

EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTO DE NÓMINA EN EMPRESA DEL
SECTOR CONSTRUCTOR POR MEDIO DEL CMI



Evaluación de procedimiento de nómina en empresa del sector constructor por medio del CMI

Julieth Herrera Ramírez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Contaduría Pública

noviembre de 2020

EVALUACIÓN DE PROCEDIMIENTO DE NÓMINA EN EMPRESA DEL
SECTOR CONSTRUCTOR POR MEDIO DEL CMI

Evaluación de procedimiento de nómina en empresa del sector constructor por medio del CMI

Julieth Herrera Ramírez

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Contador Público

Asesora

Sandra Janeth Cañas Vallejo

Contadora pública y Magister en diseño, gestión y dirección de proyectos

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Contaduría Pública

noviembre de 2020

Evaluación de procedimiento de nómina en empresa del sector constructor por medio del CMI

Dedicatoria

Dedicado a mi hija y mi esposo por su amor, paciencia y colaboración en éste proceso, a mis padres porque soy gracias a ustedes y a mis abuelos por su entrega y sus enseñanzas.

Evaluación de procedimiento de nómina en empresa del sector constructor por medio del CMI

Agradecimientos

A Dios por permitirme cumplir mis metas y a mi familia y amigos porque esto no sería posible sin su ayuda y a mis profesores por compartir su conocimiento.

Contenido

Lista de tablas	7
Lista de figuras	8
Lista de anexos.....	9
Resumen y palabras clave	10
Abstract	11
Introducción.....	12
CAPÍTULO I. CONTEXTO PROBLÉMICO	14
1 Planteamiento del problema	14
1.1 Descripción del problema	16
1.2 Formulación del problema	16
1.3 Matriz DOFA.....	16
1.4 Justificación.....	17
1.5 Objetivos	19
1.5.1 Objetivo general.....	19
1.5.2 Objetivos específicos.....	19
CAPÍTULO II SUSTENTO TEÓRICO.....	19
2 Marco Referencial	19
2.1 Estado del arte	19
2.2 Marco teórico.....	23
2.2.1 Teoría científica de administración	23
2.2.2 Teoría clásica de la administración.....	25
2.2.3 Administración por objetivos A.P.O.	26
2.3 Marco conceptual	27
2.4 Marco normativo	29
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	31
3 Diseño Metodológico.....	31
3.1 Método	32

Evaluación de procedimiento de nómina en empresa del sector constructor por medio del CMI

3.2	Técnicas e instrumentos	32
3.3	Fuentes	32
3.4	Fuentes primarias	33
3.5	Procedimiento metodológico.....	33
3.6	Cronograma	34
3.7	Plan estratégico.....	35
CAPÍTULO IV RESULTADOS.....		37
4	Análisis de resultados	37
4.1	Análisis comparativo de cifras.....	37
4.1.1	Cifras de retiros y contrataciones.....	37
4.1.2	Cifras de Pagos ARL	42
4.1.3	Cifras de cobro de incapacidades a EPS.....	43
4.1.4	Cifras de pago por concepto de auxilio de transporte.....	45
4.1.5	Cifras pagadas por conceptos de horas extras y recargos	47
4.1.6	Comparación de fechas de pagos de recargos y horas extras	49
4.2	Resultado de encuestas	50
4.3	Resultado de entrevistas semiestructuradas	52
4.4	Cuadro de mando integral	54
4.5	Matriz de triangulación	59
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		65
5	Conclusiones.....	65
6	Recomendaciones.....	66
Referencias		67

Lista de tablas

Tabla 1 16
Tabla 2 34
Tabla 3 35
Tabla 4 38
Tabla 5 38
Tabla 6 42
Tabla 7 43
Tabla 8 43
Tabla 9 44
Tabla 10 46
Tabla 11 46
Tabla 12 47
Tabla 13 48
Tabla 14 48
Tabla 15 49

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Resultado Encuesta Anónima de Retiro Voluntario Mayo – Octubre 2019	39
<i>Figura 2.</i> Porcentajes del Resultado de la Encuesta de Retiro Voluntario 2019.	40
<i>Figura 3.</i> Resultado Encuesta Anónima de Retiro Voluntario Mayo – Octubre 2020.....	41
<i>Figura 4.</i> Porcentajes del Resultado de la Encuesta de Retiro Voluntario 2020.	41
<i>Figura 5.</i> Comparativo de la Gestión de Cobro de Incapacidades a la EPS	45
<i>Figura 6.</i> Consolidado Resultados Cuestionario Cerrado	50
<i>Figura 7.</i> Cuadro de Mando Integral (CMI) Ítem Retiros y Contrataciones	54
<i>Figura 8.</i> Cuadro de Mando Integral (CMI)	55
<i>Figura 9.</i> Cuadro de Mando Integral (CMI)	55
<i>Figura 10.</i> Cuadro de Mando Integral (CMI)	56
<i>Figura 11.</i> Cuadro de Mando Integral (CMI)	57
<i>Figura 12.</i> Cuadro de Mando Integral (CMI)	58
<i>Figura 13.</i> Matriz de Triangulación Ítem Retiros y Contrataciones.....	60
<i>Figura 14.</i> Matriz de Triangulación Ítem Pagos ARL.	61
Figura 15. Matriz de Triangulación Ítem Cobro de Incapacidades a la EPS.	62
<i>Figura 16.</i> Matriz de Triangulación Ítem Pagos Auxilio de transporte.	62
<i>Figura 17.</i> Matriz de Triangulación Ítem Pagos Horas Extras y Recargos.	63
<i>Figura 18.</i> Matriz de Triangulación Ítem Fecha de Pago de Novedades.....	64

Evaluación de procedimiento de nómina en empresa del sector constructor por medio del CMI

Lista de anexos

Anexo 1 71
Anexo 2 72
Anexo 3 73
Anexo 4 74
Anexo 5 75
Anexo 6 76

Resumen y palabras clave

El presente es un trabajo de investigación pretende evaluar el desempeño del manual de procedimientos para el área de registro de novedades de nómina, fruto de la práctica profesional realizada en la constructora ubicada en la ciudad de Medellín, a través del Cuadro de Mando Integral. El manual se realizó como medida para mejorar el proceso de registro de novedades de nómina, pues se generaron muchos inconvenientes tales como retrasos al momento de pagar los recargos y las horas extras a los trabajadores, también se pretendió realizar la gestión de cobros de incapacidades por enfermedad general a las EPS de manera oportuna y eficiente. Se realiza a través de la metodología mixta con método analítico, se utilizan herramientas como la encuesta y su instrumento es un cuestionario cerrado, el cual permite la construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI); también se utiliza la entrevista semi-estructurada para conocer la percepción de los empleados vinculados al proceso de registro de novedades; a través de la matriz de triangulación se integra y se compara la información que arroja el Cuadro de Mando Integral y la entrevista, arrojando un desempeño óptimo del manual, corrección de errores que se presentaban antes de su implementación y que se evidencia en el personal de la empresa una percepción favorable.

Palabras clave:

Nómina, registro, novedades, salario, horas extras, incapacidades.

Abstract

This is a research work that aims to evaluate the performance of the procedures manual for the area of registration of payroll news, as a result of the professional practice carried out in the construction company located in the Medellín city, through the Balanced Scorecard. The manual was carried out as a measure to improve the process of registering payroll news, since many inconveniences were generated such as delays when paying surcharges and overtime to workers, it was also intended to carry out the management of disability charges for general illness to EPS in a timely and efficient manner. It is carried out through the mixed methodology with an analytical method, tools such as the survey are used and its instrument is a closed questionnaire, which allows the construction of the Balanced Scorecard (CMI); The mid-structured interview is also used to know the perception of the employees linked to the process of registering news; Through the triangulation matrix, the information provided by the Balanced Scorecard and the interview is integrated and compared, yielding an optimal performance of the manual, correction of errors that occurred before its implementation and that is evidenced in the personnel of the company a favorable perception.

Keywords:

Payroll, registration, news, salary, overtime, disabilities.

Introducción

La nómina representa uno de los gastos más importantes en las empresas, de allí la importancia de que se liquide de manera correcta, pues puede generar pérdidas de dinero por la incorrecta liquidación y por el pago de otros conceptos asociados, al ser uno de los desembolsos de dinero más grandes que se hace de manera continua cada quince días es susceptible a que se cometan errores por desconocimiento de nómina o involuntarios al momento de registrarse, los cuales deben tener un tratamiento muy cuidadoso para no generar pérdidas inadvertidas de dinero. En el presente trabajo realiza una investigación sobre los resultados que se presentan en la constructora ubicada en la ciudad de Medellín, después de la implementación del manual de procedimientos de registro de novedades en la nómina, el cual fue desarrollado como fruto de la práctica profesional realizada en el 2019 y del que se espera sea una herramienta fundamental al momento de realizar el registro.

El problema en la constructora radica en el crecimiento de la mano de obra contratada para cumplir con los proyectos que tiene en desarrollo, pues la metodología que utilizaban incluía 3 plantillas en Excel, una para verificar la asistencia, otra para el registro de horas extras y otra para el registro de incapacidades, las cuales hacían el proceso muy lento y engorroso; no tenía una persona responsable del proceso y registrar 1 día para 250 empleados podía tardar 2 días en hacerlo, razón por la cual se retrasaba el pago de los recargos y las horas extras a los empleados, teniendo que esperar hasta un mes para ser revisados y aprobados para su pago. No se tenía control de ubicación del personal, no se sabía en qué obra se encontraba laborando, o si estaba incapacitado, o si se había ausentado, lo que generó que se realizaran pagos a la ARL y de auxilios de transporte que no correspondían.

El objetivo de éste trabajo es conocer los cambios en materia contable y de gestión después de la implementación del manual de procedimiento de registro de novedades de nómina y así evaluar su desempeño, conocer los cambios generados por su uso y evidenciar si se sigue utilizando de la manera adecuada; para ello se realiza el análisis comparativo de la información entre 2 periodos

diferentes, uno será de mayo a octubre del año 2019, periodo en el que no se había implementado el manual y el otro entre mayo y octubre del 2020 periodo en el que tiene otra persona responsable y hace uso del manual implementado y así realizar la evaluación e identificación de variaciones a través del Cuadro de Mando Integral el cual da una calificación de desempeño y permite conocer la realidad del proceso.

Se realiza una investigación mixta utilizando el método analítico el cual permite realizar el análisis de las variaciones que han surgido en los dos periodos comparados (antes y después de la implementación del manual), para ello la información cualitativa serán los registros contables específicos respecto a pagos a la ARL, incapacidades generadas por enfermedad general, clasificar si fueron asumidas por el empleador o si las asumió la EPS y si se realizó el cobro de ellas; una revisión a los días pagados a los empleados por auxilio de transporte, cantidad de horas extras generadas, su forma de registrarse y las fechas de pago de las novedades de las quincenas de los respectivos periodos, los cuales fueron los puntos más significativos en el procesos, estos se analizan por medio de tablas y gráficos de Excel. Se realiza una cuestionario cerrado y así se procede a la construcción de Cuadro de Mando Integral (CMI) para evaluar el desempeño de manera cuantitativa; la información cualitativa se recolecta a través de una entrevista semi-estructurada la cual tiene por objetivo ser fundamento al igual que el CMI para realizar una matriz de triangulación de la información, la cual permite conocer si el cambio que se presenta tiene una percepción favorable, desfavorable o indiferente en las personas vinculadas al proceso y si la información triangulada es homogénea, o no y así evaluar el desempeño del manual en los 2 ámbitos, cuantitativo y cualitativo.

Los resultados obtenidos a través de las herramientas permitirán conocer si la implementación del manual de procedimientos en el área de registro de novedades de nómina surtió el efecto esperado ante los problemas que se presentaban antes de ser establecido; también se podrá conocer en cifras si se generó algún cambio en materia de dinero por los conceptos ya descritos y que fueron el objetivo al implementar el manual, permitirá realizar una revisión a los periodos establecidos del 2019 y del 2020 para evidenciar su uso actualmente. El Cuadro de Mando Integral será la herramienta para esa evaluación y así conocer realmente el desempeño entre el antes y el después del proceso.

CAPÍTULO I. CONTEXTO PROBLÉMICO

1 Planteamiento del problema

La constructora cuenta con más de 200 empleados en 32 frentes de trabajo a nivel nacional, tiene establecido un proceso muy largo para realizar el registro de las novedades de nómina, lo cual ha afectado el pago oportuno a los empleados, la correcta liquidación de horas extras en la quincena correspondiente y pérdidas de dinero para la entidad por diferentes conceptos relacionados con la nómina, esto se ha visto reflejado en renunciaciones, procesos de contratación permanentes, poca duración en la entidad de empleados nuevos.

Según teorías de la Administración de la Compensación, todo lo que se le debe pagar al empleado, por cualquier concepto proveniente de su esfuerzo, debe ser liquidado de manera oportuna, pues es la mayor motivación que este puede recibir; Para Varela, R. (2018) “Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa” (p.270), lo cual se ha visto reflejado al negarse a trabajar hasta ser remuneradas sus horas extras de manera inmediata. Como consecuencia se ve afectada la capacidad productiva, la estabilidad del personal, el ambiente laboral, pérdidas de dinero y el mantenimiento del trabajo en tiempo de la entidad; el ideal de éste proceso es la oportunidad en el pago de cada quincena, pues es una herramienta de motivación para los empleados y de estabilidad para la entidad, lo que disminuiría la cantidad de renunciaciones aduciendo no pago oportuno de la quincena con las horas extras correspondientes, manifestando insatisfacción salarial en la encuesta anónima de renuncia.

El Código Sustantivo de Trabajo establece en el artículo 134 que: “El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el del recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado, o a más tardar con el salario del período siguiente”; lo que ha sido muy difícil de cumplir en la entidad retrasando el pago acordado quincenal y tardando en pagar el trabajo extra hasta en uno o 2 meses.

El problema surge de la complejidad del proceso establecido, pues este era eficiente cuando la entidad contaba con 50 empleados hace 6 años y hasta ahora no se ha reevaluado ni modificado,

las personas encargadas de realizarlo, no manifestaron lo complicado que se hizo con el crecimiento de la entidad y el área contable asumió que era ineficiencia del personal encargado de registro; a esto se suma la falta de un responsable directo del proceso, sólo el computador de la auxiliar contable tiene acceso al Software Nomina I, en el cual se registran el total de las novedades el día de la quincena de manera total, mientras que las 2 personas encargadas de la operación de registro y control del personal operativo trabajan en 3 plantillas diferentes para cumplir su labor, lo cual complica la integración de totales para reportar a contabilidad.

No se tiene control de la realidad del personal operativo, no se sabe en tiempo real su ubicación, si se encuentra laborando, de permiso para citas médicas, en licencia no remunerada para trámites personales, incapacitado o si sufrió un accidente laboral ese mismo día, adicionalmente las quejas que manifiestan los empleados por concepto de nómina y liquidaciones deben ser contestadas por el área de registro, el cual en su proceso no cuenta con un sistema simple de consulta, lo que genera pérdida de tiempo en un reproceso de revisión de nómina día por día, los empleados pueden tardar en recibir una respuesta entre 8 y 15 días; los cobros que se deben realizar por concepto de incapacidades no tienen control y muchas de ellas superan un año archivadas sin trámite de cobro ante la EPS o nunca fueron entregadas por los empleados para su trámite respectivo.

