



T  
658.3  
PAEP

**Escuela Superior Politécnica del Litoral**

**ESPOL**

**Escuela de Post-Grado en Administración  
de Empresas**

**ESP AE**

**Programa de Magister en Administración  
de Empresas**



**TÍTULO:**

**Planificación en la Implantación de  
un nuevo Sistema de Nóminas  
de Pago sin Integración del RR. HH.**

**Elaborado por:**

**Ing. César Páez Barros**

**Dirigido por:**

**Dra. Cecilia Palacios**

**Guayaquil, Mayo de 1998**

# INTRODUCCION

El presente caso fue preparado para ser utilizado con fines didácticos en los diversos programas de estudios de post-gradados y maestrías específicamente como apoyo a temáticas relacionadas con el estudio de los Recursos Humanos y su influencia en las organizaciones.

El caso se desarrolla en un entorno cuya figura principal es la situación y ambiente existente en un departamento de personal de una empresa dentro de un proceso de implantación de un sistema informático de nóminas y los problemas que han rodeado el mismo antes y después del proceso.

Para la preparación del caso se elaboró cuestionarios que servirían luego para realizar entrevistas a todo el personal a nivel operativo involucrado incluyendo al Jefe de Nóminas y al Jefe de Personal. Además se entrevistaron a trabajadores afectados por los problemas que se vienen dando en el desarrollo del proceso de nóminas.

Se preparó una nota técnica con conceptos básicos que servirá para delinear un marco teórico sobre el cual se desarrollará el caso y que a su vez se aplicarán en las posibles soluciones del mismo.

Además se recolectó información en la empresa de cómo se realizan los procesos más importantes de la nómina y los roles de todo el personal involucrado en el proceso. Toda esta información es necesaria para establecer el entorno formal.

Con toda esta información se establecieron, diferenciando la situación antes y después de la implantación del sistema de nóminas, los problemas tanto técnicos como humanos más sobresalientes, esto para servir como una ayuda en la Guía del Profesor para la preparación del desarrollo del caso y para el desarrollo con los estudiantes inclusive. Se incluye en el caso todas las entrevistas realizadas para que puedan ser usadas a criterio del profesor para servir de ayuda en el desarrollo del caso.

# INDICE

INTRODUCCION .....	2
<b>1. CASO</b>	
1.1 Antecedentes.....	4
1.2 Visión Actual.....	6
<b>2. ANEXOS</b>	
2.1 Estructura Organizacional del personal .....	12
2.2 Funciones Específicas .....	12
2.3 Procesos concernientes a la nómina .....	14
<b>3. NOTA TECNICA</b>	
3.1 Planificación Estratégica .....	17
3.2 La Cultura y el Clima Organizacional .....	18
3.3 El grupo de trabajo .....	20
3.4 El líder .....	21
3.5 La dirección de grupos humanos .....	22
<b>4. GUIA DEL PROFESOR</b>	
4.1 Guía .....	25
4.2 Entrevistas al personal	
4.2.1 Entrevistas al personal operativo .....	27
4.2.2 Entrevista a Jefe de Area involucrada .....	38
4.2.3 Entrevista a trabajadores afectados .....	40
4.3 Problemas encontrados luego de entrevistas .....	43

# 1. CASO

## 1.1 Antecedentes

Es fin de mes y se observa nuevamente en el departamento de personal muchos trabajadores con el objeto de realizar sus reclamos por sus sobres de pago, la inconformidad se puede palpar en el ambiente. Es un problema que tiene ya algún tiempo éste de los errores en la nómina de pago de la empresa. Los trabajadores argumentan que siempre olvidan incluir en las liquidaciones sus ingresos extras (comisiones y sobretiempos) pero que nunca olvidan incluir sus descuentos, otros inclusive los acusan de insensibles a los trabajadores de personal pues ocurren casos donde la liquidación ha sido con saldo en contra del trabajador.

Los trabajadores responsables de la nómina acusan al Sistema Automatizado de ser el causante de todos los problemas además de asegurar que es muy lento. También afirman que la nómina se retrasa no por culpa de ellos sino de los Jefes y Gerentes que entregan a última hora las autorizaciones de sobretiempos o comunicados de descuentos, y es más, a último momento piden cambios que obligan a reprocesarla; los Gerentes de Area dicen que se ven obligados a hacerlo pues de lo contrario esos cambios nunca se hacen.

Al preguntar el Gerente del Area a Computación sobre las afirmaciones hechas por el Dpt. de Personal, el Jefe de Computación ha contestado siempre que por lo menos el nuevo sistema funciona a la perfección y que el mismo programa funciona en otras grandes empresas sin ningún problema, es más, puso el ejemplo de que en una compañía una persona (con el mismo programa) liquida a 2500 trabajadores en un solo día sin ningún problema.

El diario El Informador es una empresa formada a mediados de la segunda década de este siglo, esta empresa actualmente tiene aproximadamente 500 trabajadores entre obreros y empleados. Esta empresa tiene una excelente circulación siendo uno de los medios escritos más importantes del país.

Como es lógico pensar en una primera etapa cuando el número de trabajadores era medianamente pequeño el proceso de la nómina se hacía manualmente y se necesitaba de mucho tiempo y personal para realizarlo. Este proceso se convirtió con el tiempo en un problema ya que el número de trabajadores crecía rápidamente y el personal tenía largos y cansados horarios de trabajo para realizarlo.

Surgió entonces del gerente del área financiera la necesidad urgente de automatizar este proceso, para esto se encomendó al jefe de computación contratar un analista; el proceso de selección de éste fue muy corto por la urgencia del trabajo. El departamento de computación en ese entonces se componía tan solo de dos personas: el Jefe y un operador. A estas dos personas se le unió el analista.

La presión del gerente financiero y del jefe de personal por tener el programa era máxima esto hizo que el analista terminará el mismo en un tiempo muy corto pero omitiendo algunas fases (como un análisis no profundo) del proyecto. El proyecto entró en funcionamiento y los resultados no fueron muy alentadores. El programa arrojaba

muchos errores que tenían que ser corregidos al andar por el analista, todos los datos fueron ingresados al sistema y no se podía dar marcha atrás para hacer los arreglos del sistema antes de volverlo a usar.

El sistema se siguió usando mes a mes para calcular la nómina y los errores se iban corrigiendo al andar, pero siempre ocurrían, la dependencia del departamento de Personal-Nóminas con Computación era máxima, y los problemas ocasionados por los errores del sistema hacían que el trabajo manual se duplicara y cada vez los controles manuales hacían más lenta la nómina, la cual duraba entre 3 y 5 días en calcularla. Los sobretiempos de este departamento y el de computación crecían cada vez más llegando a duplicar los ingresos de estos trabajadores.

Por supuesto, el descontento del resto de trabajadores surgió como consecuencia de que eran los afectados directos de los errores de la nómina, estos errores principalmente eran cálculos errados de ingresos y en ocasiones eran descuentos a trabajadores equivocados, sus reclamos demoraban meses en ser resueltos perjudicando así la economía de los trabajadores. Era común todos los meses ver trabajadores en fila en el departamento de personal para hacer su reclamo, además de todo se quejaban porque decían ser siempre mal atendidos por el personal del departamento.

El Ing. Cueva, Gerente Financiero ante todo este problema decidió encomendar al departamento de computación conjuntamente con el de personal la búsqueda de un programa conocido que reemplace el anterior y que además sea comprobado su buen funcionamiento. Así se hizo, se realizó un levantamiento de las necesidades del departamento en cuanto a nóminas, y se encontró el producto deseado (aprobado por subjefe de personal) que tenía la garantía de estar funcionando sin ningún problema mayor en otras grandes empresas.

Se realizó la implantación con un periodo de prueba de dos meses, en los cuales se puso el programa a punto y se dió una rápida capacitación al personal que iba a usar el programa, pero como los trabajadores del departamento de personal-nómina tenían una carga fuerte de trabajo(debido a los errores provocados por el anterior sistema) no pudieron participar activamente en todo este proceso de implantación, en cambio el analista encargado de este nuevo sistema fue el que recibió todo este conocimiento.

Luego de realizada la implantación, se entregó el manejo del programa al departamento de personal-nómina. Este programa comenzó a ser utilizado pero no dió los resultados esperados, los errores continuaron en alguna medida y los problemas de este departamento también, a pesar de que este sistema corría más ágilmente sus procesos todavía existían retrasos en tener la nómina lista a tiempo y sin errores.

## SITUACION ACTUAL

Es una idea muy generalizada entre todos los trabajadores del Diario El Informador el mal servicio que presta el departamento de Personal-Nóminas. Es muy común ver en los primeros días del mes una cantidad interminable de personas que se acercan a realizar un reclamo por su liquidación mensual.

El Ing. José Cueva, Gerente Financiero (bajo cuya área se encuentra el departamento de personal) se encuentra muy preocupado pues recientemente se realizó una inversión muy grande en la adquisición del nuevo software de Nómina, y se lo hizo pensando que sería la solución al problema que mensualmente se repite en la empresa desde hace algunos años.

Dado que el problema no se ha solucionado a pesar de la implantación del nuevo sistema (este mismo sistema ha sido implantado en varias empresas importantes del país sin dar mayor problema) el Ing. Cueva ha encomendado a su asistente Miguel de la Torre a que realice una observación minuciosa del problema y encuentre su origen para poder tomar medidas correctivas que solucionen el mismo.

EL Sr. Miguel de la Torre entrevistó a todas las personas involucradas en el nuevo sistema para establecer la situación real del problema y su origen. Luego de realizadas todas las entrevistas Miguel se encuentra en un gran dilema, todos en su momento dicen realizar su trabajo como es debido y a tiempo, pero los empleados dicen lo contrario; la pregunta que surge de todo esto es porqué se siguen encontrando errores en el rol de pagos.

En este punto, Miguel piensa que podrían ser varias las causas del problema; una podría ser que no se tomó en cuenta en la implantación la “Resistencia al Cambio” del personal a cargo de la nómina, o una capacitación específica para los mismos, esto involucra también ausencia motivacional, o sea, no se informó adecuadamente ni motivó al personal para el cambio que se iba a realizar. Otro factor importante a tomar en cuenta son los procesos, quizás los procesos son una camisa de fuerza para el nuevo sistema que impide que la labor se realice eficientemente, a lo mejor se debía realizar una reingeniería de procesos antes de la implantación. Un último factor encontrado fue la falta de control y definición de las funciones del personal a cargo de la nómina.

Todos estos factores fueron sacados de las entrevistas hechas por el Sr. de la Torre al Jefe del área, Subjefe y Auxiliares de Nómina, Analista de Sistemas encargado de dar soporte a la Nómina, y a los trabajadores afectados por errores en la misma. Toda esta información sería la base para tratar de encontrar la o las causas del problema y su posterior discusión para implementar la solución al mismo.

## **1.2 Visión Actual**

Sobre cómo ven la situación las diferentes personas que están involucradas en el proceso de nómina y su entorno administrativo tenemos la opinión de las diferentes personas que componen el departamento de personal además de la opinión de trabajadores de cómo es el servicio que les presta a ellos este departamento.

Sr. Andrés Martínez  
(Jefe de Nóminas)

Al principio existían muchas diferencias en el sistema de nóminas, por ejemplo en los sobregiros y como existía una cantidad muy alta de trabajadores el control de esta situación era complicado. Los datos del sistema no eran confiables.

Cuando se detectaban estos errores se debía reprocesar lo que tomaba mucho tiempo pues se debía esperar la ayuda de computación para realizar este proceso. A esto había que sumarle que en ocasiones por ordenes superiores se debía reprocesar la nómina para incluir valores de última hora, todas estas situaciones hacían el proceso de nómina muy largo y lento.

Cuando el programa no era el problema lo eran las fallas en digitación o los interfaces con datos erróneos, esto último provocaba retrasos pues había que esperar que se envíen nuevos interfaces. Otro factor que provocaba retrasos era la impuntualidad en la entrega de aprobaciones para pagos y descuentos por parte de los jefes departamentales.

Por mi puesto todo error de mis asistentes recaía finalmente en mi persona, y así sucedía, pues es muy difícil supervisar su trabajo en un 100%, además con el sistema anterior los errores eran muy fáciles cometerlos. Como el sistema no era confiable había que revisar una y otra vez la nómina lo que alargaba las horas de trabajo hasta altas horas de la noche.

Con el nuevo sistema los procesos son más rápidos y sus datos confiables. El reproceso también era ágil y no se necesitaba de computación para realizarlo lo que nos daba la libertad para efectuarlo cuando el caso lo requería. El único problema ahora es que el sistema es muy complicado en su manejo y algunos requerimientos son tienen dificultades en implementarlos por cuanto ahora hay que adaptar las necesidades a lo que el programa nos puede dar.

