de notificar por correo a todas las áreas implicadas.	Asistente de Servicios Laborales
3	La generación de finiquitos se realizará máximo 48 horas después de notificada la salida del personal	Analista de Nómina

Fuente: elaboración propia

Cuadro 10. Política para la generación y pago de utilidades

<b>N.</b>	<b>Detalle</b>	<b>Responsables</b>
<b>1</b>	Se valida la información de cargas familiares, fechas de ingreso del personal activo e inactivo, así como de empresas complementarias, hasta el 10 de abril de cada año.	Asistente de Servicios Laborales
<b>2</b>	El envío de la información de retenciones judiciales es responsabilidad de servicios laborales, hasta 48 horas antes de la generación y pago de utilidades	Jefe de Servicios Laborales Analista de Nómina Asistente de Nómina
<b>3</b>	Se requiere los certificados bancarios de pago, formulario del MRL y el Depósito de valores consignados al MRL.	Jefe de Servicios Laborales Analista de Nómina Asistente de Nómina

Fuente: elaboración propia

Cuadro 11. Política para el ingreso de novedades y control de asistencia en SQ

<b>N.</b>	<b>Detalle</b>	<b>Responsables</b>
<b>1</b>	Es obligación de los supervisores el ingreso oportuno de novedades de las personas a su cargo.	Procesos SGI
<b>2</b>	El ingreso y aprobación de novedades (ausentismos, horas extras, excepciones al horario), se realizará de forma semanal.	Procesos SGI
<b>3</b>	Nómina envía reportes con alertas de las novedades pendientes en SQ, a quienes manejan el ingreso de la información en el sistema.	Asistente Nómina
<b>4</b>	A partir de las 16:00 pm., del lunes posterior al cierre de Nómina, las fechas quedarán bloqueadas definitivamente y no se habilitarán bajo ningún concepto.	Procesos SGI
<b>5</b>	Se resume la asistencia todos los días, una hora después del ingreso del personal en cada turno.	Asistente de Nómina

Fuente: elaboración propia

Cuadro 12. Política para los descuentos proveedores externos

<b>N.</b>	<b>Detalle</b>	<b>Responsables</b>
<b>1</b>	El área de servicios laborales remite a nómina los reportes de descuento de proveedores externos, se validan los nombres completos y números de cedula de los colaboradores. El envío de la información será en las siguientes fechas: Comisariato máximo hasta el 24 de cada mes. Aki y Abefarm máximo hasta el 10 de cada mes. Tía y Vstore, máximo hasta el viernes anterior al cierre de Nómina.	Asistente Servicios Laborales

Fuente: elaboración propia

Cuadro 13. Política para el ingreso de formularios de gastos personales

<b>N.</b>	<b>Detalle</b>	<b>Responsables</b>
<b>1</b>	El formulario 107 emitido por el SRI, se llena según las normas tributarias vigentes, y no exceder los montos permitidos por la ley.	Procesos SGI
<b>2</b>	El formulario receipta el asistente de servicios laborales y entregar al asistente de nómina en las siguientes fechas: Gastos Proyectados, hasta el 20 de enero de cada año. Segunda Proyección, de gastos hasta el 20 de agosto de cada año.	Proceso SGI / Asistente de Servicio Laborales.
<b>3</b>	Se valida en el formulario que los gastos no superen el 50% de los ingresos.	Asistente de Servicios Laborales.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 14. Política para las retenciones judiciales

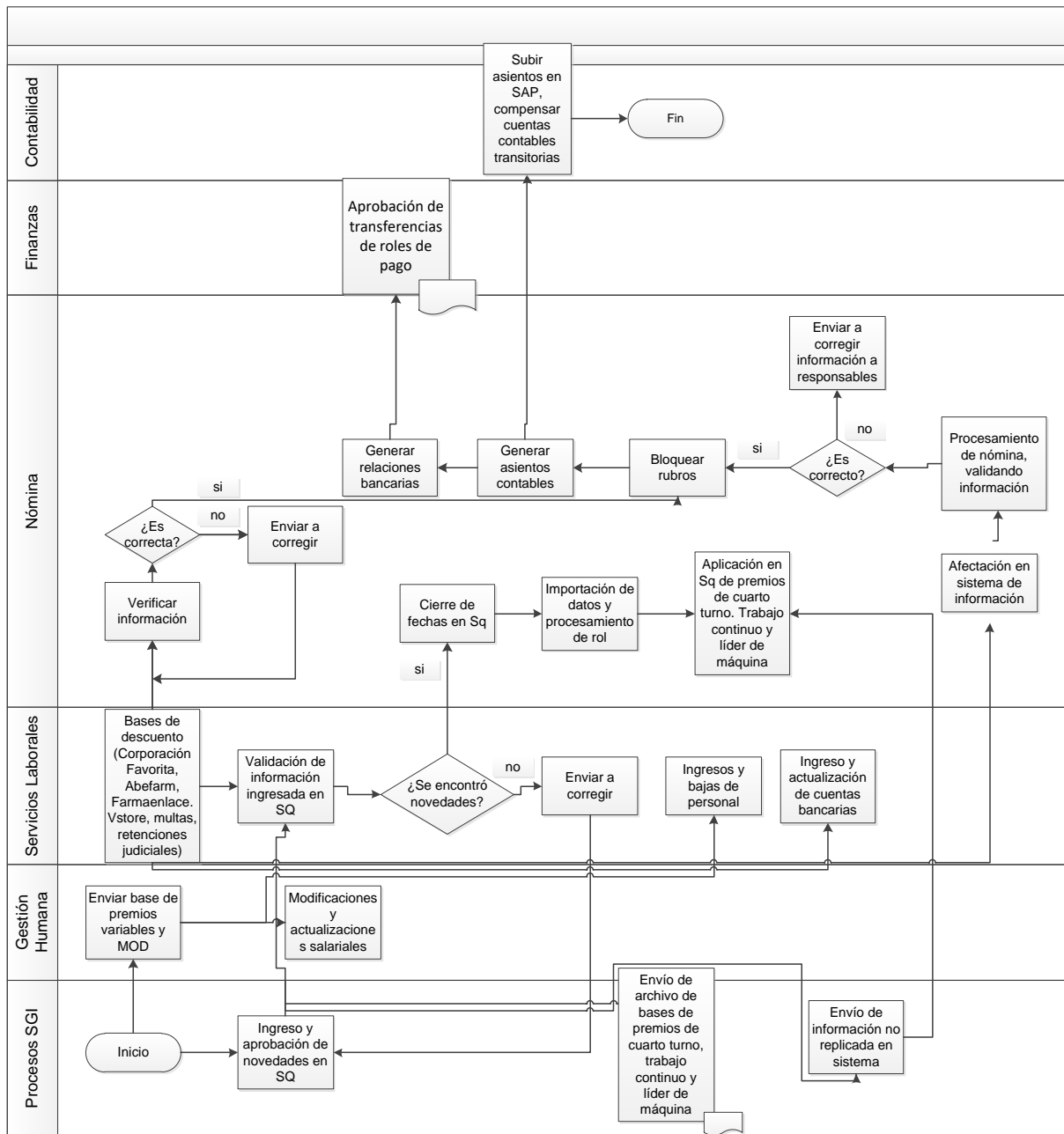
<b>N.</b>	<b>Detalle</b>	<b>Responsables</b>
<b>1</b>	La base de retenciones judiciales se actualiza y emite al asistente de nómina, máximo hasta el lunes posterior al cierre de Nómina	Jefe de Servicios Laborales
<b>2</b>	El pago de tribunales se realiza dentro los cinco primeros días del mes.	Asistente Nómina Asistente Departamental Financiero Asistente Caja General

Fuente: elaboración propia

Asimismo, se elaboran flujogramas para explicar los procedimientos, las actividades y responsables de principio a fin en la nómina, con el objetivo de atacar la carencia de un proceso formal y a destiempo, para mejorar la oportunidad de la información, e inducir de forma clara al personal nuevo.