Es pertinente simplificar el proceso para lograr el ideal de registro diario de todas las novedades del personal, pues se detectarían de manera inmediata las ausencias, los permisos verbales con encargados de obra, las incapacidades y accidentes laborales, en resumen control del personal operativo, reduciendo pagos erróneos por diferentes conceptos, se le ofrece al empleado la estabilidad económica producto de su trabajo y la confianza del pago completo por sus servicios. El alcance se limitará a la evaluación de desempeño del manual en el proceso de registro de novedades de nómina estableciendo en la constructora, pues este afecta de manera directa las áreas de recursos humano y contabilidad.

1.1 Descripción del problema

El creciente número de empleados en la constructora exige que el proceso deba realizarse de manera ágil, para mantener toda la información referente a las novedades actualizada; la complejidad en el registro de novedades fue una de las causas iniciales del atraso del pago de las horas extras y recargos en cada quincena, razón por la cual se deben hacer más procesos de contratación, lo que representa tiempo y dinero para la entidad; la persona que se encargaba del proceso no poseía conocimiento ni experiencia en liquidación nómina, no hubo control eficiente sobre la ubicación de los empleados y así tener un registro actualizado sobre las incapacidades que se generaban y las que se debían cobrar a la EPS por enfermedad general superior a 3 días, si no asistieron a laborar por motivos personales, conceptos por los cuales se ha generado pérdida de dinero. Tras la implementación del manual el proceso pasó a ser llevado por una persona y revisado por otra, lo que ha permitido que pueda hacerse en menos tiempo, de ahí la necesidad de evaluar el desempeño del manual y la percepción de cambio.

1.2 Formulación del problema

¿Surgió un cambio significativo en la empresa después de la implementación del manual de procedimientos en el ámbito contable y en general para la constructora?

1.3 Matriz DOFA

Tabla 1

Tabla 1: *Matriz DOFA*

	Debilidades (D)	Fortalezas (F)
	<ul style="list-style-type: none"> -No hay un responsable directo del proceso. -Demora en registro de novedades debido a la complejidad del proceso. -Atrasos en pago de horas extras y 	<p>Tecnología a disposición. La independencia del área permite reestructuración sin afecciones a otras áreas.</p>

	recargos. -Personal sin conocimiento de nómina en el cargo. -Pérdida de dinero en pagos inadecuados por ausencia de registro de novedades.	
Oportunidades (O)	Estrategias (DO)	Estrategias (FO)
-Mejorar y simplificar procesos. -Disminuir tiempo y costos. -Mejorar la relación con los empleados. -Estabilidad del personal operativo.	D2O1: Analizar el proceso y revisar la pertinencia de cada paso para simplificarlo, disminuir tiempo y dinero. D3O3: Fomentar la estabilidad del personal operativo a través del pago oportuno.	F2O2: La independencia del área permite adecuar cambios específicos en el proceso sin afectar otros. F1O1: Realizar ensayos de ideas de registro que haga el proceso eficiente.
Amenazas (A)	Estrategias (DA)	Estrategias (FA)
- Renuncia masiva de los empleados operativos. - Desprestigio de la entidad.	D5A2: Determinar las causas e incidencia y corregir. D2A1: Simplificar el proceso y que se pague de manera oportuna las novedades.	F2A2: Ensayar formas de registro hasta encontrar la eficiente para que el empleado desarrolle pertenencia con la entidad por medio del pago oportuno de novedades. F1A1: instaurar un manual que estandarice el proceso, lo haga simple y permita el pago oportuno de novedades.

1.4 Justificación

Debido a los inconvenientes presentados por el área de registro de novedades de nómina, se integra el manual de procedimientos en el área, dejando establecida la manera en que se realiza el proceso en la entidad; éste se hace con la convicción de mejorar el proceso y hacerlo eficiente respecto a tiempo y dinero, pero también con el ánimo de que los empleados se encuentren más

satisfechos con su remuneración correcta y oportuna. Se pretende hacer un análisis comparativo a través del Cuadro de Mando Integral (CMI), que permita comprobar el desempeño del manual en dos periodos, uno serán los datos de antes de la implementación y el otro periodo será después de implementado, que permita evidenciar los cambios que ha tenido la entidad en torno a la estandarización del proceso que ha sido fuente de discusión y fugas de dinero en la entidad.

Es de importancia que se realice la investigación porque aportará evidencia sobre la pertinencia y la ejecución del manual implementado, el cual al ser comparado con dos periodos entre sí, podrá evidenciar mejoras o deficiencias en el proceso, lo que permite esclarecer el resultado real del proceso estandarizado. También permitirá identificar las oportunidades de mejora y así fortalecer el proceso continuamente para que se pueda seguir ejecutando de la manera adecuada.

A través de Cuadro de Mando Integral (CMI) se podrá realizar la comparación de la información cuantitativa y realizar una medición de desempeño del proceso interno de registro de novedades de nómina por ítem y por objetivo establecido, de esta manera evidenciar si se ha logrado lo planeado al establecer el manual o si por el contrario no ha surgido el efecto esperado y encontrar la razón o motivo por el que no se dan los resultados esperados; la matriz de triangulación permitirá conocer si la información aportada por el Cuadro de Mando Integral (CMI) es consistente con los resultados de la percepción de cambio y concluir con el beneficio o la afectación que se está presentando por el uso correcto o incorrecto del manual de procedimientos establecido.

La evaluación de desempeño entre el antes y el después de la implementación del manual de registro de novedades de nómina se realiza para conocer el resultado final de la práctica realizada, cuyo fruto fue el manual para disminuir el tiempo de registro, eliminar los errores al momento de liquidar trabajo extra y dominical, para tener control sobre la ubicación de los empleados y si está realizando actividades laborales o si se encuentra enfermo y gestionar de manera oportuna incapacidades o deducciones que correspondan; también para mejorar la fecha de pago de las horas extras y los recargos y de esta manera tratar de mejorar la permanencia del personal, lo que disminuirían los procesos de contratación que necesitan, gastan tiempo y representan una cifra de dinero por los pagos de exámenes de ingreso y así establecer si se

cumplió el objetivo de estandarizar el proceso por medio del manual y evidenciar los cambios que se tuvieron.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Analizar los resultados fruto de la implementación del manual de procesos en el área de registro de novedades de nómina a través del cuadro de mando integral.

1.5.2 Objetivos específicos

- Recolectar información de los registros realizados 6 meses antes y 6 meses después de la implementación del manual.
- Establecer la variación de las cifras en el área contable por conceptos de nómina a través de la comparación de los datos y el cuadro de mando integral.
- Evidenciar los cambios que se tuvieron en torno a la implementación del manual en la empresa, a través de la triangulación de la información recopilada.

CAPÍTULO II SUSTENTO TEÓRICO

2 Marco Referencial

2.1 Estado del arte

El manejo de la nómina es un punto álgido en las empresas sin importar el sector al que pertenezcan, Norato, J.M. Rojas, L. M. y Rojas, O. (2016) en su trabajo llamado “*MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DEL DPTO DE NOMINA*”(pp. 38-79) plantean un manual

para tres tipos de empresas que no tienen relación en su actividad económica, basado en la normatividad vigente en Colombia, el cual se desarrolló bajo la metodología de investigación acción participativa, con sentido crítico y fundamentación teórica; concluye con optimización de tiempo en el proceso de la nómina y como herramienta para la liquidación. Es importante en el desarrollo del presente trabajo pues aporta un diseño básico de fundamento legal y de estructura que sirve de modelo y punto de partida para cualquier tipo de entidad.

Tamayo P. (2016) en su tesis “Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación del personal” realiza una muestra con 681 trabajadores de una empresa exportadora de calzado en México a través de una encuesta en la que se toman variables personales y laborales para querer renunciar, esto con el fin de detectar las posibles causas que generan la rotación de personal; la investigación concluye que hay muchas razones por las que las personas manifiestan intención de retirarse y que las razones personales no pueden ser pronosticadas, pero las laborales como inconformidad salarial es la más importante al momento de decidir de un empleado. Esta investigación aporta evidencia de la importancia del proceso de la nómina, el cual está directamente vinculado a la satisfacción laboral y la permanencia de los empleados, lo que hace fundamental estandarizar el proceso para que sea más ágil y remunerar de manera oportuna a los empleados.

En el trabajo de investigación de Jerez, P (2002) “La gestión de recursos humanos y el aprendizaje organizativo incidencia e implicaciones” se realiza una escala de medida de la capacidad de aprendizaje de una organización, en la que se pudo analizar la influencia de las estrategias que se realizan desde recursos humanos, para disminuir la rotación de personal, realizando una muestra en empresas pertenecientes al sector químico se pudo concluir que la rotación de personal puede disminuir con estrategias de capacitación continua en el área específica de los empleados y que la compensación económica y correcta remuneración contribuyen a la estabilidad del empleado, aportando evidencia de que la correcta remuneración

y los incentivos económicos son las variables más significativas para realizar estrategias de permanencia de los empleados.

Zapata, J (2011) en su tesis “El control estratégico de recursos humanos y su contribución a la generación de valor análisis de las principales variables estratégicas de los recursos humanos” identificando la relación inversión de capital humano y la creación de valor empresarial a través del análisis de las variables planteadas, que para el presente trabajo es de importancia la permanencia de los empleados, lo que concluye que la baja rotación del personal disminuye los gastos que generan las nuevas contrataciones, el tiempo que se invierte en ello y el valor que genera para la compañía la permanencia y satisfacción del empleado pues esto se da a manera de ambiente laboral, imagen corporativa y productividad; lo cual servirá como referencia para el planteamiento de las preguntas de la entrevista del presente trabajo.

Ruiz, D (2011) “La innovación en sistemas de control de gestión y la consecución de objetivos estratégicos un estudio en hospitales” en este estudio se plantea que tipo de innovación es más adecuada para mejorar el rendimiento, las cuales pueden ser tecnológicas, administrativas o ambas, el estudio se realiza en 218 hospitales públicos de España en el área contable y administrativa, a través de encuestas, plantean un (CMI) cuadro de mando integral, que será referente para el planteamiento de esta propuesta y concluyen con que se debe identificar la necesidad de cada proceso para saber si es necesario una inversión tecnológica o un replanteamiento a los procesos y los sistemas de control, lo cual se pudo evidenciar gracias al Benchmarking y estandarizar el CMI como herramienta de control.

El planteamiento de un cuadro de mando integral se hace necesario para la optimización de los procesos en las entidades y Banchieri, L (2012) en su tesis “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: DE LA TEORÍA A SU IMPLANTACIÓN PRÁCTICA” se realiza un análisis comparativo desde diferentes puntos de vista, pero que para el presente trabajo se toma el de las

organizaciones que pueden ser o fueron usuarias del CMI, concluyendo que el CMI debe ser adaptado a la realidad de cada empresa y no un modelo aplicable a todo tipo de entidades; la investigación concluye con la identificación de variables necesarias según cada requerimiento lo que sirve de base para el inicio de un CMI adecuado para el desarrollo del presente trabajo.

Jadeed, A (2017) realiza la tesis “El cuadro de mando integral y sus efectos a la rentabilidad” en la que basándose en la evolución que ha tenido el CMI desde 1992 determinándolo en 3 tipos que son básico: medidas financieras y no financieras, intermedio: financieras y no financieras más relaciones de causa y efecto; el desarrollado: que combina el básico y el intermedio más la estrategia empresarial para el logro de objetivos, lo cual a través del análisis de datos de 98 empresas españolas concluyó que el CMI desarrollado alcanzando mayores efectos positivos que los otros 2 planteados. Se tomará como referencia el CMI desarrollado propuesto, pues cumple con los criterios de necesidad para el desarrollo de éste trabajo al igual que el modelo de mapa estratégico para el análisis del CMI y su implementación.

La tesis de Burney, L. (2001) “The balanced scorecard: an empirical analysis of its effect on managers’ job satisfaction and performance evaluations” realiza un análisis del efecto de BSC en la satisfacción laboral y las evaluaciones de desempeño; esta se realiza a través de la metodología de encuestas a 763 gerentes de organizaciones, con la intención de postular un BSC aplicable a varias industrias, incluyendo la construcción, cuyo modelo es un gran aporte para la creación del BSC en el presente trabajo. Concluye con que el uso del BSC como herramienta administrativa es muy efectiva para proyectar y solventar muchos inconvenientes relacionados a los procesos administrativos, los cuales se ven disminuidos especialmente los contables y financieros.

Newton, S. (2012) “Balanced scorecard and the process management approach” realiza una investigación de cómo hacer que BSC cumpla con los requerimientos para que apoyen la estrategia de dirección de la administración, formula planteamientos respecto a las necesidades en la industria automotriz y aeroespacial, postula un cuadro de mando escalonado según los

procesos que se realizan, el cual resulta muy interesante pues al ser escalonado puede ser independiente o articulado al proceso general, aportando ideas de un BSC específico en éste trabajo. Concluye con un modelo para organización, el cual contribuye en la gestión de la calidad de procesos y de desempeño del personal.

En el trabajo realizado por Flagstad, E. (2013) “The Use of the Balanced Scorecard in Project Management” investiga el uso del cuadro de mando integral para evaluar el desempeño de la organización, lo realiza a través de un estudio de caso en el que concluye que la visión y la estrategia se pueden ver afectados por el BSC, para el cual la información debe ser concisa y no en cantidad, para así dar una correcta puntuación. Plantea un modelo enfocado en el desempeño, evaluación y otros componentes que aportan una base estructural para el planteamiento de BSC en las empresas el cual puede ser tomado como referencia inicial para la construcción del CMI adecuado para la constructora.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Teoría científica de administración

La teoría tiene como misión principal el incremento de la productividad en las empresas y para Taylor F.W (1969) “Principios de la administración científica” utiliza métodos científicos para incrementar la eficiencia y la productividad, utiliza la observación y la medición e instaura la creación de departamentos que contribuyen a la administración y a los procesos que se realicen. También formuló una serie de principios los cuales son: planeación, preparación, control y ejecución, los cuales según su resultado se reflejaba en incentivos laborales para cada empleado, teniendo mucho éxito e impacto en la relación empleado y empleador. Esta teoría aún tiene vigencia en todas las empresas aunque ha sufrido cambios en su enfoque neto productivo, pero que en la constructora es indispensable como directriz para tratar de mantener en control cada proceso que se realiza en la entidad.

Halsey, F. Taylor, F. & Towne H. (1896) “The Adjustment of Wages to Efficiency: Three Papers” refuerzan la hipótesis de que el salario influye en la eficiencia de los empleados, lo que se ve reflejado en la eficiencia de las industrias; plantea que el sistema de incentivos debe ser económico y de ésta manera se incrementará la productividad de los obreros pues es lo que directamente perciben y mejora su capacidad de adquisición. Por ello en la constructora se estandarizó el manual de registro de novedades de nómina, el cual busca que sus empleados se sientan más cómodos y sean más productivos gracias al pago de sus horas extras y sus recargos en cada quincena que se genere, pues de esta manera se espera que mejore la eficiencia y que les guste realizar trabajo en horas extras.