Han aparecido problemas pero porque no se nos entrega la información en la forma como la pide el sistema, lo que a originado que se tenga que realizar subprocesos preliminares antes de llevarlos a la nómina, esto en algún grado retrasa el proceso de nóminas actualmente. Otra situación que ha aparecido es la dificultad de manejar la información que solo se pasa a la nómina si es que ha sido autorizada, esto no lo maneja el sistema, por lo que hay que esperar hasta que llegue la autorización y en ocasiones son muchos datos que hay que ingresarlos rápidamente para no retrasar más la nómina, pero esto provoca a su vez fallas de digitación en el ingreso de la información.

Sr. Vicente Cabrera  
(Asistente #1)

El proceso de nóminas era antes muy rígido, por ejemplo un error en un trabajador provocaba un reproceso global de la nómina; no se podía ingresar datos si es que no se había terminado los anteriores rubros, esto hacía que se pierda mucho tiempo pues algunos datos llegaban tarde para ser ingresados y como mi trabajo es ese dependo de cuando y cómo me entregan la información, y además todo estos valores pasaban por el Jefe de personal y luego por el escritorio del Sr. Martínez antes de que lleguen a mis manos.

Un inconveniente muy grande que siempre he tenido es el no poder concluir con el proceso de nóminas hasta que Raúl Alarcón entregue la información de

sobretiempos. Otro problema es el hecho de que soy yo la persona responsable de ingresar los datos, pero no soy yo los que los calculó, por lo tanto los reclamos a mi persona son injustos y en ocasiones recibo trato no muy respetuoso. Por último, es frecuente que tenga que esperar un buen tiempo antes del cálculo final de la nómina pues podría haber cambios de última hora por órdenes superiores.

Un factor negativo que afecta el proceso de nóminas es la desorganización con la que se recepta la información a incluirse en el mes, además que esta recepción es muy lenta, esto hace que la información este lista en cantidades muy grandes y con muy poco tiempo para ingresarlas, lo que implica trabajar hasta muy tarde por un par de días. Inclusive existía el caso en que valores nunca llegaban a mis manos y se quedaban en el escritorio de mi jefe y por el cual se me pedía explicaciones.

El sistema anterior efectuaba cálculos erróneos y estas diferencias eran muy difícil saldarlas, existiendo casos en que estas diferencias se arrastraban algunos meses antes de arreglarlas. Como consecuencia de esto se prefería ingresar valores manualmente haciendo interminable este trabajo pues era muchísima información.

El nuevo sistema permite el ingreso de información más fácilmente y la revisión de los mismos es muy rápida; los reprocesos se pueden realizar sin ayuda de sistemas. Pero existe todavía mucha información que debe ser ingresada manualmente o través de cálculos preliminares pues no se entrega la información tal y como lo pide el sistema. Todavía no conozco el programa en su totalidad y hecho cosas que luego me entero que se pueden realizar más fácilmente por otras opciones del sistema. Una dificultad se presenta con el nuevo sistema con algunas liquidaciones que son muy particulares y su implementación exige de trabajo previo, esto recarga un poco el trabajo manual y retrasa el proceso, existiendo la necesidad de trabajar sobretiempos en ocasiones.

Sr. Raúl Alarcón  
(Asistente #2)

Mi trabajo tiene que ver con todo la información sobre pagos y descuentos que se obtiene de los controles de horarios de trabajo. El principal problema que yo tenía era la cantidad de información de se debía manejar, a esto hay que sumarle que dicha información llegaba tarde y había que ingresarla en dos programas, el de control de asistencia y la nómina. La rapidez de mi trabajo dependía del tiempo que se demoraban los jefes departamentales en devolverme las aprobaciones de pagos y descuentos para yo procesarlas en el sistema de nóminas.

Interrupciones y retrasos eran provocados en ocasiones no solo por el mal funcionamiento del sistema sino por motivos administrativos; no existía un proceso formal (ni existe) para recibir la información especialmente de sobretiempos, todo era entregado tarde provocando que se tenga que ingresar

mucha información al mismo tiempo. Tengo que reconocer que mis retrasos afectaban al resto pero siempre sucede esto en una cadena de trabajo, tal como es el proceso de nóminas.

El nuevo sistema es mucho más funcional, en la actualidad se manejan más novedades y el tiempo empleado es mucho menor y con la misma cantidad de personas a cargo de la nómina. Tengo problemas todavía en el sentido que por ejemplo para eliminar algún sobretiempo necesito de la autorización del Sr. Martínez. Pero ahora no necesito tanto de la ayuda de sistemas lo que si sucedía con el sistema anterior.

Ing. Miguel Martillo  
(Soporte de Sistemas)

Cuando llegué a la empresa me encontré con un sistema de nóminas (el anterior) que creaba mucha desconfianza en sus usuarios, esto hacía que mi presencia en el departamento de personal sea interminable y en ocasiones no existía ninguna complicación con el programa.

El problema más importante radicaba en el hecho de que el diseño del programa no cubría las necesidades de la empresa, sus programas no eran funcionales y algunos inestables producto de la falta de depuración de los mismos provocados por la presión por que el sistema entre a producción, aún así bajo algunos cuidados el sistema hacía su trabajo.

Pero existían condiciones que aportaban negativamente al proceso, la información que se ingresaba tenía muchos errores (era entregada tarde además); el programa no puede controlar esto, si se ingresa errores entonces el sistema calculará con errores. No existía procesos formales en la entrega de información y en el proceso mismo, en muchas situaciones el retraso no tenía que ver con anomalías del programa sino por complicaciones administrativas. Es más, errores eran provocados más por la premura de tiempo que por incapacidad misma.

La implantación del nuevo sistema fue considerada urgente, y así se lo hizo se adquirió un programa de reconocida funcionalidad. El proceso fue inmediato, y como ninguna persona del departamento de personal tenía tiempo (por sus ocupaciones) se realizó la capacitación inicial solo a mi persona y alguna de las personas del departamento que podía estar en algunas ocasiones en la misma. El sistema entró en producción y yo estuve en todo momento para ayudarlos.

El nuevo sistema es muy confiable y fácil de manejar, pero ahora los inconvenientes estaban dados en los procesos de cálculo de las diferentes novedades de la nómina no estaban claramente determinados, y por supuesto en un principio los cálculos eran errados pero no porque fallara el sistema sino porque no se definía bien lo que se deseaba del sistema. Las complicaciones

administrativas que existían antes por supuesto que no desaparecieron, pero si se notó una mejoría en el ambiente mismo del departamento de personal.

De igual forma ahora la nómina se paraliza porque no llega la información, o se retrasa por alguna orden de reproceso para incluir datos de último momento, o porque todavía los usuarios no manejan bien el sistema y esperan que yo realice los procesos más delicados por miedo a cometer errores. Pero la dependencia de ellos con sistemas se ha reducido en un alto porcentaje, quedan algunas cosas pero depende de ellos mismos aprender y estar capacitados para sacar del sistema el mayor provecho, considero que actualmente el sistema está subutilizado todavía.

Ing. Ignacio Alvarado  
(Jefe de Personal)

El sistema de nóminas anterior nunca dio seguridad, desde un inicio se dio errores, pero se decidió seguir con el mismo con la esperanza de que con el tiempo se iban a superar los problemas con la ayuda del departamento de computación. El trabajo administrativo en el proceso de nómina es pesado, siempre he tenido que aprobar el pago de sobretiempos a mi personal y estos valores han sido considerables pero necesarios porque existe bastante información necesaria para procesar la nómina.

El Sr. Martínez siempre me ha mantenido al tanto de los problemas en la nómina, y estos han sido continuos, según él el programa anterior era lento especialmente en los reprocesos.

El nuevo sistema ha satisfecho las expectativas de mi personal, se sienten más seguros de lo que el sistema hace, definitivamente este programa es más ágil en sus procesos y confiable. El único inconveniente es que el sistema es un poco confuso en cuanto a su manejo por lo que han dejado a computación algunos procesos (por seguridad), pero espero que no sea por mucho tiempo.

Errores existen todavía pero considero que su magnitud es baja; en cuanto a los sobretiempos se han reducido pero definitivamente esta situación no desaparecerá, por el tipo de trabajo y la forma como se llevan los procedimientos en esta empresa, la gente es muy impuntual y en ocasiones mi propia gente deja las cosas para el final, y ellos conocedores de la situación no deberían incurrir, en eso si yo los reprendo, por no ser previsores.

Cambiar la forma como se manejan los procedimientos internos concernientes a la nómina es un poco delicado, pues los gerentes y los dueños son los que los aprobaron. En empresas de este tipo (familiar) la última palabra siempre la tendrán los dueños, en mi situación no se puede hacer más que coordinar y supervisar el trabajo y hacer lo que la gerencia indique, si ellos están contentos entonces todo está bien.

## PERSONAS AFECTADAS

Toda la problemática tratada anteriormente tiene como directo afectado a los trabajadores de la empresa quienes ven en sus sobres de pagos las consecuencias del problema.

El Sr. José Lindao por ejemplo, tuvo un problema con un valor descontado erróneamente y este mismo error se repitió por dos meses, sobre esto el Sr. Lindao ha mostrado su descontento pues esto afecta su ingresos mensuales que fueron disminuídos, además de otro problema, no se le incluyen los sobretiempos trabajados, y cuando se ha acercado al departamento de personal lo han tenido de un lado a otro sin darle una explicación, a pesar de eso reconoció que conoce a compañeros de trabajo que han tenido problemas en sus pagos y que ahora se encuentran conformes con las soluciones que se la dado, cosa que no ha ocurrido con él.

### Sr. Alfredo Tomalá

Tuve un problema con el Sr. Martínez por un descuento del comisariato de la empresa que no era mío. Yo nunca hago gastos de comisariato porque me han dicho que después en el pago de la nómina podría tener problemas. Pero bueno, no fue tanto el hecho del descuento sino el trato que recibí del Sr. Martínez cuando fui a hacer el reclamo respectivo, por lo demás el problema me fue solucionado rápidamente, en cuatro días salió el cheque por la devolución del dinero. Por suerte no he vuelto ha tener problemas con mi pago pero se dice entre los compañeros que esto ocurre por lo menos una vez a las personas que realizan gastos en el comisariato de la empresa.

### Sr. Washington Herrera

Trabajo en la rotativa de la empresa como asistente desde hace 15 años, he tenido algunos problemas con mi sobre de pago, yo no gano mucho y estos problemas me afectan mucho económicamente; el principal problema es que no se me incluye mi sobretiempo por jornadas nocturnas, pues como mi horario es rotativo algunas veces trabajo por las noches, además cuando hay cambios de turnos aparecen atrasos y faltas inexistentes porque se confunden los horarios en el departamento de personal y no se me paga lo que es.

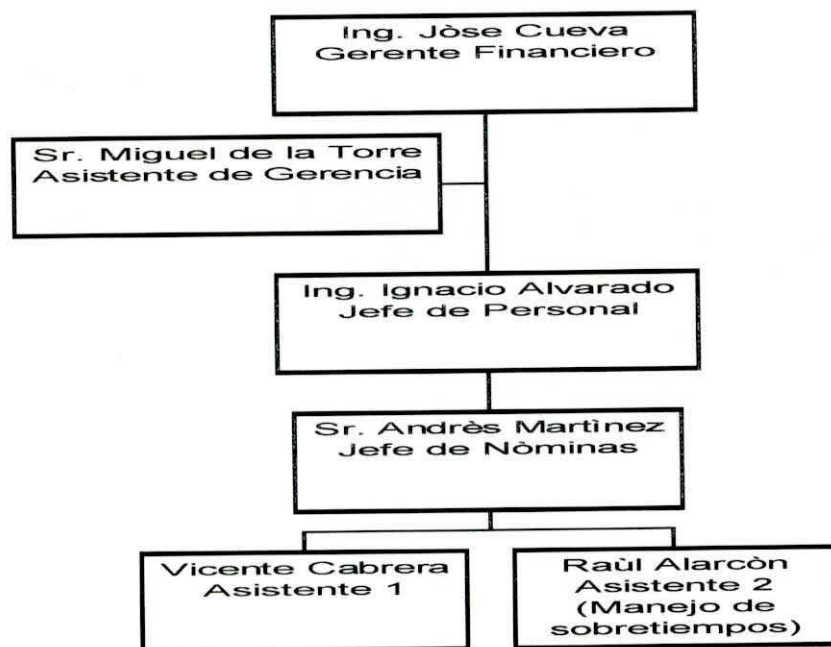
Se demoran mucho en revisar y corregir estos errores, además esto siempre cuando hay cambios de turnos entre mis compañeros de trabajo, al final si se me arregla la situación pero la experiencia de no recibir casi nada a fin de mes igual se repite y eso no se puede arreglar.

## 2. ANEXOS

### 2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

No existe un Organigrama formal de la empresa, lo que se presenta es simplemente la forma como se trabaja actualmente en la empresa en esta área.