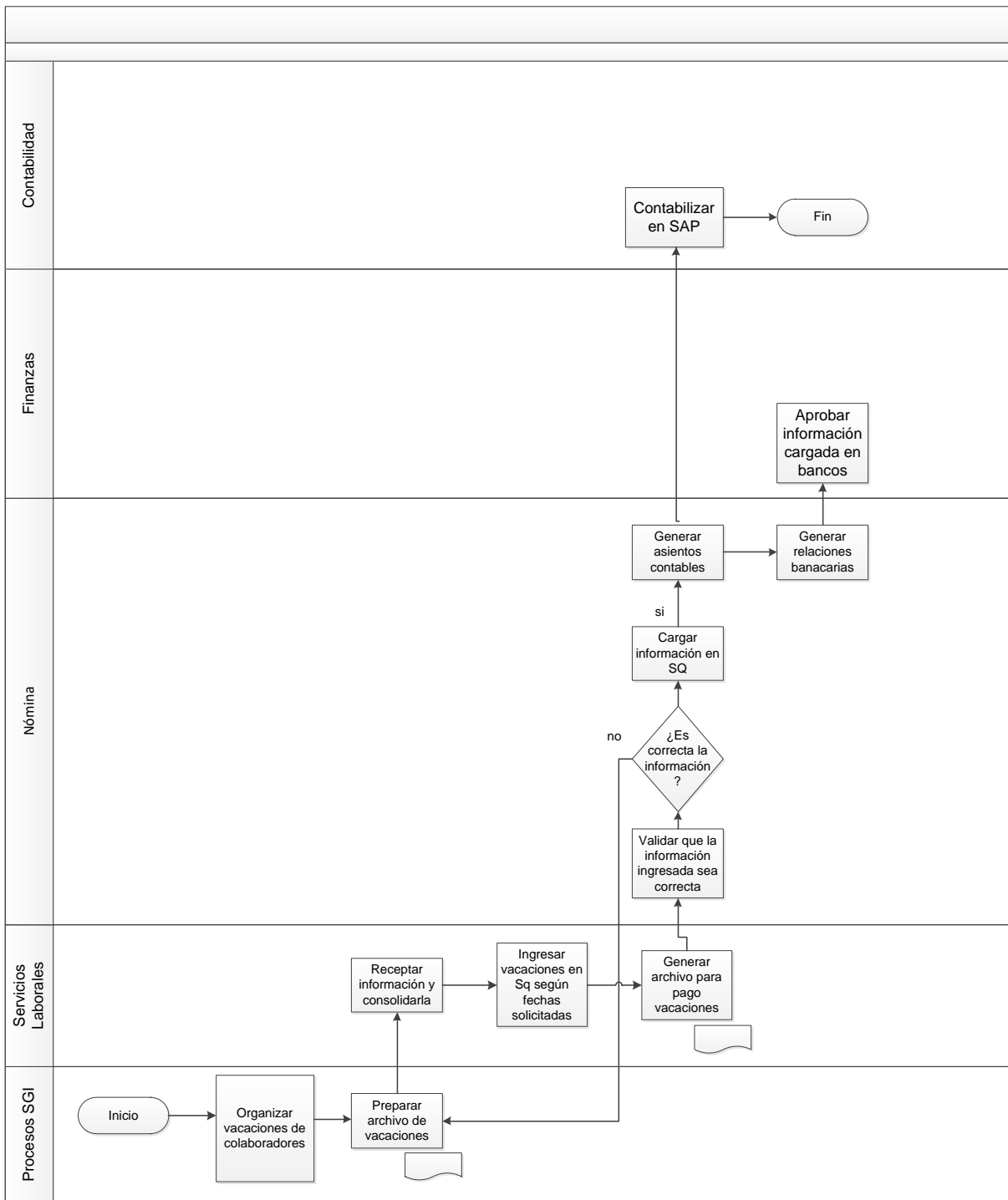
- **Responsables:** Analista de nómina.

Ilustración 6. Flujograma para la generación y pago de roles



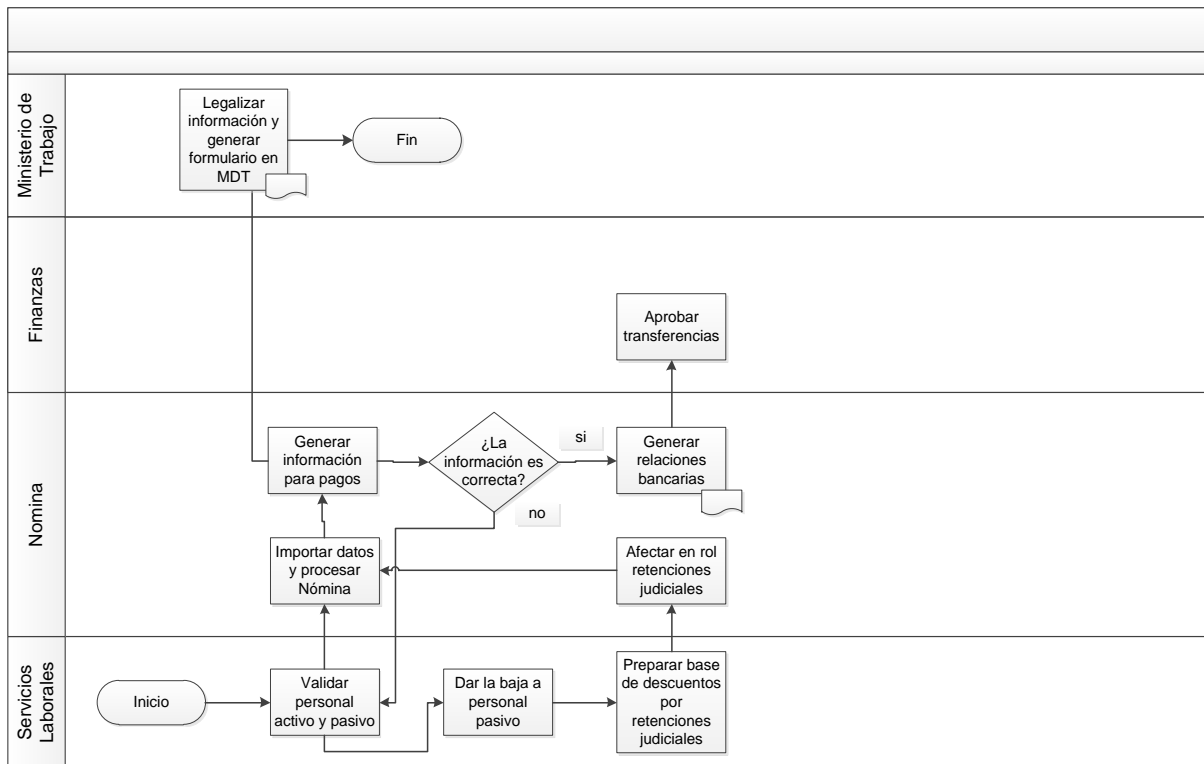
Fuente: elaboración propia

Ilustración 7. Flujoograma para la generación y pago de vacaciones



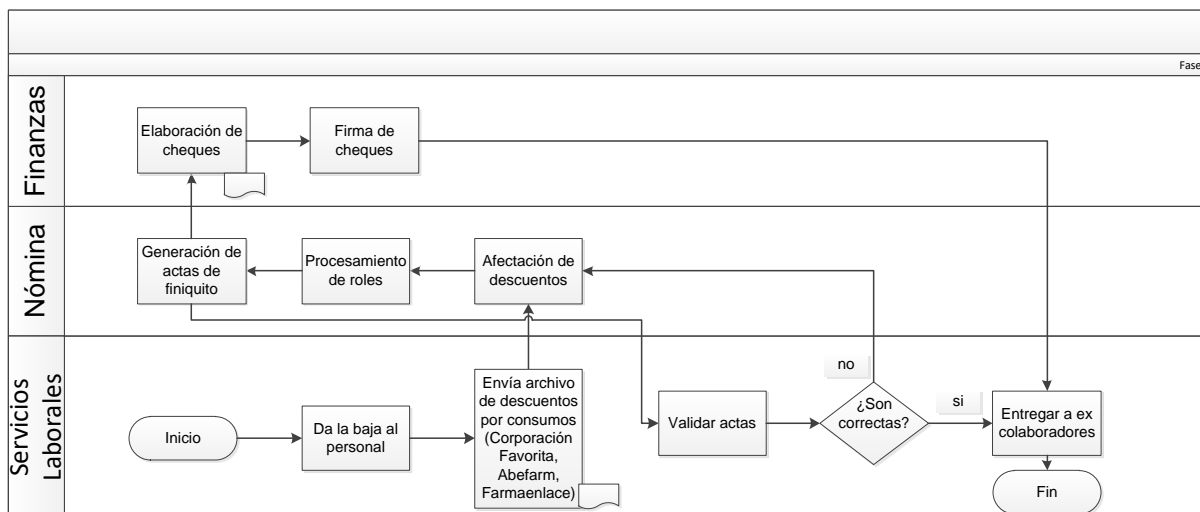
Fuente: elaboración propia

Ilustración 8. Flujograma para la generación y pago de décimo tercer y cuarto sueldo