Es una teoría está basada en las tareas de cada puesto de trabajo en la entidad y la manera de incrementar la productividad, Gantt H. (1913) “Trabajo, salarios y beneficios” define la importancia de los procesos y de que estén en comunión con el empleado pues de ésta manera lo realizará con agrado, lo que indica mayor eficiencia en su cargo; plateó un sistema de incentivos, los cuales inician con la correcta liquidación de su salario y de manera oportuna, para que el empleado tenga motivación para realizar su actividad laboral; la constructora toma este modelo para incentivar el trabajo voluntario de horas extras y que de esta manera lo realicen de manera eficiente, pues tendrá la certeza de recibir su remuneración correcta en la siguiente quincena.

También Gilbreth F. (1912) “Manual de gestión científica” plantea que para mantener la medición de los puestos de trabajo y así obtener una cifra verídica de su desempeño es necesaria la creación de instructivos paso a paso de cada lugar de trabajo, de ésta manera garantizar que su ejecución se realizará según la habilidad obtenida por el empleado; esto ha sido muy importante para las organizaciones pues contribuye al control y al conocimiento de las labores que se realizan, ahora se le llaman manuales de procesos o manuales de fusiones; la Entidad decide estandarizar el proceso a través de un manual para el registro de novedades, para tener más control sobre la actividad que se realiza y control específico sobre la actividad que involucra el personal de la entidad, esto para hacer de manera más rápida y eficiente los procesos.

2.2.2 Teoría clásica de la administración

Esta se fundamenta en la estructura y le da prioridad a la organización y la repartición de las actividades que desarrollan y de esta manera obtener eficiencia a través de los procesos instaurados, Fayol H. (1987) “Henri Fayol’s Classic General and Industrial Management” sistematiza el comportamiento gerencial y dividió las operaciones comerciales y las industriales, lo cual tuvo un efecto positivo en las industrias que se encontraban en pleno crecimiento; gracias a él surge la división del trabajo y estipula que la remuneración como fuente de incentivo debe ser equitativa al trabajo realizado no importando el cargo y que para los trabajadores que desempeñen un mismo cargo, salarios iguales y la misma oportunidad de tiempo para incrementar su remuneración; en el sector de la construcción es muy común que se puedan trabajar horas extras, pues las actividades lo ameritan por diferentes razones, por éste motivo la entidad pretende que se realicen los pagos de horas extras y recargos de manera oportuna y así mantener su personal motivado.

Taylor, H & Fayol F. (2003) “Principios de la administración científica in” establece que el comportamiento de las industrias también está regido por normas naturales a las que llamó principios, dentro de estos se toma como referencia el de escala, pues en el determina la función de cada empleado, dándole prioridad a las relaciones laborales y su entorno como mayor incentivo a la productividad, fomenta el pago equitativo y la construcción de relaciones laborales en un ambiente jerarquizado; en la constructora se tienen jerarquías en las que cada una cumple un rol importante para la entidad, lo que ha permitido que se mantenga los límites de los empleados, este concepto aún está vigente en muchas empresas.

Gulick, L. (1937) “Papers in the science of administration” plantea en concordancia con los autores anteriores de ésta teoría que el proceso administrativo organizado de manera eficiente a través de los elementos de la administración planteados por Fayol tienen incidencia directa en el bienestar laboral. Realiza una investigación científica del aporte y beneficio medido que aporta a las entidades, lo cual todavía tiene vigencia en las organizaciones y que en la constructora se mantiene, pues ha permitido mantener buenas relaciones laborales con sus empleados y por ello la entidad trata de realizar mejoras constantes a los procesos en los que el empleado se vea directa o indirectamente involucrado o afectado.

2.2.3 Administración por objetivos A.P.O.

Druker, P. (1954) “La gerencia de empresas” implementa un método de trabajo en el que se mide la productividad y el rendimiento de los empleados a través de la consecución de metas previamente establecidas; en la actualidad es muy utilizada pues permite la comparación de las actividades y un control permanente de la gestión, la cual puede ser aplicada a todas las operaciones y puestos de trabajo en la entidad y así determinar los incentivos no sólo económicos, sino también integrando el humanismo. Este es uno de los ideales en la constructora, pues siempre trata de que se mejoren los procesos productivos y que sus empleados se beneficien del logro de éstos, de esta manera incentivar la eficiencia y la eficacia en el trabajo.

Humble, J. W. (1970) “Dirección por objetivos. Sistemas. Experiencias. Aplicaciones prácticas.” Ratifica que la A.P.O. mejora la eficiencia de la dirección y que permite que el empleado sea consciente de su desempeño lo cual contribuye a la eficiencia de los procesos y motivación por el cumplimiento de los objetivos para obtener un beneficio por ello, los cuales pueden ser incentivos económicos, reconocimientos o premios personales. También utiliza el manual de funciones en los procedimientos de manera que el empleado tenga claro que hacer, pero deja abierta la posibilidad a mejoras en éste para optimizar su labor; por ello la entidad se esfuerza en que el empleado se sienta parte importante y que sea consciente de su desempeño, razón por la cual se implementó el manual y realizar los pagos de recargos y horas extras de manera oportuna, para que sientan satisfacción y motivación por el trabajo.

Maconkey, D. (1981) “Administración por resultados” refuerza la importancia de conocer el objetivo y así emprender el camino hacia la meta, pues cuando se tiene claro el resultado se piensa en diferentes maneras para lograrlo, optimizando tiempo y esfuerzo lo que se refleja en productividad, la cual debe ser permanentemente incentivada para que prevalezca en las actividades de todos los empleados. Define la planeación estratégica como el componente base para poder desarrollar actividades eficientes en cualquier tipo de organización, la cual debe ser llevada en pleno a cada puesto de trabajo sin importar su nivel jerárquico, pues todos deben ir

encaminados hacia el mismo objetivo; la entidad apenas comienza a articular en la parte operativa la consecución de objetivos de manera independiente por cumplimiento de labores encomendadas a cada empleado, pero no tiene registros que lo sustenten, el cual es el ideal en un ambiente de control y por el que se realizan procesos de mejora.

2.3 Marco conceptual

Se toman los conceptos más relevantes aplicables a éste trabajo y aplicables al área de registro de novedades en la nómina:

Manual: Rodríguez, J. (2012), define “son importantes instrumentos de comunicación en todo organismo moderno, administrado de manera racional”. (p.59), se estructuran a través de pasos simples y lógicos, por medio de este se permite estandarizar la manera en la que se hace las cosas y sí disminuir el margen de error, en la constructora a través de la implementación de un manual se pretende estandarizar de manera clara las actividades que se deben realizar, haciéndose pertinente para mantener el control de las actividades, un orden constante y que se pueda conocer si se logran los objetivos de la empresa en el desarrollo de éstas.

Manual de procedimientos: En este concepto es articular la palabra manual y procedimiento lo que para Franklin (2009) en su libro Organización de Empresas “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización” (p.194), de esta manera integra el sentido de direccionamiento y operatividad al objetivo de una actividad. La mayoría de entidades los usan debido a que sus resultados son eficiencia y eficacia en el desempeño de diferentes actividades, la constructora a través de la estandarización del procedimiento en el registro de novedades de nómina espera que su uso contribuya de manera eficiente al control y al mantenimiento actualizado de la información, pues éste proceso genera fugas de dinero.

Salario: Todas las personas que se contratan para ejecutar una actividad o labor necesitan recibir a cambio algo, este se remonta a la época del trueque, pero en los contratos se llama salario, para

Cadavid & Arenas (2010) cartilla del trabajo definen “Contraprestación en dinero o especie, como retribución directa por el servicio prestado” (p.183), para el caso de las empresas existe normatividad que regula el valor de lo mínimo que se debe pagar a un empleado y que es pactado en su contrato al momento de ingresar a la empresa como empleado; en la constructora son muy rigurosos en el cumplimiento de la normatividad respecto al salario, pues considera el trabajo como la dignificación del ser y por ello no se paga menos de lo establecido como el salario mínimo vigente por el Gobierno de Colombia.

Nómina: En el libro de Coral, L. & Gudiño, E. (2013) Contabilidad universitaria es “un documento en el que un empleador relaciona salarios, deducciones, valor neto pagado, aportes parafiscales y apropiaciones de los trabajadores que han laborado en un periodo determinado, ya sea por semana, década, quincena o mes.” (p. 167), siendo éste el más importante al momento de definir el valor del pago al empleado, pues en él se registran todas las variaciones que presentó en una quincena; para la constructora es un proceso que se realiza diariamente; el registro de todas las novedades que surgen por la función de cada uno de sus empleados las cuales pueden ser incapacidad, licencia no remunerada, tiempo de trabajo diario, horas extras, vacaciones, entre otras, deben mantenerse al día para que todos los empleados reciban cada quincena lo que realmente les corresponde por el fruto de sus esfuerzos.

Accidente de trabajo: En el libro sistema general de riesgos laborales, se entiende por accidente de trabajo todo suceso imprevisto y repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo y que produzca al trabajador una lesión orgánica o perturbación funcional permanente o pasajera y que no haya sido provocado deliberadamente o por culpa grave de la víctima. (Rodríguez, 2013. p. 18). Este uno de los motivos más importantes en la compañía, pues debido al riesgo que se maneja en el sector constructor se debe tener claro cuando es responsabilidad de la ARL o de la EPS su atención; también es uno de los motivos más importantes que obligan a mantener el registro de novedades al día, pues de ello depende ubicación en cada obra del personal según la necesidad de cubrir a un empleado incapacitado y los trámites que del accidente se desprenden.

2.4 Marco normativo

La normatividad laboral en Colombia ha sufrido varias modificaciones y para la operación del puesto de registro de novedades en la nómina de la Constructora se toman las que tienen vinculación directa en el cargo:

Decreto 2360 del 26 de diciembre de 2019, en el cual se establece el valor del salario mínimo en Colombia para el 2020 por \$ 877.803 jornada ordinaria de 48 horas semanales, 8 horas diarias, la norma tiene por objetivo realizar un incremento salarial equitativo para el empleado y que mejore su capacidad de adquisición y para el empleador de manera que los costos no sean exagerados y pueda generar más empleos; el 89% del personal contratado devenga el salario mínimo, pues son ayudantes de construcción, ayudantes de instalación eléctrica y conductores; esta norma es muy importante en el cambio de año, pues es la que garantiza el incremento salarial a todos los empleados que se ganan el mínimo, también para la empresa es muy importante pues es la base de liquidación de las prestaciones sociales, aportes a la seguridad social y los valores de las incapacidades por las que responde la constructora si es inferior a 2 días por enfermedad general y así pagar lo correspondiente.

El Código Sustantivo del Trabajo es la normatividad que permite que haya justicia entre empleadores y empleados, pues fue creado para mantener un equilibrio entre los derechos y los deberes de ambas partes en el Decreto 2663 de 1950 cómo código del trabajo, en su artículo 135 y del actualizado el art. 134 del CST “PERIODOS DE PAGO” establece que el pago de las horas extras debe realizarse junto con el salario correspondiente a ese periodo y que máximo podrá ser pagado en el periodo siguiente, lo cual se vulneró en muchas ocasiones y acarreó denuncias en el Ministerio del Trabajo, las cuales fueron respondidas a favor del empleado, de ahí la importancia y la prioridad que le da la entidad de mantener las novedades al día y poder realizar el pago oportuno de las novedades y dar cumplimiento a esta norma a cabalidad.

La Sentencia C-543 del 2007 se emite para dar solución a la demanda presentada a las prestaciones patronales comunes respecto a las incapacidades por enfermedad no profesional, aquí se establece que las incapacidades a los empleados que devengan un salario mínimo deberá ser pagada al 100%, esto está vinculado directamente al puesto de registro de novedades, pues la

mayoría de las incapacidades que se generan son por uno o dos días, los cuales deben ser reconocidos por el empleador y que en la entidad aparte de remunerar el día de la incapacidad, se realicen las deducciones pertinentes por los días no laborados a la ARL y reconocer el pago justo del empleado y del empleador a la entidad encargada de riesgos laborales.

La Ley 1846 de 2017 emitida por el Congreso de Colombia tiene la firme intención de modificar los artículos 160 y 161 del Código Sustantivo del Trabajo, incrementando una hora la jornada laboral nocturna dando inicio desde las 9pm hasta las 6 am, lo que repercute en las novedades de la nómina respecto a recargo nocturno y horas extras nocturnas. Esta norma es muy importante al momento de registrar las novedades en la constructora, pues debe discriminar de manera correcta si estas fueron generadas diurnas o nocturnas, ya que se liquidan con porcentajes distintos y que pueden afectar la percepción del empleado al momento de recibir su pago; con ella se pretende brindar un salario justo para los empleados.

Debido a la situación mundial por Covid-19, muchas empresas tuvieron que parar sus actividades, la Constructora no fue ajena a esta situación y recurrió a medidas para tratar de mantenerse, se mantuvieron los salarios del personal operativo y los pagos a la seguridad social, lo cual generó un impacto fuerte a las utilidades generadas y al flujo de caja; con el Decreto 770 del 3 de junio de 2020 emitido por la Presidencia de la República para pactar el pago de la prima, se realizaron convenios con los empleados operativos y administrativos llegando a común acuerdo definido por el Decreto en mención, de que se realizará el pago de las dos (2) primas correspondientes al 2020 a más tardar el 20 de diciembre del 2020, lo cual significó un respiro financiero para la entidad; tiene importancia esta norma en la constructora debido a que gracias al mantenimiento actualizado de los registros de novedades se permitirá la liquidación correcta según la cantidad de días que correspondan a cada empleado este 2020.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3 Diseño Metodológico

Para los objetivos planteados en ésta investigación se utilizará un diseño metodológico mixto planteado por Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, M. (2014) el cual permite que la información recolectada, sea útil y pertinente según el contexto a desarrollar, pues tiene enfoques de análisis que debe ser tomado de información cuantitativa y enfoques de percepción de cambio, lo que la hace la necesidad de la información cualitativa, esto permite ampliar el análisis de variables gracias a la transformación que surge de la información obtenida. La información cuantitativa surge del proceso realizado en el área de registro de novedades de nómina y se hace necesaria para realizar la comparación y evaluación del desempeño del manual implementado, Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, M. (2014) definen que el “Enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p.37). De ésta manera la realizar la comparación en materia de cifras que evidencien un cambio gracias a la aplicación del manual. Por otra parte la información cualitativa como lo indica Taylor, S. J. & Bogdan, R. (1987) aportará “los efectos sobre las personas que son objeto de estudio” (p. 20) lo que será fundamental en la triangulación que permitirá analizar el resultado de la implementación del manual de procesos en el área de registro de nómina y evidenciar la variación generada por dicho proceso; al contar con los datos cuantitativos y cualitativos se realizará un cuadro de mando integral, que contribuye en la medición del impacto de la gestión desempeñada, a lo que Kaplan, R. & Norton, R, S. (1996) le dan prioridad en el tema organizacional definiendo que “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo” (p. 34) refiriéndose a que si las entidades no cuentan con un sistema de medición de desempeño institucional o por procesos, se ve afectada la productividad, la rentabilidad y el mantenerse como competencia.