#### Organigrama Diario El Informador



### 2.2 FUNCIONES ESPECIFICAS

#### Jefe de Personal

- ◆ Establecer la armonia y buenas relaciones entre patrono/empleado
- ◆ Cumplir a cabalidad con los pagos, es decir, manejo eficiente de la nòmina y prestar un buen servicio en el àrea de bienestar social y mèdico
- ◆ Revisiòn y aprobaciòn de reportes de nòmina
- ◆ Supervisar, delegar y dirigir el àrea de nòminas
- ◆ Realizar gestiones personales que tengan que ver con el IESS o riesgo de trabajo
- ◆ Absolver consultas de tipo legal y tramitar documentaciòn para legalizar contrataciòn de extranjeros
- ◆ Asistir y asesorar a empleados que tengan algùn tipo de problema de indole legal, tribunal, juzgados, etc

- ◆ Supervisar, dirigir, delegar funciones y responsabilidades de los médicos según anexo de dispensario y normas del IESS
- ◆ Que se cumpla la política de bienestar social y médico

### **Subjefe de Personal / Jefe de Nóminas**

- ◆ Proporcionar información para la emisión de los roles de pago y otras nóminas
- ◆ Controlar y supervisar los roles de pago, fondos de reserva, impuesto a la renta y otros
- ◆ Elaborar el rol de pagos de los obreros y sus anticipos semanales
- ◆ Atender al personal por inquietudes sobre el rol
- ◆ Conciliar cuentas con el departamento de contabilidad
- ◆ Liquidar subsidios (anticipos entregados al personal)
- ◆ Efectuar los cálculos del control de horarios y llenar los formularios correspondientes
- ◆ Efectuar el cálculo sobre el control de horarios al personal nuevo
- ◆ Efectuar los cambios al archivo maestro e ingresar al personal nuevo
- ◆ Proporcionar reportes a los gerentes y/o Jefes de área
- ◆ Asistir a la jefatura de personal y reemplazarla cuando sea necesario
- ◆ Calcular los pagos por reemplazo

### **Asistente 1 de Nóminas**

- ◆ Registrar los kardex de los préstamos de la empresa a los empleados
- ◆ Liquidar valores por concepto de vacaciones de los empleados
- ◆ Liquidar subsidios de los trabajadores (empleados y obreros)
- ◆ Conciliar cuentas de préstamos IESS
- ◆ Reliquidar vacaciones de los trabajadores
- ◆ Registrar trimestralmente información estadística para INEC
- ◆ Control de descuentos para roles mensuales y anticipos
- ◆ Registrar Kardex de ingresos mensuales de los trabajadores
- ◆ Controlar los pagos de pagarés
- ◆ Liquidar y revisar beneficios sociales
- ◆ Emisión de anticipos, roles mensuales y demás nóminas
- ◆ Impresión de reportes varios

### **Asistente 2 de Nóminas**

- ◆ Revisar y corregir reportes de novedades de marcaciones del reloj electrónico
- ◆ Elaborar y revisar las solicitudes de sobretiempo
- ◆ Revisión del reporte acumulado mensual de novedades del reloj electrónico
- ◆ Control del programa de novedades de asistencia
- ◆ Obtener los repaldos de información del programa
- ◆ Archivar toda solicitud de sobretiempo, justificaciones y permisos del IESS
- ◆ Corregir y modificar los horarios de trabajo de los trabajadores
- ◆ Entregar reportes de novedades y sobretiempos

- ◆ Elaborar reportes de extras para pago de reemplazos
- ◆ Efectuar mantenimiento preventivo de relojes electrónicos y comunicar inmediatamente al proveedor algún daño en los mismos.

## **2.3 PROCEDIMIENTOS CONCERNIENTES A LA NOMINA**

### **Manejo de Sobretiempos**

#### **Recolección de Marcaciones**

Este proceso básicamente no es más que tomar toda la información de marcaciones de los dispositivos electrónicos (relojes) que registran las entradas y salidas del personal y llevarlo al sistema de marcaciones donde se liquida toda esta información.

1. Ingresar al sistema que maneja los dispositivos electrónicos (relojes)
2. Efectuar proceso de descarga de información del dispositivo al computador
3. Si existe algún problema y no se puede arreglar llamar a proveedor del equipo para que realice las reparaciones indicadas.
4. Si la información no se ha podido rescatar, ésta queda pendiente para ser justificada manualmente en proceso de Control de Asistencia.
5. Pasar toda la información recogida a un disquette
6. Llevar toda la información contenida en el disquette al sistema de marcaciones y descargarla con la opción respectiva del programa.
7. Generar Reporte de Marcaciones Inconsistentes (marcaciones incompletas o erradas)
8. Arreglar manualmente todas las inconsistencias (completarlas o modificarlas)
9. Este procedimiento deberá ser realizado diariamente.

#### **Control de Asistencia**

1. Ingresar todos los permisos aprobados al sistema de marcaciones
2. Generar en el sistema de marcaciones el Reporte de Novedades
3. Si existieren inconsistencias arreglarlas (si fueren por permisos justificarlos) y generar nuevamente el Reporte de Novedades
4. Enviar Reporte de Novedades a los Gerentes de Area respectivos
5. Esperar a que Gerentes de Area devuelvan los Reportes indicando las novedades a ser justificadas.
6. En el sistema de marcaciones justificar las novedades que fueron aprobados por los gerentes de área
7. Realizar este proceso en semanalmente

Si es fin de mes:

1. Emitir el Reporte de interfase al sistema de nóminas
2. Generar disquette de información de interfase al sistema de nóminas
3. Entregar el disquette a Auxiliar de nóminas

## **Ingreso de Solicitud de Pago de Sobretiempo**

1. Receptar solicitudes de Pago de Sobretiempo
2. Verificar las marcaciones de los días en los cuales se solicita el sobretiempo
3. Si existieren errores corregir la solicitud
4. Completar datos de solicitud con la información de sobretiempos fijos del empleado
5. Si la solicitud llegará sin datos del sobretiempo a pagar buscar toda la información necesaria en el sistema de marcaciones
6. Elaborar un cuadro en hoja electrónico con el cálculo del valor por sobretiempo a pagarse al empleado
7. Enviar la Solicitud y el Cuadro al gerente de área solicitante
8. Esperar que gerente de área devuelva los documentos con el respectivo visto bueno
9. Ingresar todo el sobretiempo aprobado al sistema de nóminas

## **Proceso Operativo del Cálculo de la Nómina**

1. Preparar el ambiente para la liquidación en el sistema de nóminas
2. Verificar que todos los anticipos estén cerrados
3. Ingresar al sistema todas las novedades de ingreso y descuento cuyo ingreso es manual
4. Emitir un Reporte de Revisión y comprobar lo ingresado, de existir errores corregirlo y emitir nuevamente el Reporte
5. Subir datos de disquette con información de descuentos (interfase) del Comité de Empresa a sistema de interfases.
6. Emitir Reporte de Revisión y comprobar lo ingresado contra los listados enviados por el Comité, de existir errores devolver listado y disquettes. Esperar a que el Comité envíe nuevamente la información corregida y volver a paso anterior.
7. Pasar toda la información de Comité al sistema de nóminas.
8. Subir datos de disquette con información de descuentos (interfase) del Comisariato de la Empresa a sistema de interfases.
9. Emitir Reporte de Revisión y comprobar lo ingresado contra los listados enviados, de existir errores corregirlos manualmente en el sistema de interfases
10. Pasar toda la información del comisariato al sistema de nóminas.
11. Subir datos de disquette con información de descuentos (interfase) del Comedor de la Empresa a sistema de interfases.
12. Emitir Reporte de Revisión y comprobar lo ingresado contra los listados enviados, de existir errores corregirlos manualmente en el sistema de interfases
13. Pasar toda la información del comedor al sistema de nóminas.
14. Esperar culminación de liquidación de sobretiempos y novedades de marcaciones
15. Subir datos de disquette con información de descuentos (interfase) de novedades de marcaciones a sistema de interfases
16. Emitir Reporte de Revisión y comprobar lo ingresado contra los listados enviados, de existir errores corregirlos manualmente en el sistema de interfases
17. Pasar toda la información de los descuentos por novedades de marcaciones y sobretiempos al sistema de nómina.
18. Efectuar el cálculo de la nómina en el sistema.
19. Imprimir reporte de Nómina de Pago

- 20.Revisar reporte y de existir errores corregirlos manualmente y volver a paso 18
- 21.Elaborar e imprimir cartas bancarias y sobres de pago
- 22.Entregar sobres de pago a Caja y enviar las cartas a bancos respectivos.
- 23.Imprimir todos los reportes solicitados por Contabilidad y entregarlos
- 24.Cerrar la nómina

### 3. NOTAS TECNICAS

#### 3.1 Planificación Estratégica

Aunque el caso a describir no se enmarca en un entorno completo de una planificación estratégica, si lo hace en una parte de la organización (el departamento de nóminas) que debería haber sido parte de la Planificación Estratégica de la empresa. Más aún, en su desarrollo tecnológico debió por lo menos haberse contemplado la integración del recurso humano como parte de su plan de desarrollo o automatización, aun obviando un proceso de planificación estratégica. Pare entender mejor esta situación se expondrá un breve marco teórico de estos tópicos que serán el entorno teórico para la descripción del caso. Se expondrán otros temas como los grupos de trabajo, liderazgo y de la dirección de grupos de trabajo, que son temáticas encontradas también con mucha frecuencia en la descripción del caso.

Desde algunos años, la empresa evoluciona en un ambiente cada vez más inestable. Este ambiente cambiante provoca en el seno de la organización desequilibrios que los ejecutivos pueden sentir como desafíos estratégicos, es decir, como amenazas y oportunidades. Para asegurar su supervivencia, la organización debe identificar los desafíos y afrontarlos dando respuestas. El conjunto de estas decisiones o respuestas es una manera de definir la estrategia de una organización.

El concepto de estrategia no está claramente definido. Algunos autores definen la estrategia en el sentido amplio, puesto que según su opinión las decisiones tienen que ver con sus fines, así como con los medios utilizados para alcanzarlos. Durante los últimos años la mayoría de los autores han preferido definir la estrategia en el sentido estricto del término; según Thiétart, la estrategia consiste en decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos con miras a lograr un objetivo.

#### Integración de los recursos humanos

La planificación estratégica clásica no constituye un marco propicio para la expansión de una planeación estratégica de los recursos humanos, debido a que ella se preocupa casi exclusivamente por lo externo, es decir, por el trío producto-mercado-tecnología. Recién en los últimos años ante muchos problemas en la ejecución varios autores destacaron la importancia de integrar un módulo de recursos humanos a la planeación estratégica. Ahora ya un número creciente de planificadores-estrategas y planificadores-analistas admitían la necesidad de integrar mejor los recursos humanos al nivel estratégico, pero que, infortunadamente la mayoría desconocía como hacerlo.

Las cuestiones de recursos humanos se pueden integrar a la planificación estratégica básicamente de tres formas:

1. En primer lugar, el planificador-analista puede suministrar análisis al planificador-estratega (análisis de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades en materia de recursos humanos). Esto se lo hace con el fin de influir en quienes toman las decisiones antes de escoger la estrategia para que se escojan las tácticas de evolución que más armonicen con los recursos humanos existentes.

2. En segundo lugar, el planificador de recursos humanos puede participar en el proceso de decisión estratégica y asegurar que los asuntos de recursos humanos se estudien en cada una de las cuatro etapas del proceso de decisión.
3. Finalmente, es preciso que el planificador de recursos humanos trate de alinear las prácticas de gerencia de recursos humanos en función de la táctica escogida y hacerlas coherentes.

En conjunto, estos tres mecanismos permiten una verdadera integración de los recursos humanos a la planificación estratégica. Ellos constituyen una piedra angular del sistema de planeación estratégica de recursos humanos.

### **3.2 La cultura y el clima**

Un factor muy importante para poder describir las fortalezas y debilidades de los recursos humanos de una empresa es la motivación. Esta llega a adicionarse a la competencia del individuo para influir en su comportamiento y su rendimiento. Desafortunadamente esta fuerza interna que nos impulsa a actuar para satisfacer necesidades personales es una variable intangible e imposible de medir directamente.

La cultura organizacional, el conjunto de predisposiciones que favorecen el desarrollo de ciertos comportamientos más que de otros, es una forma de medir esta motivación puesto que los comportamientos naturalmente inducidos por la cultura pueden favorecer u oponerse a la realización de tácticas estratégicas.

La motivación se puede también evaluar de una forma más coyuntural a partir del análisis del clima organizacional. Según Guerin, Wils y Le Louarn el clima y la cultura son conceptos diferentes: la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes, que evolucionan sólo muy lentamente y a menudo son inconscientes. El clima es algo más coyuntural y depende a veces de acontecimientos como las dificultades comerciales, períodos de sobrecarga de actividades, reestructuraciones y cambios tecnológicos. El clima, entre sus causas objetivas, se puede observar a través de las opiniones de los empleados, sus aspiraciones o, más indirectamente, mediante algunos de sus comportamientos. Este ambiente es a veces pasajero y reactivo y, aunque pueda influir en él, no se puede confundir con aquel. Estas dos dimensiones (cultura y clima) influyen mucho en la eficacia y eficiencia organizacional.