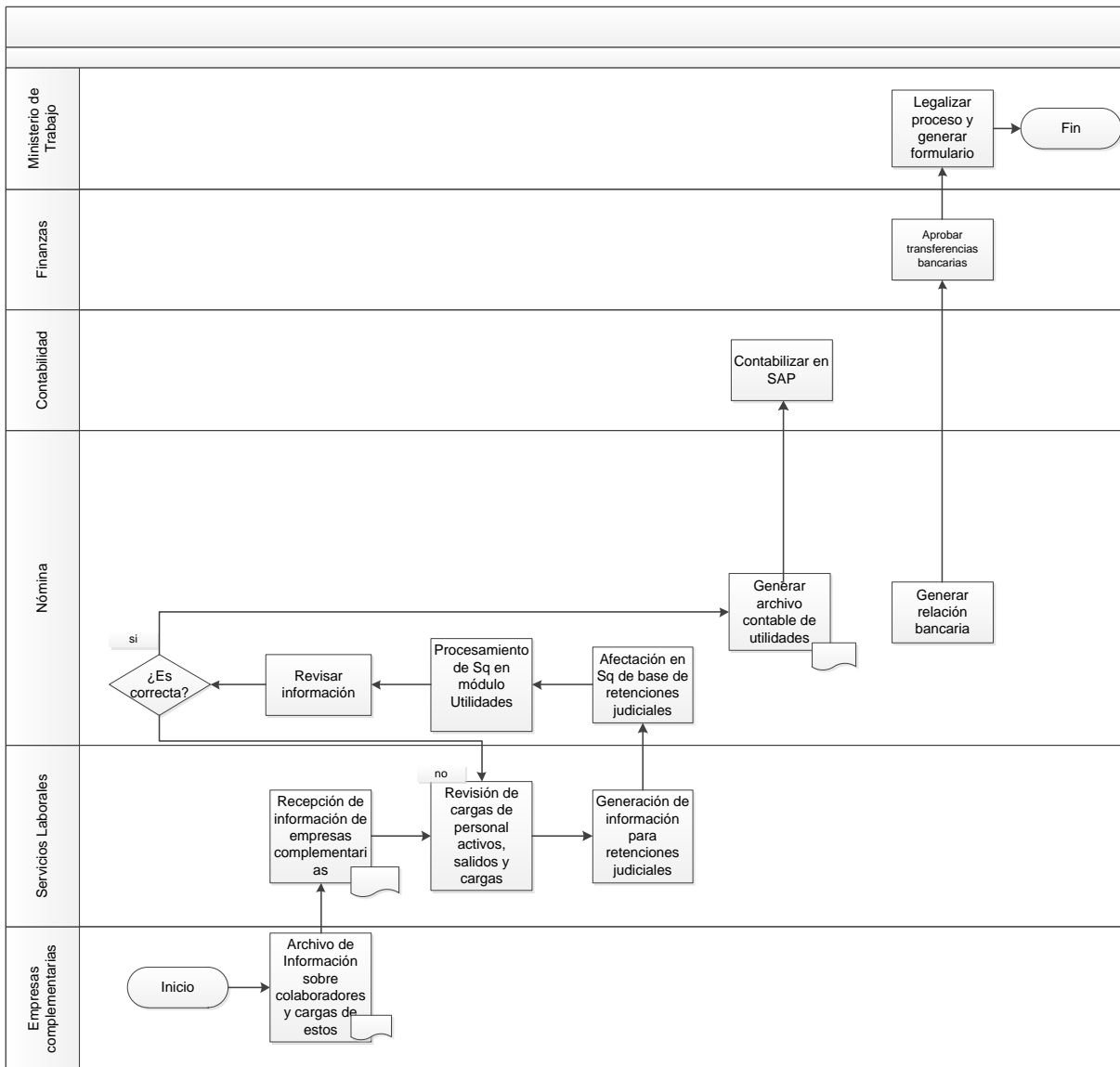
Fuente: elaboración propia

Ilustración 9. Flujograma para Generación y pago de liquidaciones



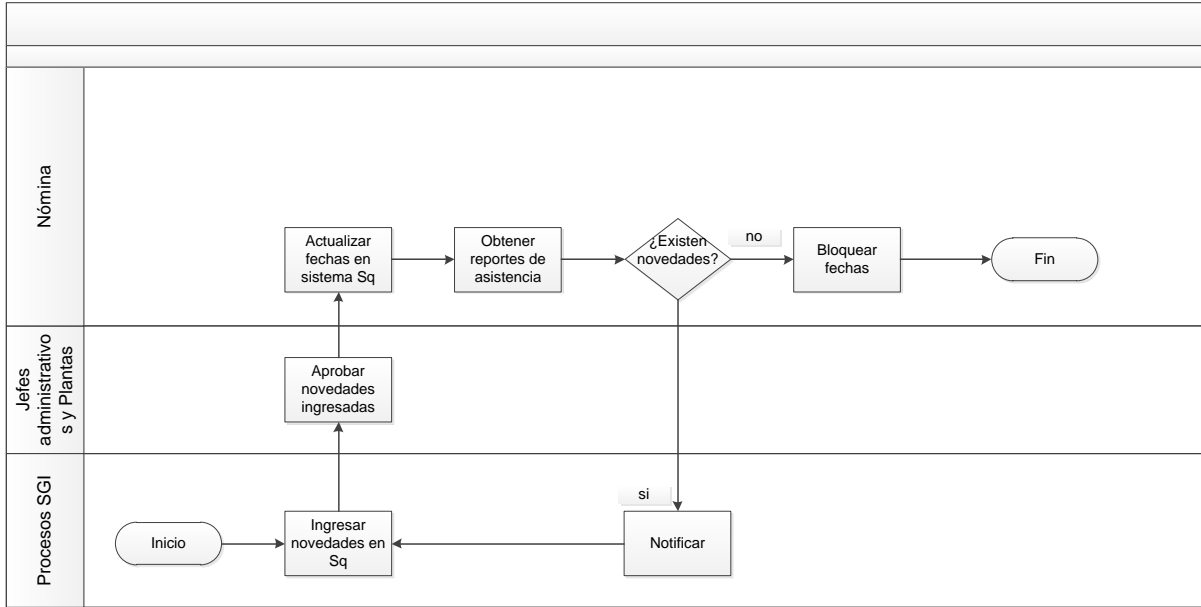
Fuente: elaboración propia

Ilustración 10. Flujograma para la generación y pago de utilidades



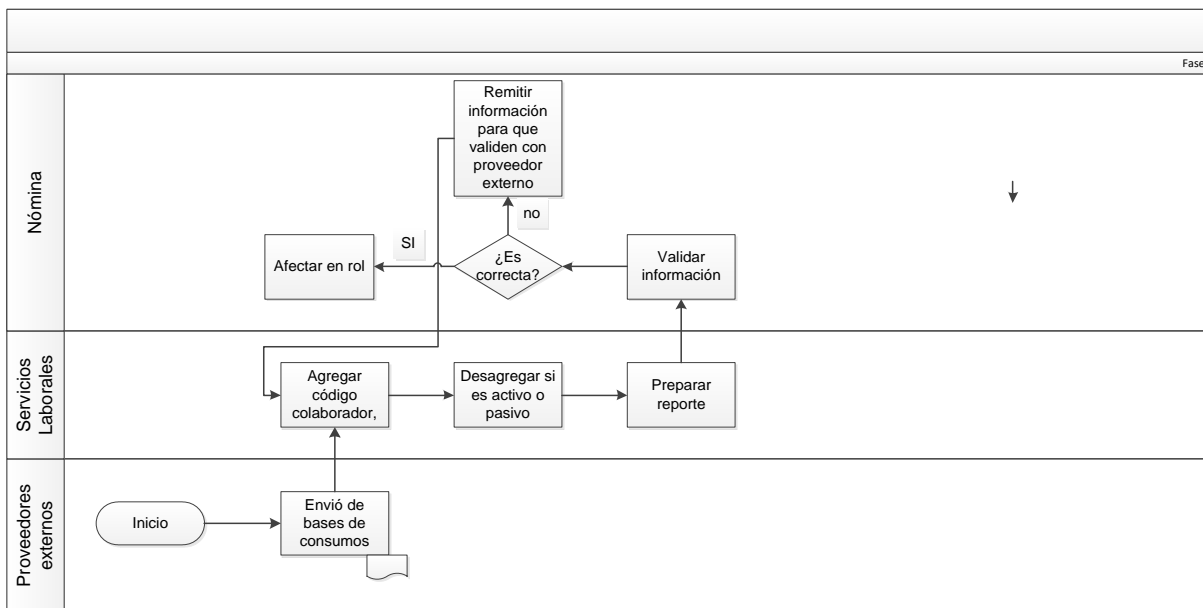
Fuente: elaboración propia

Ilustración 11. Flujograma para el ingreso de novedades y control de asistencia en SQ