3.1 Método

Se utilizará el método analítico que según Bernal (2010) “consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas de forma individual.” (p. 60) Lo que permite un análisis lógico que podrá generar una conclusión verídica con los resultados obtenidos, esto se realizará en dos fases, las cuales incluyen encuestas y entrevistas que serán el suministro cualitativo y cuantitativo para el análisis.

3.2 Técnicas e instrumentos

Se realizará una investigación de campo en la Constructora, en la que se recolectará la información del área contable en fechas establecidas que servirá de registro documentado y base de la información cuantitativa; se utilizará un muestreo no probabilístico conocido como muestreo a juicio el cual es definido por Martinez & Levin (2011) como “muestras dirigidas, y frecuentemente se utilizan en los procesos de auditoría” (p. 11). Así las personas encuestadas y entrevistadas estarán vinculadas directamente al proceso y podrán opinar basados en su conocimiento y experiencia. Para ello la información cuantitativa se utilizará la técnica encuesta y su instrumento será un cuestionario cerrado tipo dicotómico sí, no, de acuerdo o en desacuerdo planteado por Behar, D. (2008). (p. 65); la información cualitativa se recolectará por medio de la entrevista semi-estructurada que según Kvale (2011) “Busca conocimiento cualitativo expresado en lenguaje normal” (p. 35), lo cual servirá para conocer sus experiencias, lo que permitirá conocer la percepción de cambio por las personas vinculadas al proceso, dejando abierta la posibilidad de incrementar las preguntas según las respuestas recibidas.

3.3 Fuentes

Los datos serán recopilados de la Constructora, lugar en el que se implementó el manual de procesos para el área de registro de novedades de nómina.

3.4 Fuentes primarias

El área de registro de novedades en la nómina y el área contable de la Constructora. Bernal (2010) dice: “Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información” (p. 191). Para la propuesta se tomará la información del área de registros novedades de nómina cómo cantidad de empleados, incapacidades generadas, de que tipo, cantidad de horas extras laboradas, ingresos y retiros, cantidad de consultas o reclamaciones por nómina y ajustes en la quincena posterior. También se necesitará información del área contable cómo cantidad de reportes de accidentes, incapacidades por enfermedad general o laborales, consignaciones realizadas por EPS por conceptos de recaudación de incapacidades pagadas, valores pagados a la ARL, liquidación horas extras y recargos.

3.5 Procedimiento metodológico

Se iniciará con la recolección de datos en la Constructora a través del instrumento de encuesta cerrada; ya con la base cuantitativa se plantearán las preguntas para la entrevista semi-estructurada. Cuando se cuente con la información completa se procederá a la triangulación de la información obtenida por medio de una matriz de triangulación, que según Denzin (1989) “se refiere a la utilización de diferentes tipos de datos, que se deben distinguir de la utilización de métodos distintos para producirlos” (p. 237). Se tendrán en cuenta las variaciones en materia de cifras y opiniones y percepciones, de la cual se espera evidenciar la favorabilidad de la implementación del manual, teniendo en cuenta los beneficios en dinero y en tiempo que éste aporta a la entidad y por medio de gráficos y tablas de Excel representar los resultados de manera visual.

3.6 Cronograma

Tabla 2

Tabla 2: *Cronograma de Actividades*

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	INSTRUMENTOS -TECNICAS UTILIZADAS	TIEMPOS DE EJECUCIÓN
Recolectar información de los registros realizados 6 meses antes y 6 meses después de la implementación del manual.	Semana 1 Preparación del cuestionario cerrado. Analizar los resultados y plantear la entrevista semiestructurada Realización de la entrevista	Encuesta – cuestionario cerrado	2 días
		Análisis de la información mediante tablas y gráficos en Excel.	3 días
		Entrevista – semiestructurada.	2 días
Establecer la variación de las cifras en el área contable por conceptos de nómina	Semana 2 Recolección de información de los registros históricos contables asociados a la nómina. Preparación de los datos y análisis de la información.	Digitar la información obtenida.	2 días
		Cuadro de mando integral	3 días
Evidenciar los cambios que se tuvieron en torno a la implementación del manual en la empresa, a través de la triangulación de la información recopilada	Contrastar la información del resultado de la realidad económica de organización, versus los resultados de la percepción y el desempeño.	Matriz resultado de la triangulación	5 días

3.7 Plan estratégico

Tabla 3

Tabla 3: *Plan Estratégico de Acciones*

Estrategias	Metas	Acciones	Recursos requeridos	Impacto esperado
Recolección de información que pueda ser medida o comparada generada por el software.	Evidenciar los cambios en materia contable, debido a la implementación del manual.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de la información - Comparación de variaciones entre periodos mayo – octubre del 2019 y mayo – octubre del 2020 - Revisión del uso del manual actualmente 	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a la información software contable de la constructora. - Computador con Excel para usar gráficos y tablas. 	Se espera que el uso correcto del manual establecido funcione de manera óptima, reduciendo los errores que se presentaban en la nómina; que evidencie el pago correcto a la ARL, deduciendo los días de incapacidades y el recaudo por conceptos de incapacidad a las EPS.
Establecer de manera cuantitativa el uso del manual y su pertinencia	Medir el desempeño del manual en el periodo mayo – octubre del 2020	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario cerrado realizado a las 2 personas que están vinculadas directamente al registro de novedades de la nómina 	<ul style="list-style-type: none"> - Computador y realizar un Cuadro de mando integral que clasifique en óptimo, moderado y deficiente el desempeño del proceso realizado bajo las directrices del manual. 	Se espera que la medición registre la realidad de los efectos generados después de la implementación del manual.

Conocer la percepción de cambio en las personas vinculadas al proceso	Conocer la opinión de las personas vinculadas al proceso de registro de novedades de nómina en un antes y un después del establecimiento del manual.	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista semiestructurada realizada a las 2 personas que están vinculadas directamente al registro de novedades de la nómina 	<ul style="list-style-type: none"> - Computador - Entre 10 y 15 minutos de tiempo que dura la entrevista a cada persona 	Se espera que las personas respondan con total honestidad y así realizar un análisis detallado a través de la matriz de triangulación, el resultado de la implementación del manual.
Triangulación de información	Comparar la información cuantitativa y la cualitativa, respecto a la realidad contable de los registros históricos.	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz de triangulación - Análisis de diferencias y semejanzas - Conclusiones 	<ul style="list-style-type: none"> - Computador y tener clara la información a triangular y el objetivo del proceso. 	Se espera establecer relación entre los resultados históricos contables, cuantitativos y cualitativos de la implementación del manual. También evidenciar oportunidades de mejora

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4 Análisis de resultados

4.1 Análisis comparativo de cifras

Se realiza la digitación de los datos del software y se utilizan las herramientas de Excel para visualizar los cambios.

4.1.1 Cifras de retiros y contrataciones

Para cada proceso de contratación se realiza una entrevista telefónica que puede tomar entre 10 y 15 minutos; luego una presencial de 20 o 30 minutos, se remite al personal aprobado a una entidad que realiza exámenes de ingreso los cuales tienen un costo de \$50.000 por persona y se le informa los documentos que debe llevar para la firma del contrato, el cual se realiza por obra o labor. La tabla 4 muestra las variaciones de personal en dos semestres diferentes, antes y después de la implementación del manual:

Tabla 4

Tabla 4: Retiro y Contratación

	<u># Empleados</u>	<u>Retiros</u> <u>Voluntarios</u>	<u>Despidos</u>	<u>Ingreso de</u> <u>personal</u>
may-19	265	29	5	34
jun-19	265	25	3	28
jul-19	265	28	4	32
ago-19	266	24	3	28
sep-19	266	25	6	31
oct-19	264	22	4	26
may-20	116	2	2	70
jun-20	182	3	2	8
jul-20	185	4	1	9
ago-20	189	3	0	6
sep-20	192	2	1	1
oct-20	190	2	0	2

Fuente de elaboración: propia con base en la información de retiros y contrataciones en la empresa del sector constructor.

La tabla evidencia menor cantidad de renunciaciones en el periodo 2020; el total de procesos de contratación entre mayo y octubre del 2019 fueron 179, esto para cumplir con el personal requerido en cada obra debido a la cantidad de salida de personal de la empresa. Entre mayo y octubre del 2020 se realizaron 96 procesos de contratación, pues debido a la situación por Covid-19 se inició con 116 empleados que tenían contrato vigente, luego se incrementó la cantidad de frentes de trabajo, lo que obligó a incrementar la mano de obra para cumplir en cada proyecto.

Tabla 5**Tabla 5: Costo Total Exámenes de Ingreso**

	<u>Total Ingresos</u>	<u>Costo</u>
May - Jun 2019	179	\$8,950,000
May-Oct 2020	96	\$4,800,000
Diferencia		\$4,150,000

Fuente de elaboración: propia con base en la información de pagos de exámenes de ingreso en la empresa del sector constructor.

Se disminuye la cantidad de cantidad de procesos de contratación en el semestre mayo – octubre del 2020, respecto al mismo periodo del año 2019, dejando como resultado una diferencia de \$4.150.000 entre los dos periodos.

La constructora realiza una encuesta anónima para las personas que se retiran de manera voluntaria, esto con la intención de mejorar la calidad de sus procesos y cumplir con el objetivo de mejora continua; los resultados fueron:

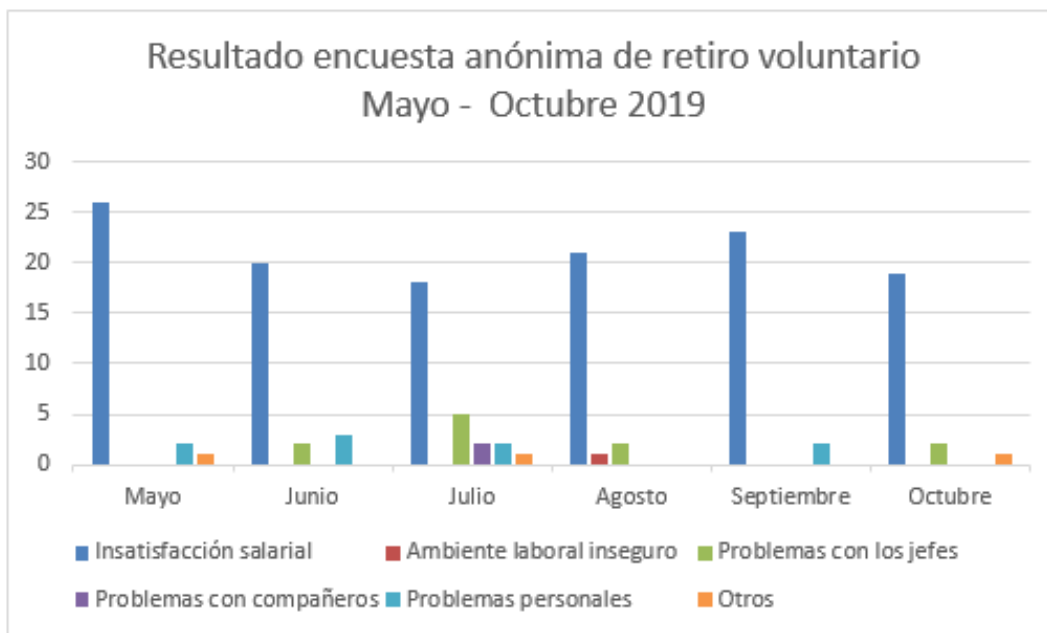


Figura 1. Resultado Encuesta Anónima de Retiro Voluntario Mayo – Octubre 2019

Fuente de elaboración: propia con base en la información de resultado de encuesta anónima de retiro voluntario en la empresa del sector constructor.

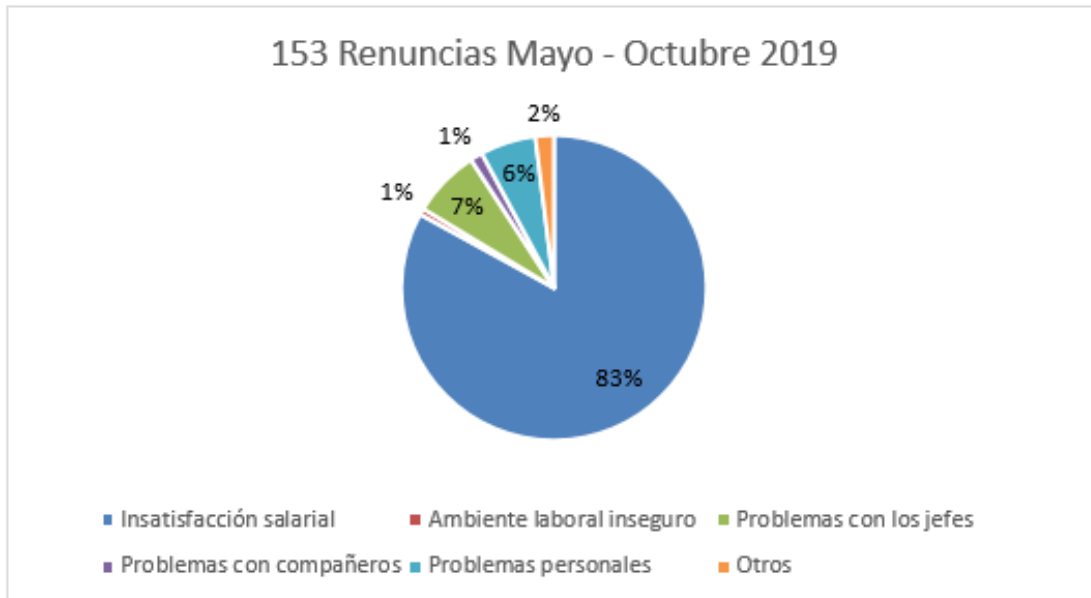


Figura 2. Porcentajes del Resultado de la Encuesta de Retiro Voluntario 2019.

Fuente de elaboración: propia con base en la información de resultado de encuesta anónima de retiro voluntario en la empresa del sector constructor.

Se evidencia que la causa mayor para renunciar, se debe a insatisfacción salarial pues manifestaron su inconformidad por el pago no oportuno a cada quincena correspondiente; comparado con el periodo mayo – octubre del 2020 cambió completamente motivo de renuncia, siendo el de mayor votación problemas con los jefes, cabe anotar que la cantidad de renuncias fueron 16 en el 2020.

