

Ecuador – Febrero 2017 - ISSN: 1696-8352

## **REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE NÓMINA Y COMPENSACIONES MEDIANTE LA REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS EN LA EMPRESA DE SERVICIOS MÉDICOS LATINOMEDICAL S.A.**

**César Gabriel Mejía Ruiz**

**Mae, Kelly León Tomalá**

Facultad Ciencias Administrativas, Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Av. De las Américas, Guayaquil, Ecuador

cesar.mejiarrhh@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

César Gabriel Mejía Ruiz y Kelly León Tomalá (2017): "Reestructuración del área de nómina y compensaciones mediante la reingeniería de los procesos en la empresa de servicios médicos Latinomedical S.A.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (febrero 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/latinomedical.html>

**Resumen.** El siguiente Proyecto de Graduación se basa en la *Reestructuración* del área de nómina y compensaciones mediante la reingeniería de los *procesos* en la empresa de servicios médicos Latinomedical S.A., por la cual se desea realizar el *análisis* de los *procesos* ya existentes para tener como punto de partida y reestructurarlos para lograr satisfacción al cliente interno y mantener un adecuado de manejo y flujo de información para *análisis* de las gerencias departamentales y tomar decisiones adecuadas en cuanto al tema de personal como es la vinculación de personal, desvinculación de personal y el *proceso* de la nómina. Con la *reestructuración* de *procesos* se reducirán errores al momento de realizar la liquidación de nómina mensual, se mejoraría en la tecnológica como es con la adquisición de un nuevo sistema de nómina para así cumplir con la parte legal que es exigida por las entidades de *regulación* estatal

**Palabras Claves:** *Proceso*, reestructuración, evaluación, regulación, análisis, organización

## **1 Introducción**

La empresa Promotores Médicos Latinoamericanos Latinomedical S.A. – Veris es una *organización* que brinda servicios médicos con profesionales del más alto nivel en diferentes especialidades médicas en el Ecuador en las tres ciudades principales Guayaquil, Quito y Cuenca.

Siendo una empresa de servicios donde se tiene como uno de sus objetivos estratégicos y de la cultura organizacional es el enamoramiento al cliente que visita VERIS para recibir una atención de calidad y no es diferente su filosofía con sus colaboradores, es por esto por lo que siempre se encuentra en la búsqueda de mejoramiento continuo, revisiones de beneficios, objetivos estratégicos, planeaciones para el desarrollo del capital humanos dentro de la *organización*.

En la actualidad dentro de los *procesos* vigentes en el área de recursos humanos se están presentando problemas en cuanto a la recepción, procesamiento y entrega de información a diversos departamentos de la *organización*, adicionalmente con los colaboradores que son los clientes internos del departamento.

El autor de este proyecto de investigación dirige este estudio a la reingeniería de los *procesos* de dicha área de nómina y compensaciones, ya que es el área responsable de manejar la información de los colaboradores y de precautelar el cumplimiento de las disposiciones dadas por la legislación ecuatoriana.

## **2 Enfoque de la Reestructuración**

El proyecto se enfoca en la necesidad de reingeniería de los *procesos*, ya que en los implementados actualmente no permiten tener un control ante los requerimientos de los diferentes departamentos de la *organización*.

Tener sustentación legal e implementar mejores controles en la ejecución de la nómina, como son los requerimientos del Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y Ministerio de Trabajo.

Mejorar tiempos en el procesamiento de información, que permita la revisión previa de la nómina para evitar errores y tener reclamos posteriores en su pago.

Tener *procesos* que permitan ejecutar de manera correcta la información obtenida de diversas áreas que afectan a las novedades en el área de nómina y compensaciones, teniendo en

consideración estar alineados a la política interna de la *organización* sin afectar a nuestros clientes internos y no presentar estancamientos o denominados “cuellos de botella” innecesarios en los *procesos* de la información.

Mejorando cada *proceso* e incorporando otros que de acuerdo con la necesidad del área y por el giro del negocio se van presentando y enfocado al cliente interno ya que el objetivo es mejorar los tiempos de respuesta, dejar clara la información de novedades generadas en el procesamiento para la satisfacción del cliente interno.

### **3 Antecedentes**

La misión de Latinomedical S.A. – Veris indica lo siguiente “Ocuparnos de la salud de las personas: Somos un equipo con vocación y compromiso, que enamora a los usuarios, brindando servicios integrales de salud, de acuerdo a sus necesidades, de manera personalizada, con atributos de alta calidad, eficiencia e innovación”.