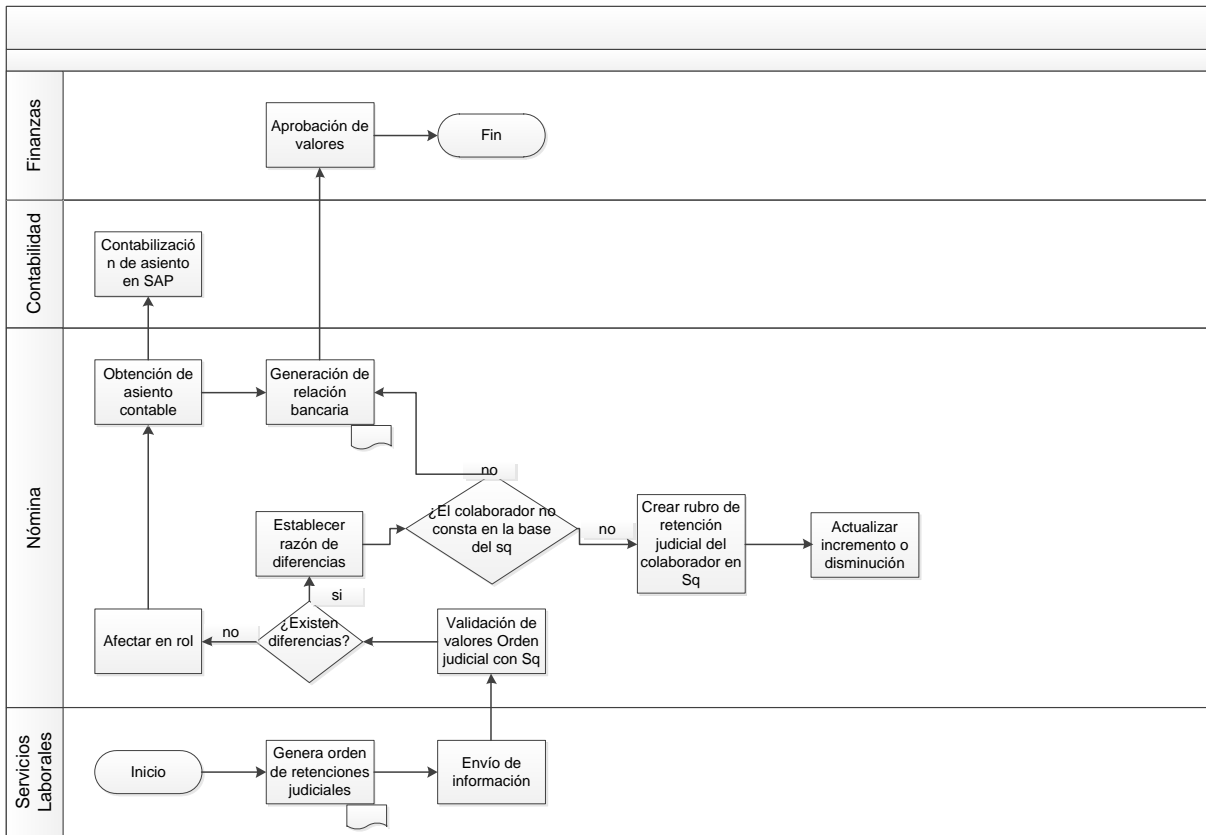
Fuente: elaboración propia

Ilustración 12. Flujograma para el descuento de proveedores externos



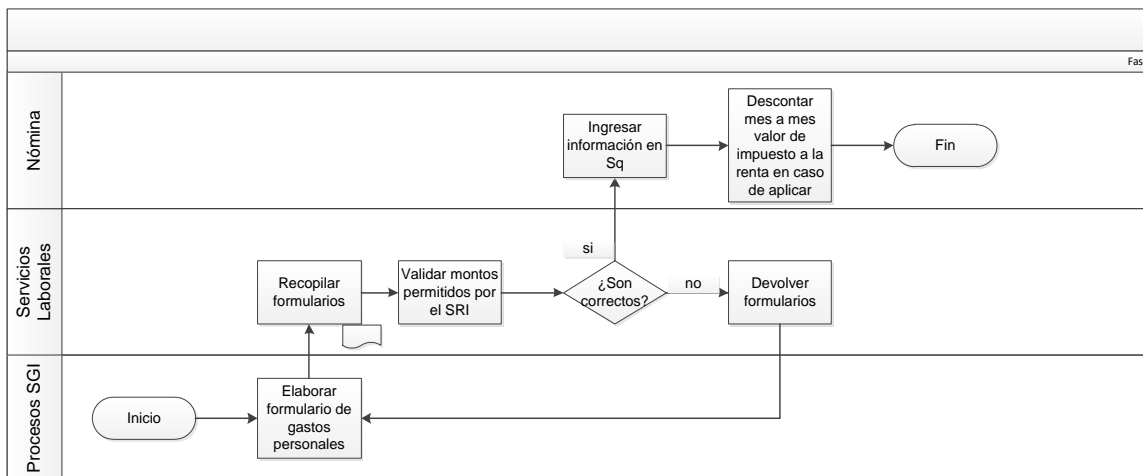
Fuente: elaboración propia

Ilustración 13. Flujograma para retenciones judiciales



Fuente: elaboración propia

Ilustración 14. Flujograma para el ingreso de formularios de gastos personales



Fuente: elaboración propia

Actividad 5. Controlar las desviaciones de los rubros que componen el presupuesto de nómina.

En Plasticaucho industrial S.A., cada año se aprueba el presupuesto para las distintas áreas y con los recursos monetarios desenvolverse en sus actividades. Por lo cual, el presupuesto de nómina merece una gestión transparente y efectiva, representa el 50% del total de los costos de la empresa. De tal manera, el control del presupuesto de la plantilla laboral es necesario, pues en el año 2019, se detectan desfases por incremento de valores no deducibles, pues las provisiones sociales no se pagan a tiempo, también, existe un incremento del 16% con relación al año 2018, en las reliquidaciones por premios o sueldos con cálculos erróneos.

Por ende, se elabora un formato para el control presupuestario, que apoye en el seguimiento y control de los rubros que componen la nómina. En consecuencia, la metodología de presupuestación para Plasticaucho Industrial S.A., es a través de datos históricos, que considera variables como la inflación, rotación de personal, entre otras. Por lo cual, se lanza el presupuesto y se coordina con el equipo de tesorería para contar con los fondos necesarios para efectuar los desembolsos a los colaboradores, así como, los pagos a los entes estatales de manera puntual.

Por tanto, en el archivo se ingresan los datos reales y de presupuesto cada mes, y se calculan automáticamente las desviaciones, en caso de haberlas, además, al terminar el año ya se cuenta con toda la información del período, para analizar críticamente los valores de cada rubro. En tal sentido, se identifica que los rubros de desembolso más relevantes en la nómina son: Sueldos y salarios, beneficios patronales, horas extras; por lo que, un cálculo correcto es responsabilidad de todos los involucrados, sin pagar más ni menos a los colaboradores, sino lo justo, lo cual, conlleva al ahorro y satisfacción de los empleados.

Tabla 3. Plantilla de control de desviaciones en rubros nómina

Cuenta	Mes:		Desviación \$	Desviación %
	Real	Presupuesto		
Sueldos y Salarios				
Alimentación				
Beneficios Patronales				
Bono Semestral				
Comisiones				
Décimo Cuarto Sueldo				
Décimo Tercer Sueldo				
Desahucio y / o Cesantías				
Fondo Reserva				
Horas Extras 100%				
Horas extras 25%				
Horas Extras 50%				
Jubilación Patronal				
Premio cuarto turno				
Premio líder				
Premio productividad				
Premio trabajo continuo				
Vacaciones				
<b>TOTAL</b>				

Fuente: elaboración propia

### Fase de apoyo

Esta fase brinda apoyo a la operativa, es decir, se colabora para el éxito del modelo.