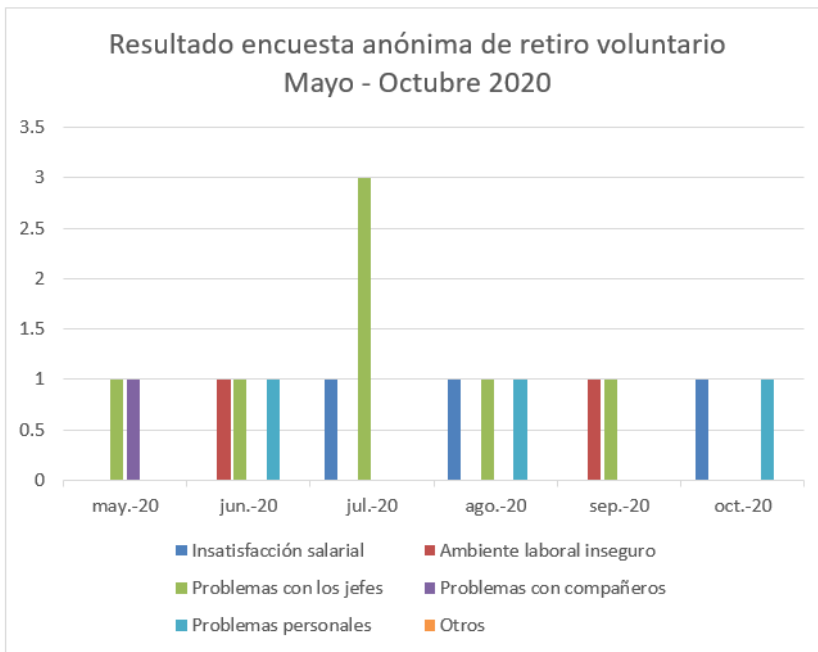


Figura 3. Resultado Encuesta Anónima de Retiro Voluntario Mayo – Octubre 2020.

Fuente de elaboración: propia con base en la información de resultado de encuesta anónima de retiro voluntario en la empresa del sector constructor.



Figura 4. Porcentajes del Resultado de la Encuesta de Retiro Voluntario 2020.

Fuente de elaboración: propia con base en la información de resultado de encuesta anónima de retiro voluntario en la empresa del sector constructor.

4.1.2 Cifras de Pagos ARL

Debido a que la entidad no contaba con el control permanente sobre los empleados, su ubicación, ni la entrega de incapacidades que se reportaron en las actas de obra que llegan a la oficina 2 o 3 meses después, se realiza la siguiente tabla comparativa de lo pagado y lo que se debió realmente pagar:

Tabla 6

Tabla 6: Pagos Realizados a la ARL 2019

<u>Pagos ARL</u>	<u># Empleados</u>	<u># Días total sin incapacidad</u>	<u>Total días incapacidad</u>	<u>Total días pagados a ARL</u>	<u>Total Pagado a ARL</u>	<u>Total Real a pagar</u>	<u>Diferencia</u>
Mayo	265	7950	189	7987	\$15,200,873	\$14,908,881	\$291,992
Junio	265	7950	169	7890	\$15,156,690	\$14,947,301	\$209,389
Julio	265	7950	169	7890	\$15,191,268	\$14,851,251	\$340,017
Agosto	266	7980	161	7945	\$15,262,345	\$15,020,299	\$242,046
Septiembre	266	7980	152	7963	\$15,296,923	\$15,037,588	\$259,335
Octubre	264	7920	180	7880	\$15,137,480	\$14,868,540	\$268,940
Total diferencia:						\$1,611,719	

Fuente de elaboración: propia con base en la información del software contable de la empresa del sector constructor.

La entidad solo descontaba los días de incapacidad correspondientes a la ARL, pagando como laboradas las incapacidades por enfermedad general asumidas por el empleador (inferior a 2 días) y las asumidas por EPS (de 3 días en adelante); después de establecido el manual se realiza la revisión y se corrobora que se realizó el pago correcto, no generando valores de diferencia:

Tabla 7*Tabla 7: Pagos Realizados a la ARL 2020*

	<u># Empleados</u>	<u># Días total sin incapacidad</u>	<u>Total días incapacidad</u>	<u>Total días pagados a ARL</u>	<u>Total Pagado a ARL</u>	<u>Total Real a pagar</u>	<u>Diferencia</u>
Mayo	116	3480	58	3422	\$6,967,192	\$6,967,192	\$0
Junio	182	5460	84	5376	\$10,945,536	\$10,945,536	\$0
Julio	185	5550	57	5493	\$11,183,748	\$11,183,748	\$0
Agosto	189	5670	31	5639	\$11,481,004	\$11,481,004	\$0
Septiembre	192	5760	70	5690	\$11,584,840	\$11,584,840	\$0
Octubre	190	5700	115	5585	\$11,371,060	\$11,371,060	\$0
Total diferencia:							\$0

Fuente de elaboración: propia con base en la información del software contable de la empresa del sector constructor.

4.1.3 Cifras de cobro de incapacidades a EPS

Los días de incapacidad fueron hallados después de revisión de las actas de cada obra, en ella se especifican la cantidad de días de incapacidad, pero no el nombre del empleado incapacitado, lo que imposibilitó la radicación en la EPS correspondiente y la recepción del pago:

Tabla 8*Tabla 8: Gestión Cobro de Incapacidades a la EPS 2019*

	<u># Días inc. EPS</u>	<u>Inc. x días cobradas EPS</u>	<u>Inc. no cobradas</u>	<u>Valor incapacidades cobradas a EPS</u>	<u>Incapacidades pendientes por cobrar a EPS</u>
Mayo	20	4	16	\$110,416	\$441,664
Junio	5	1	4	\$27,604	\$110,416
Julio	22	7	15	\$193,228	\$414,060
Agosto	17	4	13	\$110,416	\$358,852
Septiembre	34	12	22	\$331,248	\$607,288
Octubre	16	3	13	\$82,812	\$358,852
				\$855,724	\$2,291,132

Fuente de elaboración: propia con base en la información de cobro de incapacidades de la empresa del sector constructor.

Después de instaurado el manual y que su correcto uso permite mantener actualizada la información de la ubicación del personal y enterarse en la oficina el mismo día de incapacidades o ausencias el proceso se hizo más ágil, debido a que se podía contactar al empleado o a su contacto de emergencia, para que informara el motivo de su ausencia en el puesto de trabajo, cuando informaba que era por incapacidad se le solicitaba enviar foto de la misma al celular corporativo de manera inmediata para que pueda recibir su salario de manera oportuna; esto permitió cumplir al 100% con el trámite de cobro de incapacidades, lo cual puede reflejarse en el periodo del 2020 al realizar la radicación y la solicitud de pago correspondiente ante cada EPS de los empleados y recibir el pago respectivo a los días de incapacidad por enfermedad general, pudiendo ser compensados con el valor pagado al empleado:

Tabla 9**Tabla 9: Gestión Cobro de Incapacidades a la EPS 2020**

	<u># Días</u>			<u>Valor</u>	<u>Incapacidades</u>
	<u>incapacidades</u>	<u>Inc. x días</u>	<u>Inc. no</u>	<u>incapacidades</u>	<u>pendientes por</u>
	<u>EPS</u>	<u>cobradas EPS</u>	<u>cobradas</u>	<u>cobradas a EPS</u>	<u>cobrar a EPS</u>
Mayo	36	36	0	\$1,053,360	\$0
Junio	48	48	0	\$1,404,480	\$0
Julio	16	16	0	\$468,160	\$0
Agosto	9	9	0	\$263,340	\$0
Septiembre	25	25	0	\$731,500	\$0
Octubre	34	34	0	\$994,840	\$0
				\$4,915,680	\$0

Fuente de elaboración: propia con base en la información de cobro de incapacidades de la empresa del sector constructor.

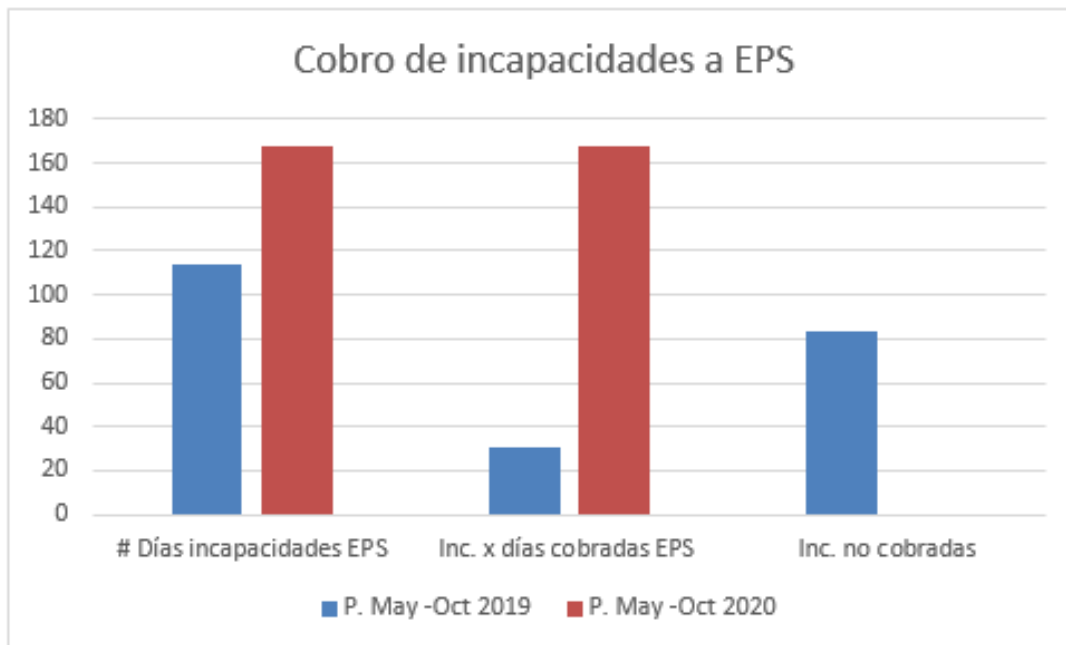


Figura 5. Comparativo de la Gestión de Cobro de Incapacidades a la EPS

Fuente de elaboración: propia con base en la información de cobro de incapacidades de la empresa del sector constructor.

4.1.4 Cifras de pago por concepto de auxilio de transporte

Por la falta de notificación de incapacidades de manera oportuna y presumiendo que los empleados se encontraban laborando, se realizaron liquidaciones incorrectas durante el periodo de mayo – octubre del 2019, pues si el empleado se encuentra incapacitado no debe recibir auxilio de transporte, pues no se desplazó para cumplir con la función contratada. La siguiente tabla muestra el valor pagado y el que se debió pagar:

Tabla 10*Tabla 10: Pagos de Auxilios de Transporte 2019*

	<u># Empleados</u>	<u># Días total sin novedades</u>	<u># Días a descontar</u>	<u>Total pagado</u>	<u>Total real a pagar</u>	<u>Diferencia</u>
Mayo	265	7950	189	\$25,590,642	\$25,099,074	\$491,568
Junio	265	7950	169	\$25,516,260	\$25,163,754	\$352,506
Julio	265	7950	219	\$25,574,472	\$25,002,054	\$572,418
Agosto	266	7980	161	\$25,694,130	\$25,286,646	\$407,484
Septiembre	266	7980	152	\$25,752,342	\$25,315,752	\$436,590
Octubre	264	7920	180	\$25,483,920	\$25,031,160	\$452,760
Total diferencia:						\$2,713,326

Fuente de elaboración: propia con base en la información del software contable de la empresa del sector constructor.

Deja una diferencia de \$2.713.326 que no se debieron pagar; en el periodo mayo – octubre del 2020 con la aplicación del manual se evidencia el correcto control y disminución de pagos errados por concepto de auxilio de transporte:

Tabla 11*Tabla 11: Pagos de Auxilios de Transporte 2020*

	<u># Empleados</u>	<u># Días total sin novedades</u>	<u># Días a descontar</u>	<u>Total pagado</u>	<u>Total real a pagar</u>	<u>Diferencia</u>
Mayo	116	3480	58	\$11,730,616	\$11,730,616	\$0
Junio	182	5460	84	\$18,428,928	\$18,428,928	\$0
Julio	185	5550	57	\$18,830,004	\$18,830,004	\$0
Agosto	189	5670	31	\$19,330,492	\$19,330,492	\$0
Septiembre	192	5760	70	\$19,505,320	\$19,505,320	\$0
Octubre	190	5700	115	\$19,145,380	\$19,145,380	\$0
Total diferencia:						\$0

Fuente de elaboración: propia con base en la información del software contable de la empresa del sector constructor.

4.1.5 Cifras pagadas por conceptos de horas extras y recargos

Durante el periodo comprendido entre mayo – octubre del 2019 la persona encargada de registrar las novedades no contaba con conocimiento de liquidación de nómina, el cual se puede evidenciar que todas las horas que debieron ser recargos diurnos dominicales, se pagaron como horas extras dominicales, lo cual tiene una implicación del 25% más de lo generado; a eso se suma que se pasaron los reportes que informan los ingenieros de 3200 horas de trabajo los domingos sin verificar si realmente fueron laboradas:

Tabla 12

Tabla 12: Registro y Pago de Horas Extras y Recargos 2019

	<u># Empleados</u>	<u>Extras Diurnas</u> <u>Generadas</u>	<u>Recargo</u> <u>Dominical</u> <u>Generado</u>	<u>Extras</u> <u>Dominicales</u> <u>Generadas</u>	<u>Valor Extras</u> <u>Generadas</u>	<u>Valor Recargo</u> <u>Dominical</u> <u>Generado</u>	<u>Valor Horas</u> <u>Extras</u> <u>Dominicales</u>	<u>Total pagado</u>
Mayo	265	4397	0	3200	\$15,169,650	0	\$11,040,000	\$26,209,650
Junio	265	3622	0	3200	\$12,495,900	0	\$11,040,000	\$23,535,900
Julio	265	3478	0	3120	\$11,999,100	0	\$10,764,000	\$22,763,100
Agosto	266	4286	0	2972	\$14,786,700	0	\$10,253,400	\$25,040,100
Septiembre	266	4843	0	2458	\$16,708,350	0	\$8,480,100	\$25,188,450
Octubre	264	4632	0	3457	\$15,980,400	0	\$11,926,650	\$27,907,050

Fuente de elaboración: propia con base en la información del software contable de la empresa del sector constructor.

En la siguiente tabla se realiza una comparación de lo que se pagó y lo que realmente se debió pagar:

Tabla 13

Tabla 13. Comparativo

<u>Pagado</u>	<u>Real</u>
\$ 26,209,650	\$ 23,449,650
\$ 23,535,900	\$ 20,775,900
\$ 22,763,100	\$ 20,072,100
\$ 25,040,100	\$ 22,476,750
\$ 25,188,450	\$ 23,068,425
\$ 27,907,050	\$ 24,925,388
<u>\$150,644,250</u>	<u>\$134,768,213</u>

Fuente de elaboración: propia con base en la información del software contable de la empresa del sector constructor.

La comparación evidencia una diferencia de \$15.876.037 cifra que se le atribuye a la incorrecta liquidación del trabajo dominical en la entidad por desconocimiento de la normatividad y la falta de conocimiento en liquidación de nómina del personal encargado.