#### Auditoría de la Cultura

Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los empleados y porque estos comportamientos son importantes para el éxito de la ejecución de estrategias de evolución. Varios autores piensan que allí debe haber una compatibilidad entre la táctica de evolución contemplada y la cultura de la organización.

En algunas grandes organizaciones, varias culturas pueden coexistir porque las divisiones que persiguen estrategias de competitividad diferentes tienen necesidad de reforzar actitudes y comportamientos diferentes. Varias subculturas pueden también

coexistir en una cultura organizacional. Entonces es útil un análisis global para ver si existe una cultura organizacional.

Una forma de identificar los tipos de culturas existentes en una organización consiste en interesarse por el patrimonio o la historia de la organización, por los símbolos utilizados, por los signos que se exhiben o por los valores transmitidos. Luego con esta información se esboza el perfil cultural. Por ejemplo, Deall y Kennedy, han identificado varios tipos de culturas con la ayuda de dos dimensiones: el grado de riesgo engendrado por cada decisión y el grado de retroalimentación para el medio procedente del medio ambiente. Estas dimensiones describen cuatro tipos de cultura: la apostante (valoriza las inversiones sobre el futuro), la macho (hace énfasis a las intervenciones rápidas), la laboriosa/jugadora (actividades que requieren un gran volumen y un servicio de calidad) y la pleitista (actividades más bien burocráticas).

Otra manera de identificar la cultura de una organización consiste en referirse a las características psicológicas que comparte la mayoría de los empleados. Según Schneider, las organizaciones tienden a ser diferentes porque atraen y seleccionan individuos diferentes. Conocer el perfil del conjunto de empleados puede ser vital para asegurar la supervivencia de la organización, porque los empleados homogéneos sin duda van a constituir un freno o un obstáculo para cualquier modificación organizacional importante requerida por un cambio del ambiente. Para evaluar la cultura en una organización Holland propone utilizar una tipología compuesta de seis categorías: realista, investigador, artístico, social, emprendedor y convencional. Una vez clasificados todos los empleados basta calcular la distribución para evaluar el perfil organizacional.

### Auditoría del clima organizacional

El conocimiento del clima organizacional es tan necesario como el conocimiento de la cultura, porque las manifestaciones coyunturales a través de las cuales se expresa, pueden ser síntomas de conflictos más importantes y profundos.

Le Boterf recomienda:

- ◆ Descubrir los principales tipos de acontecimientos que en la historia pasada o reciente, hayan desencadenado efectos de clima significativos, sean positivos y negativos.
- ◆ Distinguir, en la regresión del tiempo, en qué medida han revelado reacciones culturales características de la identidad de la empresa.
- ◆ Escuchar siempre en forma atenta e interpretativa las palabras de los empleados referentes a sus reacciones ante situaciones coyunturales generadoras de grandes cambios de atmósfera.
- ◆ Continuamente poner en práctica, en caso necesario, el carácter cíclico de los cambios de clima en la empresa y relacionarlos con los demás ciclos de gerencia y de vida que se puedan observar.

Otras variables pueden influir también en el clima como el nivel de recursos de la organización o el grado de combatividad del sindicato.

### 3.3 El grupo de trabajo

El grupo humano es una serie de personas relacionadas por contactos directos, múltiples, frecuentes, sostenidos a lo largo del tiempo y encaminados a un fin común.

Dado que el hombre no trabaja solo, salvo en casos excepcionales, sino integrado a un grupo humano formando parte del mismo, su comportamiento y eficiencia dependerán, de su adaptación a ese grupo, y sus satisfacciones e insatisfacciones más profundas son producto de sus contactos personales con los demás miembros del grupo. Toda empresa es un grupo humano de trabajo, no es una suma de empleados sino un conjunto integrado de trabajadores en diversos grupos (áreas, departamentos); el funcionamiento y eficiencia de la empresa depende del funcionamiento y eficacia de los grupos de trabajo que la componen y del grupo total que ella mismo constituye.

Toda organización tiene una estructura legal o formal a la que se incorpora el trabajador cuando ingresa. Además de esto, el trabajador al ingresar se integra a un grupo humano formado por sus compañeros de trabajo, esta es más bien una estructura informal o espontánea. Es también esta la estructura que condiciona las actitudes y conducta de cada individuo.

#### Grupos espontáneos

Todo grupo espontáneo tiene una estructura funcional. Cada individuo ocupa un puesto determinado y cada puesto supone una función especializada además de un prestigio en el grupo.

Los elementos de la estructura de un grupo son:

**Mando:** en un grupo espontáneo el jefe no es elegido ni impuesto, surge espontáneamente para cubrir un vacío natural en el momento en que el grupo ha de enfrentarse con una decisión a tomar.

**Ideas y Actitudes:** todo grupo tiene una serie de ideas y creencias comunes que tiende a imponer a sus miembros y, más aún, un grupo tiene actitudes comunes.

**Usos y costumbres:** Cada grupo tiene sus propios usos y costumbres compartidos por todos los miembros y que incluso llega a caracterizarlos externamente.

**Actividad:** un grupo no existe en el vacío, sino en un medio geográfico y social. Para realizar sus fines el grupo tiende a vencer la resistencia que le ofrece al exterior y a imponerse a él.

**Fines:** todo grupo tiene evidentemente unos fines por los que se esfuerza, y que, en definitiva, son los que le dan sentido.

La eficacia de un grupo es la capacidad del grupo para conseguir sus fines, sus aspectos más importantes son el progreso y la cohesión. Cuando hablamos de progreso nos referimos a la existencia de fuerzas que dirijan a los miembros del grupo hacia fines

comunes. Cohesión supone la existencia de fuerzas que empujen a los miembros del grupo a quedar dentro de él, es en otras palabras el atractivo del grupo para cada uno de sus miembros.

Para que se de estos dos aspectos tienen que manifestarse una serie de factores; para el progreso lo son la Pertenencia(concordancia entre cada elemento de la estructura y sus fines), Claridad(concordancia entre las percepciones de los miembros del grupo) y Aceptación (concordancia entre las motivaciones de los miembros del grupo). Son factores de cohesión toda concordancia entre las motivaciones del individuo y las propiedades del grupo al que pertenece.

### 3.4 El líder

Decíamos al explicar la estructura del grupo que la primera función distinguible en un grupo es la directriz. Todo grupo necesita de un jefe. Analizamos también que así como en el grupo formal el Jefe es impuesto a los miembros del grupo, en los grupos informales el jefe es elegido espontáneamente y goza siempre de la confianza de todos los miembros, por lo que se afirmó que un jefe informal siempre tendrá autoridad. Son personas que saben convencer a los miembros del grupo y suelen gozar de un gran prestigio dentro de él; saben conducir, arrastrar y mandar. En este punto ya no son un jefe sino un líder.

El líder no es el que ejerce autoridad en razón de su edad, de su título o de su experiencia profesional, es un miembro más del grupo, por tanto, recibe la influencia del grupo a la vez que la ejerce sobre él.

Un jefe puede ser impuesto al grupo en cualquier organización y éste no tendrá más remedio que aceptarlo. Pero no existe autoridad que pueda obligar a un grupo a sufrir la influencia de un líder.

#### Diferencias entre un líder y un jefe

##### EL LIDER

- Concibe que su papel consiste en liberar las energías latentes de los demás.
- Busca la opinión de los otros.
- Conduce a los demás a compartir las responsabilidades
- Desea desarrollar y mejorar a los demás
- Acoge con buena voluntad las aportaciones de los demás.
- Es el compañero
- Es el líder
- Obra a través o por intermedio de los demás.

##### EL JEFE

- Concibe su papel como el de un vigilante.
- Cree saberlo todo
- Lo hace todo por sí mismo
- Desea permanecer por encima de los demás y que se lo mire a él.
- Teme las iniciativas de otros.
- Es el inspector
- Es el maestro estricto
- Emplea su poder para dominar a los demás.

Cada día se piensa más en que todos los mandos y jefes en las empresas sean auténticos líderes; esta tendencia está haciendo a las empresas de moderna visión introducir en sus políticas de personal amplios planes de formación de mandos, tendentes a preparar auténticos líderes del futuro. Pero no hay que caer en el error que esto será la solución a todos los problemas. De nada servirá formar líderes si después no encuentran en la empresa el medio de poner en práctica lo que están aprendiendo, y unas condiciones de trabajo que les permita proseguir las experiencias comenzadas.

### **3.5 La dirección de Grupos Humanos**

La dirección de grupos humanos ha ido evolucionando sus estilos a lo largo de los años, tanto en el trabajo como en el resto de los entornos sociales. Hoy ya no se concibe que un mando amenace a sus subordinados con la violencia física. Hemos de considerar siempre la dirección de grupos en relación con el medio ambiente cultural y social en el que se desenvuelve.

Un factor importante en la evolución de la dirección o el cambio de estilo ha sido el que cada día es menos frecuente que los directores sean a su vez propietarios de las empresas. Pero consideramos un factor aún más importante que es el cambio de actitud, la actitud de jefes a subordinados, de maestros a estudiantes, de padres a hijos definitivamente a cambiado.

El sistema autoritario ha evolucionado al mismo tiempo que han evolucionado las relaciones interpersonales entre los miembros de grupos. El primer paso fue al sistema paternalista introduciendo a la misma una relación amistosa y de buena intención entre el jefe y sus subordinados en una relación muy parecida a la existente entre padre e hijo. Una segunda evolución del sistema autoritario se manifestó en Norteamérica denominada estilo comercial, el jefe no solo da órdenes, sino que se responsabiliza de vender sus decisiones a las personas que han de cumplirla. Pero el estilo autocrático ha sido y continúa como el sistema más utilizado en las empresas.

#### Sistemas de dirección en las empresas

Los sistemas de dirección normalmente empleados en las empresas son:

**Autocracia :** La responsabilidad es siempre del director o jefe, este dirigente decide las actividades, realiza las asignaciones de trabajo y hace que éstos se cumplan.

**Democracia:** La responsabilidad reside en el grupo. Este dirigente usa la discusión como herramienta para solucionar problemas y tomar decisiones.

**Anarquía:** La responsabilidad se distribuye entre los miembros del grupo. Este dirigente no participa en el grupo, deja que éste actúe solo, pero hace notar a sus miembros que siempre estará dispuesto a ayudarlos y a aconsejarlos.

El triángulo de Lewin ilustra de mejor manera la relación de estos tres estilos. Este triángulo supone a estos tres estilos en cada uno de sus vértices, y cada uno con distinta

responsabilidad. Esto nos indica que ningún estilo es el opuesto de otro, sino que dos estilos son desviaciones del tercero, si analizamos tanto la autocracia como la democracia notamos que lo que hacen ambas es limitar la libertad individual, existiendo una sola diferencia, que esta limitación es impuesta por el jefe en la autocracia y asumida por el grupo en una democracia. Podemos considerar entonces que la autocracia y la democracia como una línea continua en cuyos extremos están estos dos estilos y entre las cuales hay muchas situaciones intermedias.

En efecto, los estilos de dirección de la mayor parte de las empresas suelen situarse en las zonas intermedias entre los extremos antes mencionados; parte de las decisiones y responsabilidades se las reserva la dirección y otras las ceden al grupo.

Estudios realizados en la Universidad de Minnesota (Farley y Shapiro) llegaron a determinar tres conceptos básicos sobre el hombre en el trabajo que caracterizan el pensamiento autocrático:

1. El hombre tiene aversión al trabajo y hace todo lo posible para evitarlo (su recompensa más importante es su salario).
2. Para que el hombre trabaje es necesario amenazarlo y coartarlo, implícitamente o explícitamente (son necesarios controles).
3. El hombre prefiere ser dirigido, pues así elude responsabilidades (la motivación dominante en la conducta humana es la seguridad sin aceptación de responsabilidades).

Basado en lo anterior se puede obtener las siguientes características básicas encontradas en comportamientos autoritarios:

- a) El poder, representado por la posición de la persona en la estructura organizacional, es siempre utilizado aunque la situación no lo exija.
- b) En el análisis de cualquier problema se busca al culpable en lugar de al problema y a la solución adecuada.
- c) Solo el nivel más alto de la organización determina políticas, objetivos, programas y normas.
- d) Se tiende a que el jefe lo sepa todo, se es muy celoso con la información importante para el trabajo del empleado, con esto se obliga a que en alguna instancia el trabajador tenga que recurrir al jefe para satisfacer su necesidad de información.
- e) La comunicación en dirección ascendente es bloqueada, por lo general el jefe se aísla de su personal.
- f) El director es el que tiene a su cargo el control de la conducta de los subordinados para lograr los objetivos de la organización.