#### Actividad 6. Implementar una comunicación eficiente entre las áreas

La comunicación es la base de las relaciones intrapersonales y dentro de una organización resulta trascendental, para que las decisiones y acuerdos sean en consenso y correctamente interpretados. De tal manera, los resultados de las encuestas al personal que maneja directa o indirectamente la nómina reflejan una comunicación inoportuna e inadecuada, lo que conlleva a un malestar entre las áreas

de nómina, contabilidad, servicios laborales, plantas y de gestión humana, es por ello, que se presentan las siguientes herramientas:

Cuadro 15. Canales de comunicación

Herramientas	Objetivo	Frecuencia de uso	Responsable
Correos	Generar evidencia de los acuerdos o procesos a realizar, así como delimitación de responsabilidades.	Según necesidad	Todos los colaboradores
Reuniones	Escuchar, discutir y solucionar temas de interés. A través, de <i>cisco webex</i> , <i>teams</i> , <i>google meet</i> , <i>zoom</i> , entre otros; o presenciales en salas de reuniones, auditorios.	Según necesidad	Todos los colaboradores
Talleres	Generar la participación de todos los involucrados en un proceso	Una vez al mes	Jefes de área
Actas	Documentar formalmente los acuerdos y resoluciones tomadas.	Según necesidad	Jefes de área Asistentes
Encuestas de satisfacción	Evaluar la satisfacción del cliente interno, sobre los servicios que emitan las áreas involucradas en la nómina.	Una vez al mes	Servicios laborales

Fuente: elaboración propia

De tal manera, se plantean estrategias de comunicación, con el objetivo de incentivar una comunicación participativa y asertiva en todos los niveles de la nómina.

Cuadro 16. Estrategias de comunicación

Acción	Medio	Responsable
Comunicar claramente los objetivos y realizar seguimientos de forma recurrente en el área.	Reuniones	Gerencia financiera y de Gestión humana, jefes de área
Realizar un constante <i>feedback</i> hacia los colaboradores, para aprecien el respaldo y liderazgo de las jefaturas hacia ellos.	Reuniones	Jefes de área
Crear una red social corporativa, para que las jornadas laborales no sean aburridas, sino que el empleado en sus pausas activas se divierta e interactúe con sus compañeros de trabajo	<i>Yammer</i>	Programadores
Implementar un repositorio con contenido legal y teórico sobre la gestión de la nómina y de recursos humanos	<i>One Drive</i>	Jefes de área
Trabajar con documentos <i>on-line</i> , de manera que todos estén sincronizados y aporten con ideas y mejoras.	<i>One Drive</i>	Todas las áreas

Fuente: elaboración propia

### Actividad 7. Seguimiento del modelo

Para que el modelo de gestión de nómina sea sostenible en el tiempo, es necesario dar seguimiento, lo cual, no resulta una tarea tediosa, gracias a las falencias identificadas en los análisis de resultados del Capítulo II, en la parte de análisis de resultados, se sabe con exactitud que controlar.

La responsabilidad del seguimiento a los involucrados en la realización de la nómina, el establecimiento de objetivos es de las Gerencias de gestión humana y financiera; se proponen indicadores.

Cuadro 17. Objetivos e indicadores de seguimiento

Objetivo	Periodicidad	Área evaluada	Evaluador	Indicador
Reducir las reliquidaciones.	Cada mes	Nómina	Gerencia financiera	Número de reliquidaciones en el mes/ Número de reliquidaciones mes anterior
Capacitar al personal nuevo que maneje temas de nómina	Cada mes	Servicios laborales y Gestión Humana	Gerencia de gestión humana	Número de personas capacitadas en el mes/ Número de personas incorporadas para el manejo de la nómina en el mes
Cerrar roles según calendario nómina	Cada mes	Nómina, Gestión Humana, Plantas Productivas, Servicios Laborales	Gerencia financiera y de gestión humana	Fecha efectiva de cierre de rol comparada con fecha establecida en calendario nómina
Disminuir las quejas de los colaboradores	Cada mes	Nómina, Gestión Humana, Plantas Productivas, Servicios Laborales	Gerencia financiera y de gestión humana	Número de quejas en el mes/ Número de quejas del mes anterior
Evitar pagos a destiempo de planillas en IESS	Cada mes	Nómina, Tesorería	Gerencia financiera	Fechas límite emitidas por el IESS.
Equiparar la cantidad de notificaciones de ingresos y bajas en IESS, SUT y SQ	Cada mes	Nómina, Gestión Humana, Plantas Productivas, Servicios Laborales	Gerencia financiera y de gestión humana	Número de ingresos y bajas en reporte SQ, comparado con reporte de IESS y SUT mensual
Reducir la desviación en presupuesto nómina.	Cada mes	Nómina, Tesorería	Gerencia financiera	Desviación real con plan no mayor al 5% mensual (% determinado por la política presupuestaria de la empresa).

Fuente: elaboración propia

### Fase de Evaluación

Esta fase evalúa y retroalimenta a los ejecutores de la gestión de nómina.

## Actividad 8. Retroalimentación.

La retroalimentación es una actividad que complementa a la de seguimiento, pues, una vez aplicados los indicadores de eficiencia, las gerencias de gestión humana y financiera se reúne con los colaboradores para difundir los resultados y evaluar la gestión de las personas.

En efecto, se recomienda que esta actividad sea cada tres (3) meses, es un rango considerable para emitir un criterio sobre las actividades que realizan los colaboradores, así como un tiempo prudencial para la toma de decisiones y acciones de las gerencias; de manera que, las personas se familiaricen con el modelo de gestión de nómina y todo lo que implica como las políticas, flujogramas, control de desviaciones e indicadores de eficiencia.

Por ende, el *output* o resultado de la implementación del modelo y procedimientos de nómina, es la mejora de los procesos relacionados al salario de los trabajadores y su satisfacción, lo cual, se manifiesta en los siguientes párrafos.

Por otro lado, se aclara que es necesario gestionar la autorización del señor Gerente Financiero: Patricio Toro y de Gestión Humana: Andrés Calderón, mismos que luego de un diálogo, exposición y revisión del estudio, aceptan poner en marcha la propuesta durante el año 2020, pues, se encuentran consientes de las falencias que se presentan en la elaboración de la plantilla y sus involucrados.

De tal manera, para que el modelo y sus procedimientos se implanten de forma adecuada, es necesario la difusión, lo cual, se realiza una capacitación virtual a través de *Teams*, dirigida a las dos (2) personas que manejan directamente la nómina y a los ocho (8) involucrados en el proceso, a la que asisten el 90% de los invitados con una jornada proactiva e interactiva.

Por otra parte, a través, de un diagrama de Gantt se expresa las fechas y actividades para la implementación y seguimiento del modelo y los procedimientos de gestión de la nómina en Plasticaucho Industrial S.A.

Ilustración 15. Cronograma de Implementación del modelo y procedimientos de gestión de la nómina

N	Actividades	Fecha inicio	Fecha fin	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
<b>1. Análisis e inicio del proyecto</b>											
1.1	Solicitud de autorización para la investigación	25/12/19	31/12/19	■							
<b>2. Definición y planificación del proyecto</b>											
2.1	Levantamiento de la información	01/01/20	09/01/20	■							
2.2	Análisis de la información	10/01/20	31/01/20		■						
<b>3. Análisis e inicio del proyecto</b>											
3.1	Elaboración del Modelo y Procedimientos para la Gestión de la Nómina	01/02/20	25/02/20			■					
3.2	Solicitud de autorización para la implementación del Modelo y Procedimientos para la Gestión de la Nómina	26/02/20	28/02/20			■					
3.3	Implementación del Modelo y Procedimientos para la Gestión de la Nómina	01/03/20	Hasta la actualidad			■	■	■			
<b>4. Rendimiento/supervisión del proyecto</b>											
4.1	Seguimiento	01/03/20	31/03/21						■		
4.2	Análisis de resultados	01/04/21	31/05/21							■	■

Fuente: elaboración propia

De este modo, la implementación del modelo se realiza a partir de marzo del año 2020 y sigue vigente a la fecha, y desde el mes de implementación se da seguimiento y análisis al modelo con el fin de comprobar la hipótesis.