La siguiente tabla corresponde al periodo de mayo – octubre del 2020, en la que se realiza la respectiva revisión de reporte de novedades y los pagos correspondientes, lo que demuestra que la implementación del manual de procedimiento ha sido efectivo; en ella se evidencia que la revisión realizada no deja diferencias en dinero y que se ha pagado de la manera correcta el trabajo realizado los días domingos y festivos:

Tabla 14Tabla 14: Registro y Pago de Horas Extras y Recargos 2020

	# Empleados	<u>Extras</u>		<u>Recargo</u>		<u>Valor Horas</u>		<u>Total</u> <u>pagado</u>	<u>Se debía</u> <u>pagar</u>	<u>Diferencia</u>
		<u>Diurnas</u> <u>Generadas</u>	<u>Dominical</u> <u>Generado</u>	<u>Extras</u> <u>Dominicales</u> <u>Generadas</u>	<u>Valor Extras</u> <u>Generadas</u>	<u>Dominical</u> <u>Generado</u>	<u>Extras</u> <u>Dominicales</u>			
Mayo	116	100	2976	0	\$10,886,208	\$8,164,656	\$0	\$19,050,864	\$19,050,864	\$0
Junio	182	2856	2496	0	\$9,130,368	\$6,847,776	\$0	\$15,978,144	\$15,978,144	\$0
Julio	185	3625	3680	0	\$13,461,440	\$10,096,080	\$0	\$23,557,520	\$23,557,520	\$0
Agosto	189	2846	3680	0	\$13,461,440	\$10,096,080	\$0	\$23,557,520	\$23,557,520	\$0
Septiembre	192	2536	2976	0	\$10,886,208	\$8,164,656	\$0	\$19,050,864	\$19,050,864	\$0
Octubre	190	2864	2568	0	\$9,393,744	\$7,045,308	\$0	\$16,439,052	\$16,439,052	\$0

Fuente de elaboración: propia con base en la información del software contable de la empresa del sector constructor.

4.1.6 Comparación de fechas de pagos de recargos y horas extras

Se realiza la revisión de las fechas en las que se realizaron los pagos por concepto de horas extras y recargos, las cuales muestran un cambio significativo en la oportunidad del pago de dichos conceptos, en la quincena correspondiente, pues en el periodo mayo – octubre del 2019 tiene retrasos de hasta 2 meses y son precisamente en los meses en que se registraron mayor cantidad de renuncias y comprobando que la motivación de renuncia si está directamente relacionada a la liquidación oportuna del pago con horas extras y recargos; se evidencian los cambios registrados en la siguiente tabla:

Tabla 15

Tabla 15: Fechas de Pago Horas Extras y Recargos

<u>Mes</u>	<u>Quincena</u>	<u>Fecha de pago</u>
may-19	Quincena 1	15-jun-19
	Quincena 2	30-jun-19
jun-19	Quincena 1	15-ago-19
	Quincena 2	30-ago-19
jul-19	Quincena 1	30-sep-19
	Quincena 2	30-sep-19
ago-19	Quincena 1	30-sep-19
	Quincena 2	30-sep-19
sep-19	Quincena 1	15-oct-19
	Quincena 2	15-oct-19
oct-19	Quincena 1	30-oct-19
	Quincena 2	15-nov-19
may-20	Quincena 1	15-may-20
	Quincena 2	30-may-20
jun-20	Quincena 1	15-jun-20
	Quincena 2	30-jun-20
jul-20	Quincena 1	15-jul-20
	Quincena 2	30-jul-20
ago-20	Quincena 1	15-ago-20
	Quincena 2	30-ago-20
sep-20	Quincena 1	15-sep-20
	Quincena 2	30-sep-20
oct-20	Quincena 1	15-oct-20
	Quincena 2	30-oct-20

Fuente de elaboración: propia con base en la información del software contable de la empresa del sector constructor.

4.2 Resultado de encuestas

Se realiza la encuesta a las dos (2) personas vinculadas en proceso de registro de novedades en la nómina:

ENCUESTA CERRADA			
Dado a que usted se encuentra directamente vinculado al proceso de registro de novedades en la nómina, responda Sí o No al siguiente cuestionario:		Cantidad de respuestas	
		Sí	No
1	¿Le parece que el manual implementado al registro de novedades tiene un efecto positivo en la empresa?	2	0
2	¿Considera que el proceso de registro de nómina se simplificó?	2	0
3	¿Le parece que se disminuyó el tiempo de reporte de novedades?	2	0
4	¿Considera pertinente seguir utilizando el manual?	2	0
5	¿Es fácil de comprender el manual?	2	0
6	¿Puede ser utilizado por personas con conocimientos básicos de nómina?	2	0
7	¿Facilita otros procesos referentes a la nómina?	2	0
8	¿Le parece que el uso del manual contribuye a disminuir errores en registro de novedades?	2	0
9	¿Se han disminuido las reclamaciones por errores en la nómina?	2	0
10	¿Considera que el manual ha contribuido al pago oportuno de las horas extras en la quincena siguiente?	2	0
11	¿Con la aplicación del manual se tiene control del personal respecto a la ubicación en obras?	2	0
12	¿Con la implementación del manual se tiene más control del personal respecto a incapacidades?	2	0
13	¿Le parece que hubo un cambio significativo en el proceso, gracias a la implementación del manual?	2	0

Figura 6. Consolidado Resultados Cuestionario Cerrado

Fuente de elaboración: propia con base en los resultados de las encuestas realizadas en la empresa del sector constructor.

Para realizar el Cuadro de Mando Integral se consolida la información recibida por los cuestionarios, ubicando los resultados de cada persona por ítem puntuando 1, las preguntas fueron establecidas para evaluar el desempeño de ítem y que sume solo la puntuación por el sí. La calificación máxima que se puede recibir es de 26 correspondientes a 13 preguntas por 2 encuestados; como la relevancia asignada a cada ítem es la misma se divide el resultado quedando la calificación de la siguiente manera:

Desempeño óptimo: entre 18 y 26 puntos

Desempeño moderado: entre 9 y 17 puntos

Desempeño deficiente: entre 0 y 8 puntos

Resultados obtenidos:

26 Sí = desempeño óptimo.

El análisis de los resultados obtenidos es homogéneo con la información analizada en las tablas, la cual fue producto de los registros contables de la entidad; se puede evidenciar el desempeño que ha tenido la implementación del manual arrojando una medición óptima en los ítem en que se presentaban las dificultades en el registro de novedades de nómina, dejando claro que el resultado ha sido completamente beneficioso para la constructora; de los resultados obtenidos se evidencia que el proceso se simplificó, lo que permite que el tiempo de registro de novedades sea menor y se pueda mantener actualizada la información por trabajador día a día. El manual es considerado de fácil uso y que contribuyó a la disminución de errores en el registro de novedades, en la cantidad de reclamaciones por conceptos de nómina debido a que ya se realiza de manera oportuna el pago de dichas novedades en la quincena a la que corresponden, pudiendo así los empleados revisar si los tiempos pagados coinciden con sus cuentas personales del tiempo laborado. También se evidencia el control sobre el personal que se necesitaba en la entidad, conocer su ubicación y reportar de manera oportuna las novedades e incapacidades y así dar el trámite pertinente en cada proceso.

4.3 Resultado de entrevistas semiestructuradas

1. ¿Conoció el proceso que se realizaba para el registro de novedades de nómina, antes del manual y que diferencias percibe entre ellos?

R1/ si lo conocí, era muy difícil interactuar con 3 plantillas que habían en Excel, una era de asistencia para tratar de ubicar en que obra se encontraba todo el personal operativo, otra plantilla de incapacidades en la que reportábamos las incapacidades de las que nos dábamos cuenta, y la otra el consolidado de horas extras, esa era muy difícil. Con el proceso actual se disminuyó el tiempo. Ya nos damos cuenta de todo en la oficina el mismo día en que pasan las cosas.

R2/ Si, para mí es más fácil revisar las horas extras y enterarme de las novedades que tienen los empleados en el momento que debe ser; el proceso ya es muy rápido y muy eficiente, antes este puesto lo hacían 2 personas, ahora lo hace 1 en 3 horas y al medio día sabemos todo.

2. ¿Describa los beneficios que trajo la implementación del manual?

R1/ agilidad en el procedimiento, disminuyó los errores que se cometían por desconocimiento de nómina y porque no teníamos como detectar errores, lo que se convierte en dinero para la empresa por diferentes conceptos como auxilio de transporte, horas dominicales y los cobros a las EPS.

R2/ Muchos... ahorro de tiempo, control sobre el personal y su ubicación, control a las incapacidades, gestión de cobro eficiente, menos quejas porque ya pagamos en cada quincena las horas extras y los recargos de esa misma quincena y me parece que el personal está más contento porque se le paga en el momento que es todo lo que trabajó.

3. ¿Según su opinión, considera que la implementación del manual contribuyó con los cobros a las EPS por concepto de incapacidades y de qué manera?

R1/ 100%, antes pasaban accidentes laborales de los que nos dábamos cuenta hasta una semana después, que la SISO venía a dar informes; también pasaba que los operativos llamaban al jefe de obra y le decía que estaba incapacitado y no iba a trabajar, pero tampoco mandaba la incapacidad a la oficina; ya el cobro se gestiona de manera inmediata y más que las EPS tienen la opción de radicarlas por internet.

R2/ Sí, gracias a que tenemos el control en tiempo real de todo el personal, podemos hacer seguimiento al recibo de la incapacidad en la oficina y de gestionar su pago.

4. ¿Considera que las consultas por liquidación de nómina disminuyeron o incrementaron y de qué manera influyó el manual en esta situación?

R1/ Disminuyeron, antes llamaban hasta 200 empleados a hacer reclamos y los que no llamaban era porque no hacían horas extras, ahora son muy pocos los que piden revisión, sin embargo los hay, por lo general son los de mayor edad o los venezolanos que no están acostumbrados a la normatividad de aquí.

R2/ Disminuyó, antes era para volverse loco hacer la revisión de los que reclamaban, ahora si llaman 30 es mucho y por lo general son los mismos. Ya las horas extras tienen un control en aprobación y en el registro y todo gracias al manual.

5. La mayoría de las renunciaciones del personal hasta octubre del 2019, en las encuestas anónimas de renuncia aducían la inconformidad salarial como su motivación principal, ¿considera usted que la implementación del manual influyó de alguna manera positiva o negativamente en el resultado de las encuestas del 2020?

R1/ Si, ¡claro! Por la pandemia se redujo mucho el personal, pero a medida de que nos han dado más proyectos hemos contratado nuevamente a las personas y si comparamos la cantidad de renunciaciones entre el año pasado y este, la diferencia es mucha, porque la gente ya no se queja de que está siendo mal liquidada o que les retenemos las horas extras.

R2/ Sí; cuando le manifestamos al personal que teníamos un nuevo sistema y que las novedades de su nómina las verían reflejadas en la quincena que corresponden, cambió la actitud y trabajan con agrado tiempo extra; ya las llamadas y enojos se acabaron y eso fue gracias al control que instauró el manual.

Al realizar el análisis de los resultados de la entrevista se puede inferir que la percepción de cambio gracias a la implementación del manual es favorable, pues cumplió con todos criterios propuestos a mejorar en el 2019 y que ya en 2020 se sigue generando esa sensación de comodidad y labor bien realizada, puede concluirse con un excelente resultado después de la estandarización del proceso y que ha sido una herramienta eficiente para los problemas que se

habían presentado después del crecimiento de la cantidad del personal contratado. Se evidencian las percepciones favorables respecto a beneficio, simplicidad, herramienta de registro y de mejoramiento del ambiente laboral, lo que se ha visto reflejado en el bajo número de renunciaciones; también se percibe de manera favorable el uso del manual como herramienta de control y de gestión de cobro de incapacidades y del pago oportuno de las quincenas con sus novedades respectivas.

4.4 Cuadro de mando integral

Item	Objetivo estratégico	Fuente de información	Unidad de medida	Frecuencia de medición	O	M	D	Resultado
Retiros y contrataciones	Incentivar la permanencia de los empleados a través del pago oportuno con sus novedades en la quincena correspondiente y así disminuir en la encuesta de retiro voluntario la insatisfacción salarial como la mayor elegida.	Encuesta anónima de retiro voluntario	# de personas	Mensual	X			No se han vuelto a presentar renunciaciones masivas; ahora el mayor motivo de renuncia se encuentra en problemas con los jefes. Disminuyeron la cantidad de renunciaciones y de procesos de contratación.

Figura 7. Cuadro de Mando Integral (CMI) Ítem Retiros y Contrataciones

Fuente de elaboración: propia con base en los resultados de las encuestas realizadas en la empresa del sector constructor.

Item	Objetivo estratégico	Fuente de información	Unidad de medida	Frecuencia de medición	O	M	D	Resultado
Pagos ARL	Realizar el pago adecuado a lo correspondiente a la ARL por el personal en operación.	# días de incapacidades generadas en el reporte para ser revisados y descontados	\$	Mensual	X			El manual estandarizó el proceso y permitió un control eficiente para deducir los días correspondientes a incapacidades y ausencias del valor a pagar a la ARL.

Figura 8. Cuadro de Mando Integral (CMI)

Fuente de elaboración: propia con base en los resultados de las encuestas realizadas en la empresa del sector constructor.

Item	Objetivo estratégico	Fuente de información	Unidad de medida	Frecuencia de medición	O	M	D	Resultado
Cobro de incapacidades	Realizar el proceso de recepción de incapacidades y su cobro respectivo de manera inmediata o en el menor tiempo posible	# incapacidades generadas Vs. Incapacidades radicadas	\$	Quincenal	X			El uso del manual permitió la ubicación del personal, lo que sirvió para revisión de llegadas tarde y especialmente para identificar las incapacidades generadas y realizar su trámite de manera oportuna y eficiente.

Figura 9. Cuadro de Mando Integral (CMI)

Fuente de elaboración: propia con base en los resultados de las encuestas realizadas en la empresa del sector constructor.

Item	Objetivo estratégico	Fuente de información	Unidad de medida	Frecuencia de medición	O	M	D	Resultado
Pagos Auxilio de Transporte	Realizar el correcto pago de auxilio de transporte y descontar los días que no laboró por cualquier motivo.	# días de incapacidades generadas y ausencias en el reporte para ser revisados y descontados	\$	Quincenal	X			El manual permitió el control de los empleados y la identificación de los días en los que se debe descontar el auxilio de transporte, pues no se desplazaron a su lugar de trabajo a cumplir con sus funciones.

Figura 10. Cuadro de Mando Integral (CMI)

Fuente de elaboración: propia con base en los resultados de las encuestas realizadas en la empresa del sector constructor.

Item	Objetivo estratégico	Fuente de información	Unidad de medida	Frecuencia de medición	O	M	D	Resultado
Pagos concepto de horas extras y recargos	Realizar el correcto registro de horas extras y recargos según la información generada por las planillas de ingreso y salida del personal de cada frente de trabajo.	# de horas extras y recargos autorizados para cada frente de trabajo	\$	Quincenal	X			El manual establece pautas para el proceso de registro de horas extras y recargos, lo cual permitió la corrección de errores al momento de registrar las novedades, el más importante fue identificar que se causaban las horas diurnas dominicales como horas extras dominicales, disminuyendo el costo de la hora dominical, siendo liquidada de manera correcta.