### La dirección participativa

En la actualidad los hombres pueden adoptar los objetivos de la empresa como un medio de esperar sus propios objetivos, les apetece trabajar y son motivados por su propio deseo de realizarlo, y sus objetivos personales serán tanto más compatibles con los de la empresa en la medida que ellos estén asociados a los procesos de fijación de estos objetivos.

Este es el fundamento de la moderna dirección participativa por objetivos compartidos, que está siendo aplicado con éxito por un gran número de empresas en todo el mundo. Las siguientes afirmaciones caracterizan el pensamiento de un sistema participativo:

1. El consumo de energía en el trabajo es un rasgo esencial de la naturaleza humana.
2. El hombre está orientado por naturaleza, hacia unos fines; estos pueden ser personales o los de la organización a la cual pertenece. El hombre verdaderamente motivado es el que tiene la participación en la determinación de sus objetivos y aquel que reconoce el papel de su propio esfuerzo en el logro de estos objetivos.
3. El hombre identificado con los objetivos es capaz de autodirección y autocontrol para conseguirlos.
4. La inteligencia, la capacidad creadora, los dotes de innovación y el ingenio para resolver los problemas, son características comunes a muchos hombres y no reservadas a unos pocos.

Cuando una empresa logra aceptar estos principios su dirección permitirá la participación de sus empleados y ésta se manifestaría de las siguientes formas:

- a) La resolución de un problema se realizaría en el punto y momento preciso en que es planteado y donde se puede resolver mejor. Se actúa en el momento no buscando al culpable sino a la solución.
- b) La unidad básica de la organización sería el grupo deliberativo en lugar del individuo.
- c) La confianza y la necesidad mutua serían las fuerzas integradoras de la organización que vendrían a sustituir a la autoridad del puesto.
- d) La dirección asumiría una importante función coordinadora y se convertiría en el factor que establezca y mantenga la comunicación interna y recíproca entre todos los grupos.
- e) La dirección alentaría y estimularía el desarrollo de su personal que espera y desea poder asumir mayores responsabilidades. Se enfocaría en las personas antes que la producción.

## 4. GUIA DEL PROFESOR

### 4.1 GUIA

**Nombre de la Empresa:** Diario El Informador

**Tema del Caso**

“Planificación en la implantación de un nuevo sistema de nóminas de pago sin integración del RR.HH.”

**Cursos donde se aplica**

Comportamiento Organizacional

Para ejemplificar lo importante que es desde un punto de vista organizacional tener muy bien definidos y escritos las funciones y procedimientos concernientes a una empresa todo sobre una estructura organizacional real y práctica que no sea el únicamente diagramar un organigrama funcional sino su aplicación correcta en las funciones y procedimientos de la empresa.

Desarrollar un conocimiento real, por lo menos de un área operativa, de la influencia de una organización de tipo familiar típica sobre el desempeño de procesos específicos de la empresa, en este caso de la nómina, y como sus acciones repercuten negativamente sobre la funcionalidad misma del área operativa en cuestión.

Observar y analizar efectos y consecuencias en tareas de delegación de responsabilidades, manejo de personal y de liderazgo.

Administración de Operaciones

Aunque el caso no se enfoca en procesos productivos, los procesos administrativos pueden ser analizados de alguna manera en este curso. El número de trabajadores de la empresa a aumentado en una cantidad significativa, los procesos no han sufrido cambio alguno, la empresa se maneja como hace 10 años, es el momento de, conjuntamente con el sistema informático, simplificarlos y darle más agilidad a todos los pasos por los que se tiene que pasar para que la información de la nómina esté lista para ser ingresada.

Administración de Recursos Humanos

El caso puede ser usado para ejemplificar comportamientos organizacionales en ambientes donde no ha existido una planificación estratégica y enfocar el estudio en la integración de recursos humanos.

En el estudio de los aspectos concernientes al clima y cultura organizacional de la empresa, de sus características y la forma como se manifiestan las mismas. Además de las formas de medirlas o determinarlas.

Para el análisis del tema de los grupos de trabajo y del papel del líder en el mismo, los ambientes y las características organizacionales que se manifiestan en los mismos, y en las diferencias que se pueden observar en un grupo de trabajo encabezado por un líder y por un jefe.

En el trabajo que comprende la revisión de los diferentes tipos de dirección de los grupos de trabajo (autoritarios, democráticos y anárquicos), tratar de encajar el caso dentro de uno de estos tipos de dirección sería un ejercicio muy productivo para el curso.

### **Personas que facilitarán información**

Jefe de Personal.

Asistentes de Personal.

Analista/Programador (Soporte a Personal).

### **Fuentes de información**

Entrevistas

Procesos Internos del Departamento de Personal

Manual de Funciones del departamento

Manual de Procedimientos del departamento

### **Cómo se utilizará el caso en el curso seleccionado**

Se recomienda primero un marco teórico sobre cualquiera de los tópicos descritos. Luego una introducción general al caso (antecedentes). Especificar a los estudiantes (antes de análisis mismo) los puntos a los que se les debe dar más importancia en la lectura del caso y sobre lo que tratará de discutir.

Una vez que los estudiantes hayan analizado el caso (preferentemente por grupos) hacer una plenaria en donde se espongan los puntos críticos encontrados y las sugerencias encontradas para resolver el problema o por lo menos enmarcarlo sobre el marco teórico descrito por el profesor al inicio.

Otra forma de desarrollar el caso, es dejar que el estudiante reconozca los diferentes tipos de problema encontrados en el caso y luego de puntualizarlos (en una plenaria) el profesor podría dar el marco teórico en el cual quiera trabajar y en el desarrollo del mismo tomar ejemplos del caso analizado. Esto sería una excelente inducción al estudiante sobre la teoría a desarrollarse.

### **Objetivos Pedagógicos**

- ◆ Dar a conocer al estudiante de la necesidad de una integración de los recursos humanos en la Planeación Estratégica de una empresa. O por lo menos, el de incluir en un proceso de desarrollo tecnológico (de todo tipo) la parte que tiene que ver con el recurso humano, tener siempre un inventario de su recurso humano y de hasta donde puede llegar con él antes de empezar cualquier proyecto de este tipo.

- ◆ Desarrollar en el estudiante la capacidad de conocer y encontrar problemas en ambientes confusos y dónde las causas de los problemas se confunden con las consecuencias haciendo difícil seguirlas.
- ◆ Ejemplificar las consecuencias de no trabajar planificadamente, de no lograr tener un verdadero grupo de trabajo, de mostrar que no es lo mismo el trabajo en grupo que el trabajo hecho por varias personas. De analizar las ventajas de preparar líderes en los grupos de trabajo en lugar de los jefes.
- ◆ Servir como base para un ejercicio de cómo realizar el proceso de medición y determinación de la cultura y el clima organizacional existente en el área operativa de la empresa analizada en el caso, que a su vez serviría para aprender a determinar el grado de motivación de los empleados.
- ◆ Preparar al estudiante para la toma de decisiones en ambientes donde no existe mucha información y la única información que se tiene puede no ser muy confiable, pues solo son relatos personales o puntos de vista de diferentes personas.
- ◆ Este caso puede ser un ejercicio de Control de Calidad en Procesos Administrativos de Nómina, de Auditoría de Procesos y Funciones; de procesos de optimización de los mismos.

### **Bibliografía Seleccionada**

GUERIN WILLS, LE LOVARN 1992	<u>Planeación Estratégica de los Recursos Humanos</u> Colombia, LEGIS Fondo Editorial
FERNANDEZ HERNANDEZ MAXIMO 1982	<u>Psicología de trabajo</u> Zaragoza-España, Editorial Distresa, S.A.
OLIGASTRI ENRIQUE 1992	<u>Cómo escribir un Caso</u>

## **4.2 Entrevistas realizadas**

### **4.2.1 Entrevistas al personal operativo**

Para poder obtener la opinión de todos los trabajadores involucrados en el proceso de nóminas se preparó un set de preguntas para que sean respondidos por las personas que tienen responsabilidad operativa en el proceso. Sobre estas preguntas luego se clasificarán los resultados obtenidos en problemas de factor técnico (de los sistemas informáticos) y de factor humano (administrativos, organizacionales )

La entrevista se estructuró de 14 preguntas que se detallan a continuación:

1. Qué parte del proceso de nómina es de su entera responsabilidad

2. Qué parte de su trabajo depende de terceras personas para culminarlo exitosamente
3. Qué problemas existían en el proceso de nóminas antes de la implantación del nuevo sistema, explíquelos
4. En cuanto al programa anterior, cuáles eran los principales problemas que encontraba en él
5. Las interrupciones del proceso de nóminas eran provocadas siempre por el malfuncionamiento del programa, existían otras causas, cuáles, descríbalas
6. Opina usted que el factor humano a afectado negativamente al normal desenvolvimiento de los procesos de nóminas
7. Existía el caso en que errores indirectamente recaían en usted, por qué sucedía eso
8. Cree usted que todos los problemas a usted inculpados fueron imprecisiones suyas
9. Cree usted que todo el sobretiempo trabajado en el proceso de nómina ha sido justificado, por qué
10. Un buen programa pudo haber evitado todo este sobretiempo, por qué
11. Su trabajo se ha facilitado con el nuevo programa, se ha eliminado el sobretiempo
12. Qué problemas persisten en el proceso de nóminas actualmente luego de la implantación del nuevo sistema.
13. Qué nuevos problemas han aparecido, explíquelos, conoce el origen de los mismos
14. En cuanto a la necesidad de tener la ayuda del departamento de computación en el proceso de nóminas, en qué porcentaje se la necesitaba antes y después de la implantación del nuevo sistema.

Esta entrevista se la realizó a los siguientes trabajadores:

Jefe de Nóminas ( Sr. Andrés Martínez)

Asistente 1 (Vicente Cabrera )

Asistente 2 (Raúl Alarcón )

Soporte de Sistemas

### 1) Qué parte del proceso de nómina es de su entera responsabilidad

Jefe de Nóminas	<p>Todo lo que respecta a la nómina es finalmente mi responsabilidad, esto es, la integridad de la información y que se pague puntualmente. Además de la nómina mensual, también son mi responsabilidad las liquidaciones de los beneficios de ley como vacaciones, décimos y utilidades.</p> <p>Emisión de planillas fiscales como impuestos a la renta y seguro social.</p> <p>Control de Pagos</p> <p>Conciliaciones de cuentas con Comité de Empresa, Comedor, Préstamos de la empresa, Jubilados y Cesantes</p> <p>Coordinar y supervisar el trabajo de mis asistentes</p> <p>Controlar los sobretiempos fijos de la empresa</p> <p>Supervisar que se cumplan los controles de asistencia</p> <p>Proporcionar a los gerentes la información de la nómina que requieran</p> <p>Efectuar cálculos especiales</p> <p>Asistir al Jefe de Personal cuando éste lo requiera</p> <p>Coordinación del trabajo del departamento en ausencia del Jefe</p>
Asistente #1	<p>Operar el sistema de nóminas, esto es: configurar, planificar calendarios, procesar, revisar emitir reportes y cerrar todo tipo de</p>

	<p>liquidación que se genera en el programa de nóminas. Estas liquidaciones son los anticipos quincenales, nóminas mensuales, beneficios de ley , impuesto a la renta anual y pago de utilidades.</p> <p>Además preparo en hoja electrónica los cálculos para liquidación de vacaciones, bonos vacacionales, fondo de reserva para personal cesante y demás liquidaciones que se realizan manualmente.</p> <p>Ingreso de toda la información de ingresos y descuentos al personal en las distintas liquidaciones sea vía digitación o vía interfase electrónico.</p> <p>Conciliaciones con Contabilidad por saldos en cuentas.</p> <p>Preparación de cuadro de retenciones para anticipos, esto se lo hace con el fin de evitar sobregiros a fin de mes.</p>
Asistente # 2	<p>La parte que corresponde a mi responsabilidad, es todo lo relacionado con Descuentos y pagos de Horas Extras.</p> <p>En lo relacionado a descuentos son los Atrasos, Jornadas de trabajos incompletas, Jornadas nocturnas no laboradas, faltas, descuentos de días por no marcar, llamado de atención por marcar en otra área que no fuera la signada</p>
Soporte Sistemas	<p>Como soporte técnico es responsabilidad el buen funcionamiento del programa y de la integridad de los datos generados por el mismo. Mi trabajo es lograr que el programa realice las cosas como los usuarios lo requieran bajo las limitaciones del sistema mismo.</p>