Es así como, se realiza un análisis comparativo de las reliquidaciones de marzo a diciembre del año 2019 versus las de abril a diciembre del 2020, se utiliza la técnica de la observación directa a los archivos digitales, y con el instrumento ficha de campo que se presenta en el anexo 5, para el registro de datos, que arrojan los siguientes resultados:

- Las reliquidaciones se reducen en un 53%, a partir de julio, es decir, de 15 reliquidaciones que aproximadamente se procesan en un mes, se reducen a 8, lo cual, es un buen indicativo, se reduce más de la mitad frente al año anterior.

De tal manera, para el estudio de las desviaciones en el presupuesto se utiliza el formato de la ficha de campo 2, y analizan las cuentas de Sueldos y salarios logran reducirse en un 42%, beneficios patronales en un 60%, y horas extras en un 30%. De tal manera, que se genera ahorro en el presupuesto, lo cual, contribuye a la sostenibilidad financiera de la organización.

Además, se aplica nuevamente la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, que se presenta en el anexo 8, el cual está dirigido a las dos personas que manejan directamente la nómina como a las 8 personas involucradas, en el que se obtiene los siguientes resultados:

- En servicios laborales y a las jefaturas de plantas productivas, los reclamos de los colaboradores en el pago de roles tienen una disminución del 40%, es decir, en el 2019 de 60 que se tienen aproximadamente en un mes, en el 2020 se tienen 24 al cierre del mes, que es el tiempo posterior a la difusión e implementación del modelo.
- De las diez (10) personas que conforman la muestra, el 75% afirman estar en mejores condiciones laborales y ordenamiento de las actividades que ejecutan, luego de aplicar el modelo y procedimientos. Por lo que, se asevera, que se tiene una acogida favorable; mientras que el 25% que no están conformes, según indagaciones

con las jefaturas de estas personas, es por temas de resistencia al cambio, es decir, mentalidad, lo cual, es decisión de la empresa que hacer con estos elementos.

De tal manera, el 90% de los encuestados manifiestan que la comunicación entre áreas es mucho mejor y fluida, puesto que las políticas y flujogramas delimitan las responsabilidades de cada funcionario, el proceso es más claro y conciso, además, las personas hacen uso de la tecnología para reunirse sin inconvenientes y así evaluar temas pendientes entre las áreas.

Por otro lado, las personas del área financiera están conscientes de la necesidad y urgencia de poseer el efectivo suficiente para cumplir con los entes de control como es el IESS, MDT y SRI, por lo que, se comprometen a gestionar los fondos necesarios previo a los desembolsos.

## CONCLUSIONES

- La implementación de un Modelo y Procedimientos de Nómina que se ajusten a las necesidades y requerimientos de Plasticaucho Industrial S.A., para la sostenibilidad financiera de la organización, brinda un cambio positivo dentro de la organización, puesto que los procedimientos se vuelven más ordenados, se identifican los responsables, se formula un control para evitar las desviaciones en las cuentas de presupuesto, lo cual, contribuye a la sostenibilidad financiera y satisfacción de los clientes internos de la organización.
- La contextualización teórica de los fundamentos de la gestión de nómina y la sostenibilidad financiera para el desarrollo de un modelo y procedimientos, indaga criterios y genera resultados de varios autores sobre la temática de estudio; se aclara, que cada investigador tienen su propio enfoque y estilo de investigación, sin embargo, se constituyen en referentes para direccionar el trabajo y trazar un camino claro y coherente para desarrollar el modelo y procedimientos que se adapten a la realidad de Plasticaucho Industrial S.A.
- El diagnóstico de las limitaciones que tienen los actuales procedimientos de la Nómina en Plasticaucho Industrial S.A., y sus repercusiones financieras para la toma de decisiones, busca información en el lugar de los hechos y sus actores, es decir, diálogos, encuestas a los encargados directos e indirectos de la nómina, y observaciones documentales de registros, planillas, relaciones bancarias, entre otros, para analizar el contexto de la problemática y establecer un modelo de gestión de la nómina que abarque procedimientos eficientes, que contribuyan a la obtención de una nómina satisfactoria para todos sus interesados.
- El diseño un Modelo y Procedimientos de Nómina que se ajusten a las necesidades y requerimientos de Plasticaucho Industrial S.A., para la sostenibilidad financiera de la organización tiene el propósito de mejorar la comunicación entre áreas,

establecer políticas que ordenen los procedimientos, identificar a los responsables de las actividades en cada departamento con que interactúa nómina, mapear los procesos a través de flujogramas y establecer un control a las desviaciones de los rubros que componen el presupuesto de la nómina; todo con la certeza de que se hizo una análisis robusto y minucioso que permita abarcar las debilidades significativas de la entidad.

## RECOMENDACIONES

- Dar atención oportuna a todas las necesidades y requerimientos de los colaboradores, puesto que esto es el primer *in-put* para mejorar la calidad de la gestión de la nómina y, por ende, al tomar medidas correctivas se aporte a la satisfacción de los clientes internos que son el pilar de la organización.
- Actualizar el modelo y procedimientos de gestión de la nómina en la empresa, las necesidades y requerimientos de los *stakeholders* conforme se desarrolla el mercado y la tecnología, es decir, estar a la vanguardia en sistemas de nómina, contar con personal capacitado, motivar económicamente y con incentivos a sus colaboradores, para lograr un ambiente de trabajo sólido con empleados felices que rindan a máximo de sus capacidades.
- Se exhorta al cumplimiento de metas e indicadores de eficiencia en los responsables de la gestión de la nómina, para un control exhaustivo del presupuesto, que incentive el ahorro de recursos y el trabajo en equipo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aragó, V., y Cabedo, D. (2015). *Capital humano de la empresa* (Octava ed.). Marsella: Sapientia. Obtenido de <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/46623>.
- Bernal Domínguez, D. y Saavedra García, M. L. (2015). Análisis de la información gerencial del sector industrial de alimentos en Culiacán, Sinaloa, México. *Revista del Centro de Investigación*, 101-118. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/25656696.pdf>
- Briseño Ramírez, H. (2006). *Indicadores de capital humano fácilmente explicados* (Segunda ed.). Jalisco: Umbral. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=eZtdxkK74iQCypg=PA3ydyq=Indicadores+financieros+f%C3%A1cilmente+explicados&hl=es-419ysa=Xyved=0ahUKEwjgieWywtvoAhULheAKHRWkB90Q6AEIJzAA>
- Burgos Burgos, J. E. (2016). Metodología de la investigación. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 380-391. Obtenido de [https://www.academia.edu/download/54499186/La\\_investigacion.....pdf](https://www.academia.edu/download/54499186/La_investigacion.....pdf)
- Cabrera Bravo, C. C., Fuentes Zurita, M. P., y Cerezo Segovia, G. W. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las ciencias*, 220-232. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6174482.pdf>
- Cardona Gómez, D., y Cano Atehortúa, J. A. (2017). Análisis de la sostenibilidad financiera. *Funlam Journal of Students' Research*, 56-65. Obtenido de <https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/JSR/article/view/2579>
- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión Humana* (Primera ed.). Bogotá: ecoe Ediciones. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Gestion-financiera-2da-Edici%C3%B3n.pdf>

- Domínguez García, I. (2015). Evolución de la teoría sobre el análisis y gestión de la sostenibilidad financiera empresarial. *Cofin Habana*, 66-80. Obtenido de <http://www.cofinhab.uh.cu/index.php/RCCF/article/view/166>
- Estrada Palacio, Y. A. (2019). *Estrategias financieras para la sostenibilidad financiera*. Medellín. Obtenido de <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tda/544>
- Fajardo López, M., y Soto Jaramillo, C. F. (2017). *Gestión de la Nómina Empresarial* (Primera ed.). Machala : Utmach. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12487/1/GestionFinancieraEmpresarial.pdf>
- García Moreno, E., Mapén Franco, F., y Bertolini Díaz, G. (2019). Marco analítico de la gestión financiera y humana en las medianas empresas: problemas y perspectivas de diagnóstico. *Ciencia Unemi*, 128 - 139. Obtenido de <http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/971>
- González Urteaga, A. (2011). *La nómina y sus elementos* (Tercera ed.). Santander: PubliCan. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=33cLgbjvHssCypg=PA13ydq=que+es+li+quidezyhl=es-419ysa=Xyved=0ahUKEwilj7z409voAhXxdN8KHSapDbgQ6AEIJzAA>
- Gurriarán Fernández, R. (2016). *El análisis de la gestión nómina*. Barcelona: Deusto. Obtenido de [http://conocimiento.incae.edu/biblioteca/basesdedatos/ver\\_reg.phtml?reg=17997ycolec=a%3A1%3A%7Bi%3A0%3Bs%3A5%3A%22admin%22%3B%7D](http://conocimiento.incae.edu/biblioteca/basesdedatos/ver_reg.phtml?reg=17997ycolec=a%3A1%3A%7Bi%3A0%3Bs%3A5%3A%22admin%22%3B%7D)
- Guzmán Díaz de León , V., Rubio Esparza, I. C., y Rodríguez Alfonso, M. (2019). Las fuentes de financiamiento y la administración como herramienta para afrontar los problemas y dificultades que enfrentan las empresas en México. *En-Contexto*, 70-86. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5518/551859777003/551859777003.pdf>