Figura 11. Cuadro de Mando Integral (CMI)

Fuente de elaboración: propia con base en los resultados de las encuestas realizadas en la empresa del sector constructor.

Item	Objetivo estratégico	Fuente de información	Unidad de medida	Frecuencia de medición	O	M	D	Resultado
Fecha de pago de novedades	Realizar el pago de las novedades generadas por los empleados en la misma quincena que se realizaron	# de reclamaciones por no pago de novedades generadas	Fecha de quincenas 1 y 2	Quincenal	X			La aplicación de los criterios del manual permitió uno de los objetivos principales planteados por la empresa en su proceso de mejora, que fue el pago de todas las novedades generadas en la quincena correspondiente; lo cual se ha realizado cumplidamente durante todas las quincenas del 2020.

Figura 12. Cuadro de Mando Integral (CMI)

Fuente de elaboración: propia con base en los resultados de las encuestas realizadas en la empresa del sector constructor.

En el Cuadro de Mando Integral (CMI) cada ítem se valora según su puntuación en la encuesta y la coincidencia con el análisis en las tablas, si ambos resultados son homogéneos la calificación que recibe el desempeño y el logro del objetivo es óptimo; si una de las dos fuentes difiere, pero recibe la mitad de la calificación, su puntuación será moderado; si una de las dos fuentes de información difiere o si no recibe calificación su puntuación será deficiente.

El objetivo estratégico propuesto para todos los ítem planteados en el Cuadro de Mando Integral (CMI) se cumplieron al 100%, pues se lograron los objetivos al instaurar el manual de procedimientos en el área de registro de novedades de nómina; todos los ítem demuestran el logro del objetivo propuesto, por eso reciben la calificación óptima. Los resultados que el CMI arroja son homogéneos con las tablas de Excel con que se hizo el análisis, lo que evidencia la

mejora del proceso respecto a disminución de renunciadas y procesos de contratación, se cambió el motivo de renuncia voluntaria el cual era inconformidad salarial, el cual actualmente es problemas con los jefes. Control eficiente sobre el personal, facilitando su ubicación, el reporte de horas extras y recargos, se simplificó el proceso, lo cual es evidente en las fechas de pago de las novedades de cada quincena, pues se realiza en la quincena correspondiente; se logró la detección de incapacidades y seguimiento para la gestión de cobro eficiente ante las EPS, también se deducen los auxilios de transporte y los días a la ARL en que el empleado se encuentra incapacitado o ausente.

4.5 Matriz de triangulación

En ésta se realiza la comparación de los resultados cuantitativos y cualitativos del proceso en dos momentos, antes y después; en ella se integran las diferencias en tiempo y dinero y se registra el nivel de concordancia entre los registros contables, el cuestionario y la entrevista; se realiza para identificar el cambio generado y la percepción de los encuestados respecto a la implementación del manual de procedimientos en el área de registro de novedades de nómina en la constructora; en ella se evidencia la concordancia entre la información y que el impacto que ha generado el manual es positivo y benéfico para la empresa:

ITEM	A/D	PROCESO	TIEMPO	\$	CUESTIONARIO	ENTREVISTA	CONCLUSIONES
Retiros y contrataciones	Antes	153 Renuncias. La mayoría del personal manifestó inconformidad salarial como motivo de su renuncia	Para la contratación de una persona se realiza en 3 horas.	\$8,950,000 correspondientes a exámenes de ingreso de 179 personas, para reemplazar el personal que salió.	Evidencia concordancia entre la información contable generada por el software y la cantidad de cambios que tuvo el proceso establecido en el manual.	Concuerda con la información contable y el CMI en un 100%.	1. Diminuyeron los retiros. 2. Disminuyeron los resultados de la encuesta anónima de retiro voluntario por motivos de inconformidad salarial. 3. Se realizaron menos procesos de contratación, lo que demuestra mayor permanencia de los empleados. 4. Se ha gastado menos dinero y tiempo en procesos de contratación. La información del software, la encuesta y la entrevista coinciden en un 100%.
	Después	16 Renuncias. La mayoría del personal manifestó problemas con los jefes como motivo principal de su renuncia.	Para la contratación de una persona se realiza en 3 horas.	\$4,800,000 Correspondientes a exámenes de ingreso para 96 personas, pues se abren nuevos frentes de trabajo.			

Figura 13. Matriz de Triangulación Ítem Retiros y Contrataciones.

Fuente de elaboración: propia con base en los resultados de las entrevistas realizadas en la empresa del sector constructor.

ITEM	A/D	PROCESO	TIEMPO	\$	CUESTIONARIO	ENTREVISTA	CONCLUSIONES
Pagos ARL	Antes	Por falta de control en el reporte del personal incapacitado, solo se descontaba de la ARL los días de incapacidad por enfermedad laboral	El proceso de registro de incapacidades se debía hacer en 3 planillas: asistencia, incapacidad, novedades, el cual podía tardar hasta 2 días y la información siempre estaba desactualizada.	\$1,611,719 Correspondientes a los días de incapacidad que no fueron reportados de manera oportuna y que afectan la utilidad de la empresa.	Evidencia concordancia entre la información contable generada por el software y la cantidad de cambios que tuvo el proceso establecido en el manual.	Concuerda con la información contable y el CMI en un 100%.	1. Se realiza el pago apropiado por los días laborados de cada empleado y se descuentan los días de incapacidad. 2. Se evidencia el correcto uso del manual al no generar diferencias en los días reportados según la revisión. 3. Se simplificó el proceso, el cual permite ser revisado en menos tiempo. La información obtenida del software es consistente con los resultados de la encuesta y la entrevista, lo que demuestra mejoramiento del proceso y percepción de cambio favorable.
	Después	Tras la estandarización del proceso a través del manual, se tiene certeza de los días de incapacidad de los empleados, los cuales son descontados del pago a realizar a la ARL.	40 minutos para revisar la cantidad de incapacidades en la quincena y verificar que el software cuente con la misma información..	\$ 0, se revisan los pagos realizados durante mayo y octubre y no se encuentran diferencia ni errores.			

Figura 14. Matriz de Triangulación Ítem Pagos ARL.

Fuente de elaboración: propia con base en los resultados de las entrevistas realizadas y el CMI en la empresa del sector constructor.

ITEM	A/D	PROCESO	TIEMPO	\$	CUESTIONARIO	ENTREVISTA	CONCLUSIONES
Cobro de incapacidades	Antes	Sólo se cobraban las incapacidades por accidente laboral que reportaba el personal SISO y las que el trabajador hacía llegar a la oficina.	Hasta 1 semana de trámite por cada incapacidad	\$ 2,291,132 se dejaron de cobrar a la EPS de incapacidades, debido a que el empleado nunca llevó de manera física la incapacidad a la oficina, afectando las utilidades de la empresa.	Evidencia concordancia entre la información contable generada por el software y la cantidad de cambios que tuvo el proceso establecido en el manual.	Concuerda con la información contable y el CMI en un 100%.	1. El manual aportó al proceso control permanente de ubicación del personal. 2. Identificar diariamente ausencias, llegadas tarde y/o incapacidades del personal, de esta manera hacer seguimiento para gestionar su pago. 3. El proceso mejoró y se evidencia en la revisión que no tienen trámites pendientes de cobro. La información obtenida por el software, el cuestionario y la entrevista avalan el 100% del cambio, tanto en lo contable, cómo en la percepción del personal vinculado al proceso.
	Después	Se realiza el cobro de las incapacidades de ARL y EPS de manera eficiente	20 minutos. Se detecta la usencia, se llama al empleado, se recibe incapacidad por medio de imagen y se le hace seguimiento de recepción en oficina; el registro es virtual	\$ 4,915,680 se han cobrado de manera efectiva el 100% de las incapacidades generadas			

Figura 15. Matriz de Triangulación Ítem Cobro de Incapacidades a la EPS.

Fuente de elaboración: propia con base en los resultados de las entrevistas realizadas y el CMI en la empresa del sector constructor.

ITEM	A/D	PROCESO	TIEMPO	\$	CUESTIONARIO	ENTREVISTA	CONCLUSIONES
Pagos Auxilio de Transporte	Antes	Se realizaba el cálculo del personal menos los días de incapacidad por enfermedad laboral.	2 horas sin revisión	\$2,713,326 correspondientes a las incapacidades que no fueron tenidas en cuenta al momento de pagar el auxilio de transporte, las cuales afectan la utilidad de la empresa.	Evidencia concordancia entre la información contable generada por el software y la cantidad de cambios que tuvo el proceso establecido en el manual.	Concuerda con la información contable y el CMI en un 100%.	1. Se realiza el pago apropiado a cada empleado por los días que corresponden y se deducen las incapacidades de cualquier clase y las licencias no remuneradas. 2. Se evidencia en la revisión efectividad del proceso establecido en el manual. La información recopilada del software, del cuestionario y de la entrevista es consistente, permitiendo evidenciar el cambio del proceso y la percepción positiva de los encargados.
	Después	Se realiza el cálculo del personal menos los días de incapacidad asumida por el empleador, por la EPS y de enfermedad laboral.	30 minutos	\$ 0, se revisan los pagos realizados durante mayo y octubre y no se encuentran diferencia ni errores.			

Figura 16. Matriz de Triangulación Ítem Pagos Auxilio de transporte.

Fuente de elaboración: propia con base en los resultados de las entrevistas realizadas y el CMI en la empresa del sector constructor.

ITEM	A/D	PROCESO	TIEMPO	\$	CUESTIONARIO	ENTREVISTA	CONCLUSIONES
Pagos concepto de horas extras y recargos	Antes	Se registraban en una planilla de Excel, la cual estaba permanentemente desactualizada y alejada de la realidad, debido a que reportaban las horas extras como las informaban los encargados de obra, las cuales no eran sometidas a verificación debido al proceso largo y engorroso de ubicación del personal. A eso se le suma el desconocimiento del personal encargado en materia de nómina, pues reportó los recargos diurnos festivos como horas extras dominicales, incrementando el valor de cada hora un 25% más.	para reportar 1 día de novedades podía tardar 2 días, lo cual atrasaba siempre el proceso y/o se diligenciaba de manera errónea para cumplir.	\$15,876,038 pagados de más, los cuales afectan la utilidad de la empresa.	Evidencia concordancia entre la información contable generada por el software y la cantidad de cambios que tuvo el proceso establecido en el manual.	Concuerda con la información contable y el CMI en un 100%.	1. Se corrigió error en la manera de reportar las horas de trabajo dominical, el cual quedó estandarizado en el manual. 2. Se evidenció una disminución del 25% en el valor de cada hora reportada de manera errada por trabajo dominical. 3. Se simplificó el proceso y quedó establecido en el manual, el cual puede ser utilizado por personal con conocimientos básicos de nómina. 4. Permitted el control permanente del personal y estandarizar el proceso de autorizaciones de las horas extras a laborar por cada frente de trabajo. La información recopilada en software, cuestionario y entrevista es consistente entre sí y avala la favorabilidad de la implementación del manual.
	Después	Se registran las novedades diariamente, pues se tiene conocimiento pleno de la ubicación de cada empleado y si tienen autorización de laborar tiempo extra; se verifica el total de horas laboradas y el personal que lo hizo en la planilla de ingreso y salida.	Para registrar las novedades de todo el personal se tarda 3 horas.	\$ 0, se revisan los pagos realizados durante mayo y octubre y no se encuentran diferencia ni errores.			

Figura 17. Matriz de Triangulación Ítem Pagos Horas Extras y Recargos.

Fuente de elaboración: propia con base en los resultados de las entrevistas realizadas y el CMI en la empresa del sector constructor.

ITEM	A/D	PROCESO	TIEMPO	\$	CUESTIONARIO	ENTREVISTA	CONCLUSIONES
Fecha de pago de novedades	Antes	Después de el diligenciamiento de las 3 planillas, se pasaba a revisión de la administradora para su aprobación de pago.	Debido a lo complicado del proceso se podían tardar en pagar las horas extras y los recargos hasta 2 meses.	\$ 0, no generaba cargos adicionales a lo devengado, no representa una pérdida de dinero, pero sí una prioridad para el bienestar de los empleados.	Evidencia concordancia entre la información contable	Concuerda con la información contable y el CMI en un 100%.	1. Se paga de manera oportuna todas las novedades registradas en cada quincena. 2. las dudas y/o reclamaciones a los que diera lugar se solucionan de manera inmediata, brindando una respuesta oportuna al empleado. La información recopilada del software, el cuestionario y la entrevista son resultados homogéneos que avalan el mejoramiento del proceso, la percepción del personal que lo realiza y los empleados en general.
	Después	Se simplificó el proceso y se estandarizó en el manual, lo que ha permitido el pago de las novedades en la quincena correspondiente.	4 Horas, entre revisión e ingreso de información en el software Nomina I, lo cual permitió que se paguen las novedades de cada quincena a la que correspondan.	\$ 0, no generaba cargos adicionales a lo devengado, no representa una pérdida de dinero, pero sí una prioridad para el bienestar de los empleados.	generada por el software y la cantidad de cambios que tuvo el proceso establecido en el manual.		

Figura 18. Matriz de Triangulación Ítem Fecha de Pago de Novedades.

Fuente de elaboración: propia con base en los resultados de las entrevistas realizadas y el CMI en la empresa del sector constructor.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5 Conclusiones

El análisis de los resultado fruto de la implementación del manual de procedimientos en el área de registro de novedades de la nómina tuvo un impacto positivo, los resultados que arrojó la investigación demuestran que se mejoró el proceso en tiempo y reducción de errores de registro de novedades de la nómina, tales como el pago del trabajo dominical como recargo y no como trabajo diurno extra festivo lo que traduce en un 25% menos respecto a lo que se pagaba antes; pagos inadecuados por conceptos de ARL por empleados incapacitados; pagos por concepto de auxilio de transporte a personal incapacitado, cobrar de manera eficiente las incapacidades que le corresponden a la EPS, lo que se traduce en dinero para empresa.

Se evidenció reducción significativa de las cifras de renuncia del personal y procesos de contratación, los cuales representan tiempo y dinero para la constructora; no se han vuelto a presentar renuncias masivas de frentes de trabajo aduciendo insatisfacción salarial y se cumplió la meta de pagar de manera oportuna en cada quincena las novedades generadas en la quincena correspondiente, lo que ha permitido disminuir el número de solicitudes de revisión de nómina y de inconformidades por el valor recibido.

A través del Cuadro de Mando Integral (CMI) se pudo medir el desempeño que ha tenido manual en los ítem más relevantes, debido a los inconvenientes que se presentaban en ellos, logrando la calificación máxima que refiere óptimo al logro del objetivo de cada ítem. De la triangulación realizada se establece que la información contable que generó cambios fueron percibidos de manera positiva por el personal de registro, que el proceso se hizo más simple, permitiendo mantener la información actualizada, control de los frentes de trabajo y los empleados que allí se encuentran.