## 2) Qué parte de su trabajo depende de terceras personas

Jefe de Nóminas	<p>En lo que respecta a la nómina, datos provenientes de Comité de Empresa, Comedor, Comisariato y algún otro descuento. Las ordenes de pago de sobretiempo provenientes de los gerentes de áreas.</p> <p>En sí la nómina depende operacionalmente del trabajo realizado por mis asistenteS quienes hacen el ingreso de toda la información y el procesamiento de la misma.</p>
Asistente #1	<p>Todo mi trabajo depende de terceras personas</p> <p>Todos los datos a ser ingresados, tantos ingresos como descuentos pasan primero por el Jefe de Personal luego por el Jefe de Nóminas y de ahí llegan a mis manos, donde recién en ese momento puedo yo trabajar.</p> <p>Toda información vía interface viene bajo la responsabilidad de la persona que me las envía, yo solo me limito a pasar esos datos a la nómina.</p> <p>El proceso final de la nómina que me corresponde realizar lo puedo hacer sólo cuando el Asistente #2 entrega toda la información de pago de sobretiempos y el Jefe de Nóminas la de créditos de la empresa.</p>
Asistente # 2	<p>Mi trabajo depende del envío de los sobretiempos a tiempo y las justificaciones de asistencia a su debido tiempo, esto implica que los jefes deben revisar las novedades de asistencia y enviarlas lo más rápido posible.</p>
Soporte Sistemas	<p>Siendo mi responsabilidad que el programa de resultados correctos, necesito que los usuarios parametricen correctamente el sistema y establezcan claramente los valores que se desean liquidar y cómo</p>

	quieren hacerlo, si es que estas dos premisas no se cumplen los resultados seguramente van a ser inesperados.
--	---

### 3) Qué problemas existían en el proceso de nóminas antes de la implantación del nuevo sistema, explíquelos.

Jefe de Nóminas	<p>El manejo de los sobregiros eran muy complicados y existían diferencias entre los valores sobregirados y los valores a descontar por este rubro en el mes siguiente. Como existía una la cantidad muy alta de trabajadores el control de esta cuenta era muy difícil.</p> <p>Cuando existían errores y se detectaban antes de pagar la nómina se debía reprocesar la nómina lo que tomaba mucho tiempo, primero porque debía hacerlo alguien de sistemas y si este no se encontraba en la empresa (por la hora) había que hubicarlo y esperar que venga; segundo porque el proceso de cálculo del programa era muy lento y por consiguiente reprocesar demoraba el doble de tiempo, a veces, este proceso era realizado más de dos veces.</p> <p>El reproceso era a veces provocado por ordenes superiores que exigían que se incluya en la nómina algún valor determinado a uno o varios trabajadores que no habían llegado a tiempo al departamento.</p> <p>No existía información histórica de nóminas confiables, esta información es muy importante para liquidaciones de periodicidad mensual como la reliquidación del impuesto a la renta y pago de Fondos de Reserva o para reportes solicitados por la gerencia.</p> <p>Los datos del sistema no eran confiables, no registraba algunos cambios realizados, como cambios de áreas o departamentos, números de cuentas bancarias y otros. Inclusive personas cesantes podían aparecer como activos.</p>
Asistente #1	<p>Como el programa era complicado el proceso de nómina era muy rígido, por ejemplo, si existía un error o se que quería incluir algo más para un trabajador se debía repetir el proceso para todos los trabajadores lo que demoraba mucho lograrlo.</p> <p>No se podía ganar tiempo, pues el programa no lo permitía, no se podía ingresar información parcialmente, no se podía continuar si es que lo anterior estaba totalmente terminado y la corrección de un error era un proceso muy largo y complicado.</p> <p>Cuando existía un error en el programa el proceso de nómina debía de paralizarse hasta que alguien de computación arreglara la situación.</p>
Asistente # 2	<p>Los problemas eran diversos pero el principal era la cantidad de información que se debía manejar, a esto hay que sumarle que la información siempre llegaba al final y había que ingresar esta información a un primer programa primero y luego al sistema de nóminas. Esto sucedía porque no había un procedimiento que establezca las reglas de cómo y hasta cuándo se puede entregar información que se incluiría en la nómina del mes.</p>
Soporte Sistemas	<p>El sistema anterior era inestable, fue hecho internamente en un tiempo</p>

	<p>muy corto y sin un análisis profundo de las reales necesidades de la empresa.</p> <p>Los usuarios no confiaban del mismo, esto hacía que la gente de sistemas estuvieran mucho tiempo con el usuario en el cálculo de la misma</p> <p>Poco a poco, el trabajo de nóminas se trasladaba a sistemas hasta llegar a un punto en que sin el personal sistemas no se podía calcular una nómina, los usuarios perdieron el conocimiento de cómo se debía calcularla</p> <p>Los usuarios nunca estuvieron bien capacitados para manejar ni el sistema, ni las computadoras, desarrollándose en ellos un rechazo a los mismos</p> <p>Sus procesos administrativos no eran claros y no compaginaban con el ciclo de cálculo del sistema de nóminas.</p> <p>Existían muchos errores en el ingreso de datos, tanto digitados como pasados por interfase</p> <p>El diseño del sistema no maneja de la mejor manera la integridad de datos históricos</p>
--	---

**4) En cuanto al programa de nóminas anterior, cuáles eran los principales problemas que encontraba en él**

Jefe de Nóminas	<p>El sistema tomaba mucho tiempo en los cálculos que se efectuaban en el proceso de nómina</p> <p>El reproceso era complicado</p> <p>Los datos no eran confiables, especialmente los históricos</p> <p>No soportaba cambios de cálculos, los cambios siempre originaban un mal funcionamiento del mismo.</p>
Asistente #1	<p>El sistema no era muy confiable, efectuaba cálculos erróneos, sin motivos aparentes</p> <p>La información del trabajador se desactualizaba con facilidad</p> <p>Los cambios o nuevos rubros eran muy complicados incluirlos y generalmente salían mal en las primeras liquidaciones. Los errores eran muy difíciles saldarlos, existían diferencias por ejemplo en sobregiros que se llevaban mes a mes sin poder saldarlos.</p> <p>No existía información para hacer liquidaciones anuales como el reparto de utilidades o los beneficios de ley.</p> <p>Casi toda la información de debía ingresar manualmente porque los cálculos no los realizaba bien.</p>
Asistente # 2	<p>Primero los sobretiempos tenían que ser ingresados y revisados en un programa que presentaba las facilidades del caso, luego se generaba un interface de esta información al sistema de nómina, y si algo se encontraba mal tenía que recurrirse al primer programa y realizar los procesos antes detallados. Esto generaba pérdida de tiempo para realizar cualquier cambio por pequeño que este sea.</p>
Soporte Sistemas	<p>Su diseño no cubría todas las necesidades de la empresa</p> <p>Sus programas eran inestables, la implantación misma fue hecha al</p>

	<p>apuro por presiones de la gerencia de la empresa</p> <p>El cálculo de los valores a liquidar era muy lento, la nómina demoraba mucho en procesar y no era flexible .</p> <p>El proceso de reproceso era muy complicado y necesitaba de la presencia del personal de sistemas para realizarlo</p> <p>El manejo mismo del programa era complicado con muchas opciones y con un flujo de trabajo que no concordaba con el flujo administrativo de la nómina.</p>
--	--

**5) Las interrupciones del proceso de nómina eran provocadas siempre por el mal funcionamiento del programa, existían otras causas, cuáles, descríbalas.**

Jefe de Nóminas	<p>Fallas Operativas por mala digitación</p> <p>Datos erróneos enviados de terceras personas (Comisariato, Comité, Comedor)</p> <p>No disponibilidad de firmas autorizadas para aprobación de pagos y descuentos a los trabajadores</p> <p>Ordenes superiores de esperar hasta que el gerente de cualquiera de las áreas entregue información que se debería incluir en la nómina</p>
Asistente #1	<p>Es frecuente que el proceso de nóminas en la parte final esté en un compás de espera a que un gerente ordene un cambio de último momento o en el peor de los casos que ordene variaciones sustanciales en lo que se tiene que liquidar u ordene incluir información que ha venido retrazada o fuera de fechas plazo.</p>
Asistente # 2	<p>Existían problemas por el programa, pero en ocasiones radicaba en la parte administrativa, porque no existía un procedimiento fijado para recibir sobretiempos y novedades para la quincena, estos siempre eran enviados faltando poco tiempo para procesar la quincena lo cual implicaba trabajar al tope, también se pagaban sobretiempos semanales y quincenales y esto hacía que siempre estemos preocupados en los anticipos y luego en el fin de mes.</p>
Soporte Sistemas	<p>La información no llegaba a tiempo y en muchas ocasiones venía con muchos errores que debían ser depurados antes de ingresarlos</p> <p>No existía un calendario de proceso, fechas límites para la entrega de información y para el proceso de la misma. En muchas ocasiones el proceso se interrumpía por el reproceso de la nómina provocado por la entrega tardía de información por parte de los gerentes que debía incluirse en la misma.</p>

**6) Opina usted que el error humano ha sido un factor negativo importante en los procesos mensuales de nómina?**

Jefe de Nóminas	<p>Si porque el volumen de datos que se manejan es grande y el anterior programa daba muy pocas seguridades y controles para evitar errores operativos y de manejo del sistema mismo. Con el nuevo sistema se ha</p>
-----------------	--

	eliminado un poco este problema, pero existen todavía errores de digitación y en los interfaces electrónicos de terceras personas que escapan de mi control y de la persona que las digita.
Asistente #1	Tanto así como error humano no, más bien diría que un factor negativo es la desorganización con la que se receipta la información a incluirse en la nómina, es un proceso además muy lento y cuando llega a mis manos es en cantidades muy grandes y con muy poco tiempo para procesarlas.
Asistente # 2	Siempre en todo proceso que sea ejecutado por alguien existe un margen de error y este no era la excepción, pero todos los problemas existentes del sistema sumados a los errores humanos que pudieran existir hacían que la tarea sea difícil.
Soporte Sistemas	Existieron y existirán errores en digitación de datos, pero provocados más por la premura con la que se los ingresa más que por incapacidad. La impuntualidad y en casos la irresponsabilidad de entregar datos no depurados si son un factor negativo en el trabajo de la nómina.

**7) En alguna oportunidad errores indirectamente recaían en usted, por qué sucedía eso**

Jefe de Nóminas	Por mi puesto y responsabilidad todo error de mis asistentes recaía finalmente en mi persona, pues es muy difícil supervisar el trabajo de ellos en un 100 %, efectúo ciertos controles pero siempre se escapan cosas.
Asistente #1	Si porque yo soy la persona que ingreso esos datos, a pesar de yo no ser la persona que los calculó, especialmente en descuentos, donde yo debo soportar el reclamo injusto y en muchas ocasiones mal educado del trabajador perjudicados. En ocasiones se me inculpa por no haber incluido ciertos valores en alguna nómina que supuestamente me la entregaron el Jefe de Nóminas y el Asistente 2 pero en realidad no lo han hecho o lo han hecho muy tarde.
Asistente # 2	Siempre que sucede algún tipo de error humano recaerá en alguien de los que conforman la cadena de trabajo. Sucedió en el caso de que los problemas del sistema fueran causados directamente hacia la parte que me correspondía realizar a mí y esto hacía que el tiempo de empleo para realizar mi trabajo fuera mayor que el acostumbrado y retrasaría el de los demás.
Soporte Sistemas	En el cálculo de los valores sí, en algunas ocasiones no se me describía correctamente el cálculo que se deseaba y por su puesto que los resultados eran otros, pero no era error mío ni del programa, simplemente se hizo lo que se entendió que se tenía que hacer. Existen casos en que los cálculos se realizan en base a datos digitados anteriormente, si los datos ingresados son erróneos no es culpa mía que los cálculos no sean los deseados, el programa sencillamente procesó lo que encontró.

**8) Cree usted que todos los problemas a usted inculcados fueron impresiones suyas**

Jefe de Nóminas	No, pues los principales problemas eran errores en datos tanto calculados como digitados por mis asistentes y que escapaban de mi control pues por la magnitud de los datos era muy difícil su supervisión.
Asistente #1	Algunos sí y otros no, la mayoría escapaban a mi control, pero mis errores generalmente han sido pocos y en lo posible los he arreglado a tiempo, igual sea error mío o no lo tengo que corregir.
Asistente # 2	No es así, si sabemos que la culpa ha sido de nosotros la tenemos que asumir, pero los problemas que se daban antes hacían que dependiéramos mucho del departamento de computación y de lo que ellos nos ofrezcan, así que los problemas eran algunas veces de parte y parte.
Soporte Sistemas	En algún grado sí, pues mi inexperiencia en el cálculo de la nómina y del código laboral mismo hacía que en ocasiones no entendería o me equivocara en programar algún cálculo pero la descripción de los mismos nunca fueron aclaradas a tiempo por el Jefe de Nóminas. Luego de que los errores sucedían (y no se podía dar marcha atrás) las explicaciones eran proporcionadas.