- Herrera Martínez, G. (2018). Gestión Nómina ¿Dónde se Rompe el Hilo? *Strategia*, 60-61. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/download/18196/18439>
- H. Congreso Nacional (2012). *Código del Trabajo*. Ambato. Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005. Quito: Congreso de la República del Ecuador
- Hurtado Yugcha , J., Mancheno Saá, M., Gamboa Salinas, J., y Ortiz Morales, A. (2018). Instrumentos prácticos y tecnológicos para gestionar la Nómina. *Polo del conocimiento*, 61-69. Obtenido de <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/778>
- Morales Castro, A., y Gutierrez Piñeraa, J. A. (2014). *Planeación Financiera* (Primera ed.). México D.F.: Grupo Deloitte. Obtenido de <https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074382167.pdf>
- Nogueira Rivera, D., Medina León, A., Hernández Nariño, A., Comas Rodríguez, R., y Medina Nogueira, D. (2017). Análisis económico-financiero: talón de Aquiles de la organización. Caso de aplicación. *Ingeniería industrial*, 106-115. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362017000100010yscript=sci\\_arttextytlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362017000100010yscript=sci_arttextytlng=en)
- Ochoa González, C., Sánchez Villacres, A., Andocilla Cabrera, J., Hidalgo Hidalgo, H., y Medina Hinojosa, D. (2018). El análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente en las medianas empresas comerciales del Cantón Milagro. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 72-91. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/analisis-financiero-ecuador.html>
- Pelayo Maciel, J., y Cuevas Shiguematsu, C. Y. (2018). La estructura del gobierno corporativo en Latinoamérica y su impacto en la gestión de nómina. *Red internacional de investigadores en gestión empresarial*, 2321-2340. Obtenido de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/680>

- Plasticaucho Industrial S.A. (2016). *Plasticaucho Industrial S.A.* Obtenido de <http://www.plasticaucho.com.ec/>
- Prieto Hurtado, C. A. (2014). *Análisis del capital humano*. Bogotá: Fundación para la Educación Superior San Mateo. Obtenido de <https://www.sanmateo.edu.co/documentos/publicacion-analisis-financiero.pdf>
- Rivera Herrán, H. L., y Ávila Rodríguez, C. (2017). Estrategias para la gestión financiera de las empresas productoras de calzado en la localidad Antonio Nariño de la ciudad de Bogotá. Bogotá, Colombia. Obtenido de [https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas\\_comercio/193](https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/193)
- Rodríguez Salazar, P. D. (2016). Gestión de nómina en PyMES. *Publicando*, 588-596. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5833410.pdf>
- Rojas Mosquera, M. (2017). La planificación del desarrollo en Latinoamérica y su aplicación en el Ecuador. *auc*, 43-49. Obtenido de <http://editorial.ucsg.edu.ec/ojs-auc/index.php/auc-ucsg/article/view/70>
- Saavedra García, M. L., Tapia Sánchez, B., y Aguilar Anaya, M. D. (2016). La gestión del talento humano en las industrias del Distrito federal, México. *Perspectiva empresarial*, 55-69. Obtenido de <http://rpe.ceipa.edu.co/index.php/perspectiva-empresarial/article/view/107>
- Sarduy Domínguez, Y. (2019). El análisis de información y las investigaciones cuantitativa y cualitativa. *Revista Científica Orbis Cognita*, 81- 90. Obtenido de [https://revistas.up.ac.pa/index.php/orbis\\_cognita/article/view/376](https://revistas.up.ac.pa/index.php/orbis_cognita/article/view/376)
- Solís Tirado, M. L., Méndez Hernández , S., Moctezuma Hernández , A., Novela Joya, R., Martínez Lucero, E. O., y Amaya Parra, G. (2015). *La importancia de la rentabilidad, y sostenibilidad financiera en las gestiones empresariales*. Obtenido de

[http://www.aeca1.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_xviiicongresoaecca/cd/161c.pdf](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xviiicongresoaecca/cd/161c.pdf)

Van Horne, J., y Wachowicz, J. (2018). *Fundamentos de Gestión Nómina* (Decimotercera ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed.) México: Perason Educación. Obtenido de <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2018/09/fundamentos-de-administracion-financiera-13-van-horne.pdf>

Velásquez Gómez, B. (2016). La Gestión Administrativa y Financiera, Una Perspectiva desde los Supermercados del Cantón Quevedo. *Empresarial*, 15-20. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5603313>


Vera Colina, M., Melgarejo Molina, Z., y Mora Riapira, E. (2014). Acceso a la financiación en Pymes colombianas: una mirada desde sus indicadores financieros INNOVAR. *Innovar*, 149-160. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81831420012.pdf>

Vivanco Florido, J. (2016). Medición de la gestión humana como estrategia de sobrevivencia de las industrias (Casos Aguascalientes México). *Sistemas, Cibernética e informática*, 69-76. Obtenido de [http://www.iiisci.org/journal/CV\\$/risi/pdfs/CB630SJ16.pdf](http://www.iiisci.org/journal/CV$/risi/pdfs/CB630SJ16.pdf)