6 Recomendaciones

Mantener actualizada la información y continuar con el proceso de la manera que se está haciendo para que no se vuelvan a presentar atrasos en el pago de recargos y horas extras; de esta manera contribuir con la tasa baja de renunciaciones voluntarias e incrementar el sentido de pertenencia de los empleados de la constructora y así evitar procesos de contratación por sustitución de empleados; también se debe tener en cuenta que la persona encargada de realizar los registros tenga conocimiento de liquidación de nómina, esto servirá como filtro adicional en caso de presentarse algún error.

Se deben realizar revisiones periódicas al manual de procedimiento en el registro de novedades de la nómina, esto con el fin de mantener actualizada la normatividad, lo que permite identificar la pertinencia y/o obsolescencia del proceso. También es indispensable que se utilice el Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de medición de desempeño cada mes y así evidenciar si todo marcha como se espera o si está faltando algo por cumplir, de ésta manera permitir la mejora continua en el proceso y realizar las correcciones pertinentes a tiempo, antes de que desencadenen reacciones adversas y malestares.

Referencias

- Banchieri, L. (2012). Tesis, “*El cuadro de mando integral: de la teoría a su implementación práctica*”. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=75589>
- Behar, D. (2008). Metodología de la investigación. Bogotá: Shalom. (p. 65).
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Tercera edición. Colombia: Prentice Hall. (p. 191)
- Burney, L. (2001). Tesis, “*The balanced scorecard: an empirical analysis of its effect on managers’ job satisfaction and performance evaluations*”. Recuperado de: <https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/abicomplete/docview/304698254/843568DE56994B55PQ/1?accountid=48797>
- Cadavid, I. & Arenas, E. (2010) “Cartilla del trabajo”. Medellín: Sello Editorial. (p. 183).
- Coral, L. & Gudiño, E. (2013) “Contabilidad universitaria”. Bogotá: Mc Graw Hill (7ma Edición p. 167).
- Congreso de la República de Colombia (2017) Ley 1846. Por el cual se modifican los artículos 160 y 161 del Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones. Recuperado de: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1846_2017.html Corte Constitucional de la República de Colombia (2007). Sentencia C-543/07. En la que establece directrices respecto a incapacidades y el derecho al mínimo vital. Recuperado de: <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2007/C-543-07.htm>
- Denzin, N. K. (1989). La ley de investigación: Una introducción teórica a métodos sociológicos. United States: Prentice Hall. (p. 237)
- Drucker, P. (1954). “La gerencia de empresas”. New York: Harper & Brothers. Recuperado de: https://www.academia.edu/31002142/Drucker_peter_la_gerencia_de_empresas

Fayol H. (1987). "Henri Fayol's Classic General and Industrial Management". USA: Martino Fine Books.

Flagstad, E. (2013). Tesis, "*The Use of the Balanced Scorecard in Project Management*".

Recuperado de: [https://search-proquest-](https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/abicomplete/docview/1400269308/F631AC4A536C478CPQ/1?accountid=48797)

[com.ezproxy.uniminuto.edu/abicomplete/docview/1400269308/F631AC4A536C478CPQ/1?accountid=48797](https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/abicomplete/docview/1400269308/F631AC4A536C478CPQ/1?accountid=48797)

Franklin (2009). "Organización de Empresas". México D.F.: Mc Graw Hill (3^{ra} edición p. 194).

Gantt H. (1913). "Trabajo, salarios y beneficios". United States of America: Kessinger Publishing.

Gilbreth F. (1912). "Manual de gestión científica". Madrid: Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales.

Gulick, L. (1937). "Papers in the science of administration". United States of America: The Rumford Press. Recuperado de: <https://archive.org/details/paperscienceo00guli>

Halsey, F. Taylor, F. & Towne H. (1896). "The Adjustment of Wages to Efficiency: Three Papers". United States of America: Palala Press

Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, M. (2014) "Metodología de la investigación". Mexico D.F.: Mc Graw Hill (6^{ta} edición p. 37).

Humble, J. W. (1970). "Dirección por objetivos. Sistemas. Experiencias. Aplicaciones prácticas". Mexico: Mc Graw Hill.

Jadeed, A. (2016). Tesis, "*El cuadro de mando integral y sus efectos a la rentabilidad*".

Recuperado de:

https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/40762/TD_AliJadeed.pdf;jsessionid=79FB7E0EBD474EE6781067FB37860EB6?sequence=1

Jeréz, P. (2002). Tesis, "*La gestión de recursos humanos y el aprendizaje organizativo incidencia e implicaciones*". Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=173366>

Kaplan, R. & Norton, R. S. (1996). El cuadro de mando integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A. (p. 34).

Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata S.L. (p. 35).

Maconkey, D. (1981). “Administración por resultados”. Bogotá: Editorial Norma 4^{ta} Edición.

Martinez & Levin. (2011). *Estadística aplicada*. Colombia: Pearson. (p.11).

Newton, S. (2012). Tesis, “*Balanced scorecard and the process management approach*”.

Recuperado de: [https://search-proquest-](https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/abicomplete/docview/1027234685/C61902D9E6FC4C48PQ/4?accoun-)

[com.ezproxy.uniminuto.edu/abicomplete/docview/1027234685/C61902D9E6FC4C48PQ/4?accoun-](https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/abicomplete/docview/1027234685/C61902D9E6FC4C48PQ/4?accoun-)
[tid=48797](https://search-proquest-com.ezproxy.uniminuto.edu/abicomplete/docview/1027234685/C61902D9E6FC4C48PQ/4?accoun-)

Norato, J.M. Rojas, L. M. y Rojas, O. (2016) Tesis, “*Manual de Normas y Procedimientos del dpto de nómina*” (pp. 38-79). Recuperado de:

[https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/4109/TCP_NoratoRodr%C3%ADguezJ](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/4109/TCP_NoratoRodr%C3%ADguezJudithMabel_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
[udithMabel_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/4109/TCP_NoratoRodr%C3%ADguezJudithMabel_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Presidencia de la República de Colombia (1950). Decreto 2663. En el que se crea el Código Sustantivo del Trabajo. Recuperado de:

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo_pr004.html#134

Presidencia de la República de Colombia (2019). Decreto 2360. Por el cual se fija el salario mínimo mensual legal. Recuperado de:

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%202360%20DEL%206%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202019.pdf>

Presidencia de la República de Colombia (2020). Decreto 770. El presente Decreto tiene por objeto adoptar medidas en el ámbito laboral, del Mecanismo de Protección al Cesante, y crear programas de apoyo al empleo, en el marco de la Emergencia Económica, Social y Ecológica, declarada por el Gobierno nacional por medio del Decreto 637 del 06 de mayo de 2020.

Recuperado de:

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20770%20DEL%203%20DE%20JUNIO%20DE%202020.pdf>

Ruiz, D. (2011). Tesis, *“La innovación en sistemas de control de gestión y la consecución de objetivos estratégicos un estudio en hospitales”*. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=173216>

Rodríguez, J. (2012). *“Como preparar manuales administrativos”*. México D.F.: Cengage Learning (4ta Edición p.59).

Rodríguez, R. (2013) *“Sistema general de riesgos laborales”*. Barranquilla: Editorial Universidad del norte. (p. 18).

Tamayo, P. (2016). Tesis, *“Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación del personal”* Recuperado de:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=56441>

Taylor, F. W. (1911). *Principios de la Administración Científica*. New York: Harper & Brothers.

Taylor, F & Fayol H. (2003). *“Principios de la administración científicaadministración in”*. Madrid: Edigrama.

Taylor, S. J. & Bogdan, R (1987) *Introducción a los métodos cualitativos de la investigación*. Barcelona: Paidós. (p. 20).

Varela, R. (2018). *Administración de la compensación* (3^{ra} edición). México: Pearson (p. 270).
Recuperado de: http://www.pearsonenespanol.com/docs/librariesprovider5/2018-college-open-resources/administracion_de_la_compensacion_3e/anexo-2.pdf?sfvrsn=d3ece8b2_2

Zapata, J. (2011). Tesis, *“El control estratégico de recursos humanos y su contribución a la generación de valor análisis de las principales variables estratégicas de los recursos humanos”*.

Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=120462>

Anexos

Anexo 1

ENCUESTA CERRADA

Dado a que usted se encuentra directamente vinculado al proceso de registro de novedades en la nómina, responda Sí o No al siguiente cuestionario:

		Respuestas	
		Sí	No
1	¿Le parece que el manual implementado al registro de novedades tiene un efecto positivo en la empresa?	X	
2	¿Considera que el proceso de registro de nómina se simplificó?	X	
3	¿Le parece que se disminuyó el tiempo de reporte de novedades?	X	
4	¿Considera pertinente seguir utilizando el manual?	X	
5	¿Es fácil de comprender el manual?	X	
6	¿Puede ser utilizado por personas con conocimientos básicos de nómina?	X	
7	¿Facilita otros procesos referentes a la nómina?	X	
8	¿Le parece que el uso del manual contribuye a disminuir errores en registro de novedades?	X	
9	¿Se han disminuido las reclamaciones por errores en la nómina?	X	
10	¿Considera que el manual ha contribuido al pago oportuno de las horas extras en la quincena siguiente?	X	
11	¿Con la aplicación del manual se tiene control del personal respecto a la ubicación en obras?	X	
12	¿Con la implementación del manual se tiene más control del personal respecto a incapacidades?	X	
13	¿Le parece que hubo un cambio significativo en el proceso, gracias a la implementación del manual?	X	

Anexo 2

1. ¿Conoció el proceso que se realizaba para el registro de novedades de nómina, antes del manual y que diferencias percibe entre ellos?

Sí, lo conocí, era muy difícil interactuar con 3 plantillas que habían en Excel, una era de asistencia para tratar de ubicar en que obra se encontraba todo el personal operativo, otra plantilla de incapacidades en la que reportábamos de los que nos dabamos cuenta y la otra el pago de horas extras, esa era muy difícil. Con el proceso actual se disminuyó el tiempo ya nos damos cuenta en la oficina de todo el mismo día que pasan las cosas.

2. ¿Describa los beneficios que trajo la implementación del manual?

Agilidad en el procedimiento, disminuyó los errores que se cometían por desconocimiento de nómina y porque no teníamos como detectar errores, lo que se convierte en dinero para la empresa por diferentes conceptos como avalúo de transporte, horas dominicales y los cobros a las EPS.

3. ¿Según su opinión, considera que la implementación del manual contribuyó con los cobros a las EPS por concepto de incapacidades y de qué manera?

100%, antes pasaban accidentes laborales de los que no nos dabamos cuenta hasta una semana después, que la SISO venía a dar informes; también pasaba que los operarios llamaban al jefe de obra y le decía que estaba incapacitado y no iba a trabajar, pero tampoco mandaba la incapacidad a la oficina. Ya el cobro se gestiona de manera inmediata y más que las EPS tienen la opción de radicarnos por internet.

4. ¿Considera que las consultas por liquidación de nómina disminuyeron o incrementaron y de qué manera influyó el manual en esta situación?

Disminuyeron, antes llamaban hasta 200 empleados a hacer reclamos y los que no llamaban era porque no hacían horas extras, ahora son muy pocos los que piden revisión, sin embargo los hay, por lo general son los de mayor edad o los venezolanos que no están acostumbrados a la normatividad de aquí.

5. La mayoría de las renuncias del personal hasta junio del 2019, en las encuestas anónimas de renuncia aducían la inconformidad salarial como su motivación

Anexo 3

principal, ¿considera usted que la implementación del manual influyó de alguna manera positiva o negativamente en el resultado de las encuestas del 2020?

Sí, ¡Claro! Por la pandemia se redujo mucho el personal pero a medida de que nos han dado más proyectos hemos contratado nuevo a las personas y si comparamos la cantidad de renuncias entre el año pasado y este, la diferencia es mucha, porque la gente ya no se queja de que está siendo mal liquidada o que les retienen las horas extras.

Anexo 4

ENCUESTA CERRADA

Dado a que usted se encuentra directamente vinculado al proceso de registro de novedades en la nómina, responda Sí o No al siguiente cuestionario:

		Respuestas	
		Sí	No
1	¿Le parece que el manual implementado al registro de novedades tiene un efecto positivo en la empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	¿Considera que el proceso de registro de nómina se simplificó?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	¿Le parece que se disminuyó el tiempo de reporte de novedades?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Considera pertinente seguir utilizando el manual?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Es fácil de comprender el manual?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	¿Puede ser utilizado por personas con conocimientos básicos de nómina?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	¿Facilita otros procesos referentes a la nómina?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	¿Le parece que el uso del manual contribuye a disminuir errores en registro de novedades?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	¿Se han disminuido las reclamaciones por errores en la nómina?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	¿Considera que el manual ha contribuido al pago oportuno de las horas extras en la quincena siguiente?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	¿Con la aplicación del manual se tiene control del personal respecto a la ubicación en obras?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	¿Con la implementación del manual se tiene más control del personal respecto a incapacidades?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	¿Le parece que hubo un cambio significativo en el proceso, gracias a la implementación del manual?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 5

1. ¿Conoció el proceso que se realizaba para el registro de novedades de nómina, antes del manual y que diferencias percibe entre ellos?

Sí, para mí es más fácil de revisar las horas extras y entienda de las novedades que tienen los empleados en el momento que debe ser; el proceso ya es muy rápido y muy eficiente, antes este puesto lo hacían 2 personas, ahora lo hace 1 en 3 horas y al medio día sabemos todo.

2. ¿Describa los beneficios que trajo la implementación del manual?

Muchos... ahorro de tiempo, control sobre el personal y su ubicación, control a las incapacidades, gestión de cobro eficiente, menos quejas porque ya pagamos en cada quincena las horas extras y los recargos de esa misma quincena y me parece que el personal está más contento porque se le paga en el momento que es todo lo que trabajó.

3. ¿Según su opinión, considera que la implementación del manual contribuyó con los cobros a las EPS por concepto de incapacidades y de qué manera?

Sí, gracias a que tenemos el control en tiempo real de todo el personal, podemos hacer seguimiento al recibo de la incapacidad en la oficina y de gestionar su pago.

4. ¿Considera que las consultas por liquidación de nómina disminuyeron o incrementaron y de qué manera influyó el manual en esta situación?

Disminuyó, antes era para volverse loco hacer la revisión de los que reclamaban, ahora si llaman 30 es mucho y por lo general son los mismos. Ya las horas extras tienen un control en aprobación y en el registro y todo gracias al manual.

5. La mayoría de las renuncias del personal hasta junio del 2019, en las encuestas anónimas de renuncia aducían la inconformidad salarial como su motivación

Anexo 6

principal, ¿considera usted que la implementación del manual influyó de alguna manera positiva o negativamente en el resultado de las encuestas del 2020?

Si, cuando le manifestamos al personal que teníamos un nuevo sistema y que las novedades de su nómina las verían reflejadas en la quincena que corresponden, cambio la actitud y trabajan con agrado tiempo extra; ya las llamadas y errores se acabaron y eso fue gracias al control que instauró el manual.