**9) Cree Ud. que todo el sobretiempo trabajado en el proceso de nóminas fue justificado, por qué.**

Jefe de Nóminas	Si porque el programa anterior demoraba mucho en su cálculo y además como no era muy confiable se debía esperar todo ese tiempo para empezar entonces a revisar una y otra vez la nómina. En ocasiones se debía ingresar y corregir datos hasta altas horas de la noche para que la nómina esté lista a tiempo.
Asistente #1	Si porque los procesos eran lentos, no confiables y por lo tanto había que revisar y eso tomaba mucho tiempo. Había que ingresar muchos datos manualmente y eso si era horrible, además se tenía que hacer mucho trabajo en paralelo en hojas electrónicas para comprobar que el sistema esté haciendo bien las cosas.
Asistente # 2	Creo que el sobretiempo trabajado era acorde a los problemas que solíamos tener, por lo tanto esto esta justificado, por que sino hubieran aparecido otros problemas que se solían dar y si el sistema hubiera sido más flexible creo que la empresa se hubiera ahorrado el sobretiempo.
Soporte Sistemas	Justificado sí porque de cualquier manera la nómina tenía que estar lista, necesario en todos los casos creo que no o por menos se lo hubiera podido evitar. Si es que las cosas se hubieran manejado administrativamente mejor mucho sobretiempo se hubiera evitado, yo no se porqué dejan todo el trabajo para el final del día.

**10) Un buen programa pudo haber evitado todo este sobretiempo, por qué.**

Jefe de Nóminas	Si porque daría datos más confiables y con seguridad los procesos serían más rápidos y esto se agilizaría el proceso de nóminas cuando hay retrasos.
Asistente #1	El programa nuevo en gran medida, aunque aun queda algún sobretiempro provocada por la impuntualidad con la que los gerentes y jefes entregan la información a incluirse en una nómina, mucha de ella inexacta lo que hace que se le tenga que hacer un proceso antes de llevarlo al sistema de nóminas.
Asistente # 2	Claro, es el caso que tenemos actualmente, se maneja más novedades y el tiempo empleado es mucho menor y con la misma cantidad de personas a cargo de la nómina.
Soporte Sistemas	Si, porque se reducirían los tiempos de procesamiento y reproceso de la nómina. Pero el sobretiempro provocado por el ingreso tardío de información y las interrupciones por ordenes superiores no se van a eliminar con un nuevo sistema.

### 11) Su trabajo se ha facilitado con el nuevo programa

Jefe de Nóminas	Sí, mucho. Pues los cálculos se hacen más rápidamente y sus resultados son confiables. Persisten errores de digitación y en los interfaces pero son más fáciles detectar y además un reproceso no demora tanto tiempo y digamos que se lo puede realizar sin problema tantas veces como lo requiera un gerente. Además el sistema va almacenando todos los datos mes a mes haciendo que las liquidaciones anuales sean exactas y rápidas.
Asistente #1	Si, porque puedo ingresar la información con mucho tiempo de anticipación y los errores son muy fáciles de arreglar y revisar lo ingresado también es un proceso sencillo. Además puedo realizar varias cosas al mismo tiempo. Además que el proceso se realiza más rápidamente y el reproceso es más sencillo de realizarlo sin ayuda de computación. Este programa no arroja errores en cálculos que no sean provocados por una mala parametrización inicial por parte del usuario, lo que sucede en muy pocas ocasiones.
Asistente # 2	La verdad es que el trabajo realizado ahora es mayor y el tiempo empleado es menor, a pesar de que todavía existen limitaciones.
Soporte Sistemas	Si, el programa me ha liberado de la carga que significaba estar al lado del usuario durante todo el proceso de nómina sucede o no suceda algo, el dependencia si ha reducido, no por completo pues ahora en cambio se le hace a los usuarios difícil parametrizarlo y manejar sus diferentes opciones, como el programa es muy flexible se necesita tomar en cuenta muchas cosas antes de empezar un proceso de nómina que por lo general el usuario ahora las pasa por alto obteniendo resultados no deseados.

**12) Qué problemas persisten en el proceso de nómina después de la implantación del nuevo problema, explíquelos, está en sus manos solucionarlos ?**

Jefe de Nóminas	<p>El manejo del nuevo programa es muy complicado, como es parametrizable hay que definir muchas cosas y este trabajo requiere mucha atención y una correcta definición de lo que se quiere.</p> <p>Los nuevos requerimientos en ocasiones son difíciles de implementar, pues como es un programa comprado no se pueden hacer cambios en los programas, y hay que adaptar las necesidades a lo que el programa puede hacer y sus limitaciones.</p>
Asistente #1	<p>Existe mucha información que hay que ingresar a mano y muy rápidamente.</p> <p>Como el programa es muy completo, exige de muchos datos iniciales y de estar atentos de cada parámetro que se pone al inicio del proceso de nóminas para lograr lo deseado.</p> <p>Todavía no puedo manejar en un 100% el sistema y he hecho cosas que luego me entero que las puede hacer sola el sistema o que lo puedo hacer más ágilmente por otro método que el sistema mismo incluye.</p> <p>Hay liquidaciones que son muy particulares en sus cálculos que son difíciles de implementar en el nuevo sistema y exige de procesos intermedios para llegar a lo deseado ya que el sistema no permite hacerlo directamente. Lo mismo sucede con reportes y consultas solicitados por gerentes y jefes departamentales.</p>
Asistente # 2	<p>Los problemas existentes son pocos, pero implican tiempo que podría ser ahorrado, para sacar un reporte, necesito llamar a computación para sacarlo de acuerdo a las parámetros necesitados.</p> <p>Para eliminar sobretiempos de la base de datos de novedades en el rol, necesito pedir autorización a Vicente para realizarlo, además de otros procesos para los cuales debo primero pedir permiso.</p> <p>Los problemas son pocos pero cuando se trabaja con el tiempo es muy necesario que todo este óptimo.</p>
Soporte Sistemas	<p>Los problemas de ingreso de información aumentaron debido a que la forma de realizarlo ha cambiado y el usuario ha tenido mucha resistencia a este cambio.</p> <p>Como los cálculos se hacen de forma ágil, los reprocesos han aumentado y esto es ahora una práctica común y una medida muy usada por los gerentes de área cuando existe impuntualidad en la entrega de información o cuando se desea incluir cambios a última hora.</p> <p>Por el momento, la nómina sigue saliendo con errores (mucho menos que antes) pues el manejo del sistema parece todavía ser complicado para los usuarios y éstos no revisan la información ingresada apropiadamente.</p>

**13) Qué nuevos problemas han aparecido, explíquelos, conoce el origen de los mismos?**

Jefe de Nóminas	Han aparecido problemas en el manejo de créditos, pues el nuevo
-----------------	---

	<p>sistema exige todas las características del préstamo otorgado (tasa, plazo,etc.) pero el gerente financiero solo entrega el valor de la mensualidad a descontar y el plazo, lo que no sirve para llevar de forma adecuada el historial del préstamo en el nuevo sistema. Cálculos preliminares se necesitan antes de ser ingresado al sistema; existen también problemas con los saldos remanentes que son en centavos y contabilidad no acepta los mismos pero el programa está diseñados para manejarlos hay que darle un tratamiento especial a estos remanentes.</p> <p>Cosa parecida sucede con los sobretiempos, pues el sistema pasa todo el sobretiempo generado a la nómina pues no maneja aprobaciones, hay que hacer un trabajo adicional para pasar solo lo aprobado por la gerencia.</p> <p>Estos procesos intermedios entorpecen un poco el desarrollo del proceso de nóminas.</p>
Asistente #1	<p>El sistema no solo lo manejo yo, pero yo si soy el responsable de los ingresado a mano, entonces otras personas ingresan mal información y descuadran el trabajo de otra persona o el mío, y el sistema no guarda información de la persona que lo ingresó. No hay control en ese sentido.</p> <p>Existen datos que solo se pueden ingresar cuando un gerente da su visto bueno, como el sistema no maneja los datos con un status de aprobado, hay que esperar que llegue la aprobación para recién ingresarla al sistema.</p>
Asistente # 2	<p>El problema es que solo se maneja El Informador sino otras compañías afines, se manejan compañías afines con sus novedades en cada una y su forma de trabajo, en el sistema existen mucho control, pero revisar el sobretiempo que nos envían los jefes es un trabajo que implica tiempo y como el número de personas ha aumentado y ahora se saca otros reportes esto es más trabajo para todos nosotros.</p>
Soporte Sistemas	<p>Este nuevo sistema exige de una definición de procesos y responsabilidad bien concreta, esto es, su sistema de seguridad exige de una responsabilidad por parte del usuario de la información que ingresa y de los procesos que corre en el sistema. Esto a hecho que los usuarios se resistan a operar en el programa y se delegen responsabilidades unos y a otros del trabajo en el sistema de nómina, mientras menos responsabilidades tengan mejor para ellos y como no se ha definido bien el trabajo y las responsabilidades en el área de nóminas en principio me ha tocado realizar personalmente los procesos de la nómina (en cuanto al sistema se refiere), pues los usuarios afirmaban que ellos no conocían bien el sistema y por consiguiente no podían hacerlo.</p> <p>El sistema obligó a un cambio tecnológico, éste es desconocido por los usuarios, y es más, se les está haciendo muy difícil adaptarse al mismo, lo que de una manera influye en su trabajo actualmente y hace que su dependencia con el departamento de computación sea todavía apreciable.</p>

#### 14) Dependía mucho del soporte del Dpto. de Sistemas (Grado de dependencia antes y después)

Jefe de Nóminas	Con el sistema anterior la dependencia era máxima pues el sistema era muy inestable. Con el nuevo sistema la dependencia ha ido bajando con el tiempo , pues cada vez nos familiarizamos más con el sistema y realizando más procesos sin su presencia o supervisión, en un principio era bastante pero por el desconocimiento del mismo. Dependemos ahora de computación por la complejidad del nuevo sistema pues hay cosas que nosotros no entendemos y necesariamente computación debe realizarlas.
Asistente #1	La dependencia ha bajado muchísimo yo diría que de un 75% estamos en este momento en un 20% porque tenemos que aprender mucho del sistema, pienso que luego bajará.
Asistente # 2	Se dependía mucho del departamento de computación, pero con el nuevo sistema sólo se depende cuando existe algún tipo de problema en especial.
Soporte Sistemas	Antes 75%, ahora un 45% pero reduciendo, es mi deseo que llegué tan solo a un 15%.

#### 4.2.2 Entrevista a Jefe de Area involucrada

##### Jefe de Personal

##### 1)Cuál era la situación antes de la implantación del nuevo sistema

El problema de la nómina siempre fue la poca fiabilidad del programa. Desde un inicio el sistema de nóminas dio errores, pero se decidió seguir con el mismo con la esperanza de que con el tiempo se iban a seguir arreglando las cosas con la ayuda del departamento de computación cuyo soporte desde entonces ha sido vital para el normal desenvolvimiento de la nómina. Quizás hubo presión para poner a funcionar el sistema sin probarlo al 100% pero así lo quiso la gerencia de la empresa.

Se debía hacer un excesivo trabajo administrativo para realizar el proceso de nóminas (formularios de sobretiempos, vistos buenos ,listados de descuentos).

Siempre he tenido que aprobar el pago de sobretiempos a las personas encargadas del proceso, y en ocasiones han sido valores considerables; pero lo he hecho porque me consta que estas personas trabajan hasta altas horas de la noche para tener su trabajo al día en el fin de mes, los reportes de asistencia así lo dicen.

Otra situación muy común era el considerable número de ordenes de cheque que tenía que aprobarse para la devolución de valores descontados erróneamente al trabajador o valores que debían haber sido incluidos en el rol de pago.

El Jefe de Nóminas me ha tenido al tanto de los problemas y estos eran continuos, el programa según él era muy lento y cuando se debía hacer un reproceso el tiempo era mayor porque había que buscar a la persona de computación para que realice este trabajo, en la noche esta situación era más difícil solucionarla en corto tiempo. Mis relaciones con el Jefe de Computación siempre han sido buenas, pero creo que debí darle más importancia a este asunto, se demoró mucho en traer el nuevo sistema.

## **2) Qué beneficios obtuvo con la implantación del nuevo sistema. Beneficios mediatos e inmediatos**

Pienso que el beneficio más grande es el que ha demostrado ser un sistema confiable.

Conozco que sus procesos de cálculo se realizan en menor tiempo.

Ha reducido en un buen porcentaje el pago de sobretiempos a mi gente, lo mismo ha sucedido con las devoluciones de valores, definitivamente los errores por parte del sistema se han reducido.

Espero que con el tiempo, y la experiencia que vayan ganando mis trabajadores con el nuevo sistema esta situación de la nómina se normalice. Conozco que el sistema tuvo un alto costo y la gerencia querrá resultados.

El sistema es muy completo, espero que en mediano plazo todos los procesos del departamento de automaticen y entren a trabajarse en el nuevo sistema.