## ANEXOS

## Anexo No. 1

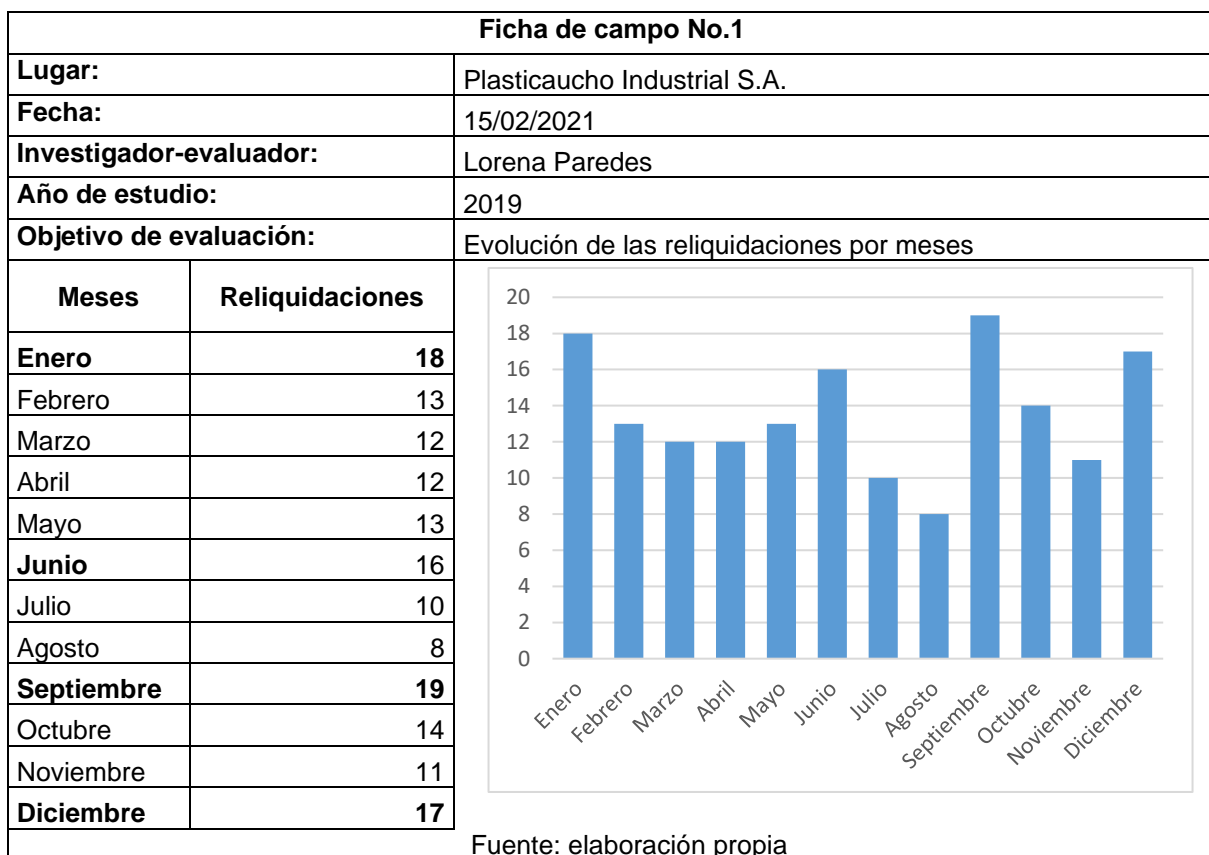
## Modelo Rol de Pagos

ROL DE PAGOS INDIVIDUAL		 <b>ZONALEGAL</b> <small>El Poder del Conocimiento</small>		Acumula Décimo Tercer Sueldo	No
<b>Fecha:</b>	31/06/2017			Acumula Décimo Cuarto Sueldo	No
<b>Nombre:</b>	German Aguirre			Acumula Fondo de Reserva	No
INGRESOS		EGRESOS			
Sueldo Unificado	2.000,00	Aporte Individual 9,45%			189,00
Bonificación	0,00	Préstamo			500,00
Décimo Tercer Sueldo	166,67	Impuesto a la Renta			47,05
Décimo Cuarto Sueldo	31,25				
Fondo de Reserva	0,00				
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>2.197,92</b>	<b>TOTAL EGRESOS</b>			<b>736,05</b>
		<b>NETO A RECIBIR</b>			<b>1.461,87</b>
<b>Recibí Conforme</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Elaborado por:</b>			

Fuente: tomado a partir de Aguirre y Vivanco ( 2018)

## Anexo No. 2

## Evolución de reliquidaciones



**Interpretación-valoración:** Una vez que se revisa mes a mes el archivo digital de reliquidaciones del año 2019, se presenta una tabla resumen y gráfica que representa la evolución de reliquidaciones. Se detecta que los meses con más reliquidaciones son: enero, junio, septiembre y diciembre.

Las reliquidaciones se dan por:

Premios no validados, es decir, no se coordina fechas topes a cierre de mes para cotejar información SQ y plantas, lo que produce días pagados en demasía o menores a lo real.

Falta de claridad de políticas acerca de en qué casos aplican las reliquidaciones.

Descoordinación en tiempos de entrega de información para proceder a cierre de mes.

Errores de áreas involucradas en validación de información.

No se aplican filtros, previo cargue de información en SQ.

## Anexo No.3

## Fechas de pago beneficios patronales

<b>Ficha de campo No.2</b>			
<b>Lugar:</b>	Plasticaucho Industrial S.A.		
<b>Fecha:</b>	15/02/2021		
<b>Investigador-evaluador:</b>	Lorena Paredes		
<b>Año de estudio:</b>	2019		
<b>Objetivo de evaluación:</b>	Conocer fechas de pago de beneficios patronales		
<b>Concepto</b>	<b>Fecha de pago según ley</b>	<b>Fecha de pago real</b>	<b>Observación</b>
Décimo Cuarto Sueldo Costa	15/03/2019	11/03/2019	Se paga dentro del tiempo establecido
Décimo Cuarto Sueldo Sierra	15/08/2019	15/08/2019	Se paga dentro del tiempo establecido
Décimo Tercer Sueldo	24/12/2019	28/12/2019	Se paga fuera del tiempo establecido, lo que ocasiona multa en el MDT y descuento en colaboradores.
Utilidades	15/04/2019	31/05/2019	Se paga fuera del tiempo establecido, lo que ocasiona multa en el MDT y descuento en colaboradores.

Fuente: elaboración propia

## Anexo No. 4

## Control de ingresos y salidas del personal

Ficha de campo No.3						
<b>Lugar:</b>	Plasticaucho Industrial S.A.					
<b>Fecha:</b>	15/02/2021					
<b>Investigador-evaluador:</b>	Lorena Paredes					
<b>Año de estudio:</b>	2019					
<b>Objetivo de evaluación:</b>	Identificar ingresos y salidas de personal a destiempo en IESS					
Meses	Ingresos IESS	Ingresos SQ	Dif.	Salidas IESS	Salidas SQ	Dif.
Enero	3	3	0	8	8	0
Febrero	9	7	2	4	4	0
Marzo	6	5	1	7	7	0
Abril	8	8	0	13	10	3
Mayo	3	3	0	10	10	0
Junio	2	2	0	3	3	0
Julio	9	7	2	7	5	2
Agosto	3	3	0	9	9	0
Septiembre	0	0	0	12	12	0
Octubre	0	0	0	4	4	0
Noviembre	5	5	0	21	15	6
Diciembre	4	4	0	6	6	0
Fuente: elaboración propia						
<p><b>Valoración:</b> Se determina que en ciertos meses hay inconsistencias en número de ingresos y salidas de personal entre IESS y SQ, lo cual, denota que no todas las personas son ingresadas a tiempo e igual no se dan de baja en el IESS, lo que genera cobros de planillas superiores a los reales, lo cual, es un gasto sin presupuesto para la empresa.</p> <p>Acotar las normas de ingreso y salida emitidas por el IESS, así crear como políticas internas para prevenir se caiga en destiempo de bajas y entradas de colaboradores.</p>						

## Anexo No. 5

### Resultados de la implementación del modelo y procedimientos de nómina

<b>Ficha de campo No.4</b>				
<b>Lugar:</b>		Plasticaucho Industrial S.A.		
<b>Fecha:</b>		15/2/2021		
<b>Investigador-evaluador:</b>		Lorena Paredes		
<b>Año de estudio:</b>		2019-2020		
<b>Objetivo de evaluación:</b>		Conocer los resultados de la implementación del modelo y procedimientos de nómina		
<b>Concepto</b>	<b>Mes</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Observación</b>
Número de reliquidaciones	marzo	17	9	Reducción
	abril	16	6	Reducción
	mayo	20	7	Reducción
	junio	16	6	Reducción
	julio	18	6	Reducción
	agosto	16	8	Reducción
	septiembre	19	9	Reducción
	octubre	15	7	Reducción
	noviembre	18	5	Reducción
	diciembre	18	6	Reducción

Fuente: elaboración propia

**Anexo No. 6****Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato  
Escuela de Administración de Empresas****Encuesta dirigida a las personas que manejan la Nómina de manera directa****Enlace de respuestas:** <https://forms.gle/mjonAUrQb8RMCvt78>

Ingrese su cédula de identidad

1. ¿Los sistemas de nómina son funcionales a los requerimientos y procesos del área?
2. ¿Cómo es la comunicación con las áreas involucradas en la nómina?
3. ¿Cuáles son las desavenencias entre el área de nómina con áreas involucradas?
4. ¿Cuántas reliquidaciones se han realizado mensualmente?
5. ¿Se ha propuesto soluciones para solventar los inconvenientes en los procesos de nómina?
6. ¿Se cuenta con un modelo y procedimientos formales de nómina?, explique su respuesta
7. ¿Se encuentra satisfecho con el proceso de nómina?

**Anexo No. 7****Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato  
Escuela de Administración de Empresas****Encuesta dirigida a las áreas involucradas con Nómina****Enlace de respuestas:** <https://forms.gle/zsZttL2fQEWbU65W7>

Ingrese su cédula de identidad

Seleccione el área a la que pertenece

Tesorería

Gestión Humana

Servicios Laborales

Contabilidad

Planta

1. ¿Cómo considera la comunicación con Nómina?
2. ¿Se cuenta con un modelo y procedimientos formales de nómina?, explique su respuesta
3. ¿Se encuentra satisfecho con el proceso de nómina?
4. ¿Cuáles son los inconvenientes ha tenido con Nómina en los últimos tiempos?

**Anexo No. 8****Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato  
Escuela de Administración de Empresas****Encuesta dirigida a las áreas que manejan Nómina****Enlace de respuestas:** <https://forms.gle/zsZqqL2fQLWbU78W7>

Ingrese su cédula de identidad

Seleccione el área a la que pertenece

Tesorería

Gestión Humana

Servicios Laborales

Contabilidad

Planta

1. Indique el número de reclamos que ha tenido por mes, de marzo a diciembre 20219 y 2021 de las áreas clientes.
2. De acuerdo la escala propuesta, determine su nivel de satisfacción en los procesos de nómina, luego de la implementación del modelo y procedimientos de nómina.
3. Califique la comunicación actual entre las áreas vinculadas a los procesos de nómina