## **3) Su personal ha optimizado el trabajo**

En cuanto a mi personal definitivamente sí, claro, hay que reconocer que no tienen todavía experiencia en el nuevo sistema, se que todavía se dan errores pero espero que los solucionen en un corto plazo. Sobre los sobretiempos, siempre habrá esta situación, por el tipo de trabajo y por la forma de cómo se llevan los procedimientos en esta empresa es muy difícil terminar con esto. La gente es muy impuntual, reconozco que mi propia gente en ocasiones dejan las cosas para el final, aunque si la información estuviera a tiempo creo que lograrían terminar el trabajo; pero ellos ya saben como son las cosas, en eso si yo los culpo por no ser previsores, todos ellos ya tiempos algún tiempo en la empresa y saben como se mueven las cosas aquí, dependemos mucho de lo que digan o quieran los dueños(gerentes).

## **4) Qué dicen ahora sus subordinados**

Se encuentran más tranquilos, sienten que pueden confiar en el nuevo sistema, aunque hay muchas cosas que todavía no saben como se hacen, confían en los resultados que arroja. Su insatisfacción ahora gira alrededor del sistema como tal, han tenido que acoplar su trabajo con el ciclo de proceso del nuevo sistema y eso les ha costado, pienso que ahí esta otro problema, las cosas no se van dando como el sistema los solicita, hay que realizar un trabajo previo.

El Jefe de Nóminas y sus asistentes me han dicho que el sistema es un poco confuso en cuanto a su manejo por lo que han dejado a computación algunos procesos (por seguridad), los más delicados, pero espero que no sea por mucho tiempo, o por lo menos fue lo que le advertí al Sr. Martínez.

## **5) Está a su alcance hacer cambios en una medida organizacional para terminar de solucionar los problemas de la nómina**

Es muy difícil hacerlo, todo el trabajo de formalización de procedimientos siempre han sido hecho por la gerencia, y aprobado por los dueños de la empresa. En empresas de este tipo la última palabra la tienen los dueños, nosotros solo cumplimos con los procedimientos o por lo menos tratamos de mantenernos lo más cercanos a ellos.

En mi puesto no se puede hacer más que coordinar el trabajo y hacer lo que la gerencia pida, si ellos están contentos entonces está bien, claro que no saben todo lo que se ha tenido que hacer para lograrlo.

### 4.2.3 Entrevista a trabajadores afectados

Se recolectó información de usuarios afectados de errores en las nóminas de pago, en algunos casos son personas que han tenido el mismo problema por algunos meses. Generalmente los errores afectaron negativamente (descuentos indebidos, ingresos no incluidos) a estas personas.

Se preparó un set de preguntas para dirigir un poco a los trabajadores seleccionados. Las preguntas son:

1. Cuál es su cargo y cuantos años a estado en esta empresa
2. Cuales han sido sus inconvenientes con respecto a los valores liquidados en su rol de pago
3. Los inconvenientes han sido frecuentes, con cuanta frecuencia aparecían
4. Le han sido solucionado estos inconvenientes de manera ágil
5. Cree usted que las cosas en el trabajo de nóminas han ido mejorando

#### 1) Cuál es su cargo y cuantos años a estado en esta empresa

Sr. José Lindao	Yo trabajo en el Redacción del Diario y tengo en la empresa 8 años laborando.
Sr. Alfredo Tomalá	Trabajo en el departamento de Fotocomposición desde hace 5 años.
Ing. Gloria Estupiñán	Soy asistente de la gerencia comercial hace año y medio.
Sr. Washington Herrera	Trabajo en la rotativa del diario como asistente y trabajo ya 15 años en la empresa.

#### 2) Cuales han sido sus inconvenientes con respecto a los valores liquidados en su rol de pago

Sr. José Lindao	Yo tuve un problema con un préstamo por un valor considerable que se me descontó hace algún tiempo, yo no tengo préstamo alguno con la empresa actualmente, entiendo que fue uno que tuve el año pasado pero ya lo terminé de pagar. El problema fue mayor pues hice un gasto considerable en el comisariato en la empresa. El valor que se me liquidó en ese mes fue muy bajo. Este problema se repitió al siguiente y nuevamente tuve arreglármelas con lo poco que recibí de liquidación mensual.
Sr. Alfredo Tomalá	Tuve un problema con el Sr. Martínez hace dos meses por un descuento del Comisariato que no era mío. Yo nunca hago gastos en el Comisariato porque me han dicho que después en la nómina hay problemas con el descuento. A lo mejor no fui en el mejor momento pero igual no creó haberme merecido el trato descortés del cual fui objeto por parte

	del Sr. Martínez, yo entiendo que debe atender muchos reclamos pero si era el momento lo mejor que podía hacer es decir que me atendía luego. El problema no fue el descuento en sí sino la forma como me trató.
Ing. Gloria Estupiñán	Se me descontó un valor por un préstamo al seguro social erróneamente y cuando telefónicamente pedí información al departamento de personal me dijo el Sr. Cabrera que esos valores se los envía el Seguro Social y que él tiene que descontarlos, en tal caso, que arregle ese problema en el Seguro Social.
Sr. Washington Herrera	Como mi trabajo es nocturno, yo recibí sobretiempo por horario nocturno, pero además mi horario es rotativo, esta labor la comparto con otras dos personas más. Cuando son los cambios de turnos hay problemas pues se confunden los horarios, en el sistema salen las entradas como salidas y viceversa, entonces se nos descuentan horas como no trabajadas o atrasos, además a veces me pagan horas de trabajo nocturnas como normales, pues creen que las he trabajado en horarios normales, este problema lo tenemos siempre en los cambios de horarios. Yo no gano mucho, a veces no he recibido nada al final del mes, imagínese tengo esposa y cinco niños y llegar sin dinero al fin de mes es un problema.

### 3) Los inconvenientes han sido frecuentes, con cuanta frecuencia aparecían

Sr. José Lindao	Este problema particularmente lo tuve dos meses seguidos antes de que fuera arreglado. Pero el de los sobretiempos es constante pues siempre hay valores que no se han incluido y tengo que estar constantemente en el departamento de personal para constatar que no más se me ha pagado.
Sr. Alfredo Tomalá	En mi persona no, pero conozco personas que les ha sucedido esto por lo menos una vez.
Ing. Gloria Estupiñán	A mí por suerte me ha pasado esto una sola vez, pero como yo organizo la correspondencia de mi jefe he visto memorándums de compañeros pidiendo se haga alguna rectificación especialmente en el pago de sobretiempos en sus roles de pago.
Sr. Washington Herrera	Esto ocurre cuando hay cambios de turno con mis compañeros, más o menos cada 3 semanas si es que mi jefe no indica lo contrario.

### 4) Le han sido solucionado estos inconvenientes de manera ágil

Sr. José Lindao	En lo que respecta al préstamo demoraron una semana en devolverme los valores descontados en el primer mes, pero me dijeron que esto no iba a ocurrir de nuevo, lo que no sucedió; en el segundo mes tuve que recurrir a mi Jefe para que él pidiera la
-----------------	---

	<p>solución inmediata a mi problema, mi cheque estuvo listo en 3 días.</p> <p>En los sobretiempos siempre he tenido problema porque me tienen de un lado a otro averiguando por que no me han pagado determinados valores. El Sr. Martínez me manda donde Raúl y este me dice que él ingresa lo que le pasa el Sr. Martínez , y éste a su vez me ha dicho que se liquida todo lo que mi Jefe a aprobado, y en conclusión lo que frecuentemente ocurre es que pierdo igual esos valores.</p>
Sr. Alfredo Tomalá	<p>Bueno ágilmente sí, el dinero me fue devuelto en unos 4 días, luego de hacer las verificaciones pertinentes en el Comisariato de la empresa, pero hubiese sido bueno recibir por lo menos una disculpa por el mal rato provocado al ir a realizar el reclamo.</p>
Ing. Gloria Estupiñán	<p>Mi puesto no me permite salir con tanta facilidad de la oficina a realizar este tipo de trámites por lo que pedí ayuda al Sr. Martínez, el Jefe de Nóminas, para ver si él podía hacer alguna averiguación en el Seguro Social.</p> <p>Cuando hable con él le describí mi problema y me prometió llamarme luego para darme alguna solución.</p> <p>Al siguiente día me llamó a comunicarme que mi problema simplemente de digitación, su asistente se había equivocado al ingresar el código del trabajador, pidiéndome las disculpas del caso me comunicó que vaya en tres días que mi cheque de devolución estaría listo.</p>
Sr. Washington Herrera	<p>Se demoran mucho en revisar las cosas, al final si me pagan pero después de algunos días.</p>

### 5) Cree usted que las cosas en el trabajo de nóminas han ido mejorando

Sr. José Lindao	<p>De alguna manera, ahora tienen información a la mano, cuando voy a consultar sobre los valores de sobretiempos que se me han pagado me dan inmediatamente detalle impreso y con eso se me hace más fácil reclamar, pero igual es mucha pérdida de tiempo averiguar en donde quedaron las horas que no se me pagó.</p> <p>Conozco de compañeros que han tenido muchos problemas en la nómina y que ahora se encuentran más conformes con las soluciones que se les ha dado.</p>
Sr. Alfredo Tomalá	<p>No le podría contestar, por lo menos yo no he vuelto a tener problemas con mi rol de pagos, pero si creo que se debería tratar mejor a las personas que van a ser alguna consulta o reclamo al departamento de personal.</p>
Ing. Gloria Estupiñán	<p>Aparte de la inexactitud al no indicarme inmediatamente el problema real, yo creo que el trabajo del departamento a mejorado, mi problema se solucionó en menos de una semana, y la verdad que no me he enterado de problemas graves en la misma, antes (por mi cargo) era frecuente escuchar problemas</p>

	con la misma.
Sr. Washington Herrera	Algunas cosas han mejorado, los cheques salen más rápido, pero debería hacerse algo con las personas que trabajamos en turnos rotativos y en las noches.

### 4.3 Problemas encontrados luego de entrevistas

#### Antes

##### Problemas Técnicos:

###### Sistemas

El sistema era muy lento

Su manejo era complicado

No existía información histórica confiable

Cuando el sistema se caía, se necesitaba de una persona de sistemas para su arreglo

El flujo de trabajo del sistema era muy rígido

Dependencia absoluta de computación para resolución de problemas

Su diseño no cubría todas las necesidades de la empresa

###### Programa

Los programas no realizaban los cálculos adecuadamente

Los programas de reproceso eran muy complicados y debía hacerlos sistemas

Los datos no eran confiables

Los programas eran inestables, no manejaban errores simplemente se caían

La información del trabajo se desactualizaba con facilidad

Cambios eran de difícil implementación con los programas

##### Problemas Humanos:

###### Competencia

Fallas en la digitación de la información

Datos enviados por terceros erróneos

Excesivo trabajo en horas de sobretiempo

Los usuarios nunca estuvieron bien capacitados para operar el sistema

###### Organizacionales

Retraso en ingreso de datos por falta de aprobaciones o visto bueno respectivo

Demasiada lentitud en entrega de información por parte de Jefes y Gerentes

Interrupciones por órdenes superiores, reprocesos forzados

Reprocesos forzados por entrega tardía de información

Procesos administrativos no estaban bien definidos  
Los procesos administrativos no seguían el flujo de trabajo del sistema  
No existía nada escrito sobre calendario de procesos, fechas límite para la entrega de información ni para realizar todos los procesos

## **Después**

### **Problemas Técnicos:**

#### Sistemas

El sistema es muy extenso por consecuencia algo complicado  
Hay que adaptar las necesidades de la empresa al programa y no lo contrario  
El sistema no maneja estados de información (aprobada o solo ingresada)  
El sistema exige una parametrización inicial para cada proceso que en algunos casos puede resultar complicada  
El sistema no soporta algunos requerimientos para los cuales hay que hacer subprocesos intermedios.

### **Problemas Humanos:**

#### Competencia

Fallas en la digitación de la información  
Datos enviados por terceros erróneos  
Existe todavía trabajo en horas de sobretiempo  
A los usuarios se les hace difícil aprender a operar el sistema  
La información no se entrega de la forma como lo pide el sistema hay que realizar una depuración de datos intermedia  
El usuario no quiere hacerse responsable de la parte del sistema que le corresponde.  
No existe un control adecuado de la información del sistema, se lo realiza solo al final

#### Organizacionales

Retraso en ingreso de datos por falta de aprobaciones o visto bueno respectivo  
Impuntualidad en entrega de información por parte de Jefes y Gerentes  
Interrupciones por órdenes superiores, reprocesos forzados o retraso en cálculo de nómina  
Procesos administrativos no estaban bien definidos pero ahora tienen que ajustarse al flujo de trabajo del nuevo sistema  
Los trabajadores de la empresa no confían en el trabajo de la nómina de pago.