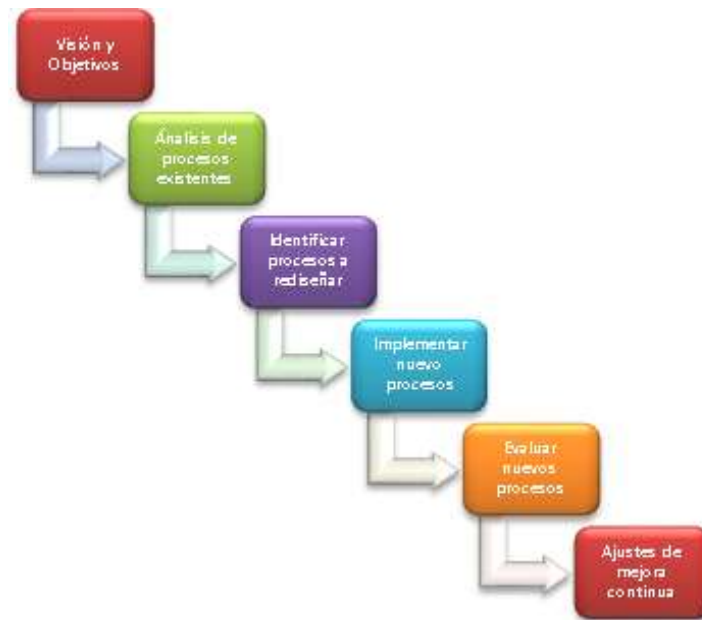
Con 8 años de trayectoria dentro del campo empresarial y bajo esta premisa Veris ha ido evolucionando en el campo de atenciones médicas contando con centrales médicas, laboratorios, departamento de imágenes y servicios odontológicos con personal médico capacitado.

Actualmente Latinomedical S.A. – Veris, durante el año 2015 tuvo el número de atenciones y procedimientos alrededor de 715,752 y de lo que va en este año 2016 son aproximadamente 316,612; Latinomedical cuenta con el respaldo de la certificación ISO 9001:2008 y actualmente se encuentra trabajando en obtener la certificación de la Joint Commission Internacional.

### **4 Reingeniería de procesos**

La Reingeniería es establecer secuencias nuevas e interacciones novedosas en *procesos* administrativos y regulatorios. La reingeniería de *procesos* es un *análisis* y rediseño radical de economía y la re concepción fundamental de los *procesos* de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas como en costos, calidad, servicio y rapidez. Está destinada a incrementar las capacidades de gestión de nivel operativo y complementario de la apuesta estratégica y política de una *organización*. También se dice que es un modo planificado de establecer secuencias nuevas e interacciones novedosas en los *procesos* administrativos, regulatorios y sustantivos con la pretensión de elevar la eficiencia, la eficacia, la productividad y

la efectividad de la red de producción institucional y alcanzar un balance global positivo. Existen varias definiciones indicando que es una reingeniería de *procesos*, donde todos concluyen que es un mejoramiento continuo, define situaciones dentro de una *organización* en busca de la calidad en el desempeño, donde todos los integrantes de una *organización* son participativos.



**Fig 1.** El enfoque del desarrollo de este proyecto de graduación en la empresa Latinomedical S.A. se basó en la *reestructuración* del área de nómina y compensaciones mediante la reingeniería de los *procesos*.

## 5 Análisis F.O.D.A. del área de nómina y compensaciones

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Buen ambiente Laboral</li> <li>* Posee certificación ISO 9001:2008</li> <li>* Contar con asesoría legal en el campo laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Controles muy bajo en el cumplimiento de procesos del área de nómina</li> <li>* No contar con un sistema de nómina que brinde facilidades en el proceso y cálculo de novedades mensuales</li> <li>* Personal con poco interés de cumplir procesos o buscar mejoras en los procesos</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Apertura de mejoramiento de procesos en el área de nómina y compensaciones</li> <li>* Maneja levantamiento de necesidades de capacitación en normativas laborales</li> <li>* Contempla revisión e incrementos salariales de acuerdo al sectorial de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cambios constantes en la legislación laboral en el país</li> <li>* Inspecciones por entes gubernamentales por cumplimiento de obligaciones</li> <li>* Oferta salarial estatal superior a la del mercado del sector salud</li> </ul>

**Tabla 1.** Para este proyecto es importante determinar la matriz F.O.D.A. para tomar la información para ser incluida en la *reestructuración* de los *procesos* en la empresa Latinomedical S.A.

## **6 Propuesta**

El proyecto se enfoca en la necesidad de reingeniería de los *procesos*, ya que en los implementados actualmente no permiten tener un control ante los requerimientos de los diferentes departamentos de la *organización*.

Tener sustentación legal e implementar mejores controles en la ejecución de la nómina, como son los requerimientos del Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y Ministerio de Trabajo.

Mejorar tiempos en el procesamiento de información, que permita la revisión previa de la nómina para evitar errores y tener reclamos posteriores en su pago.

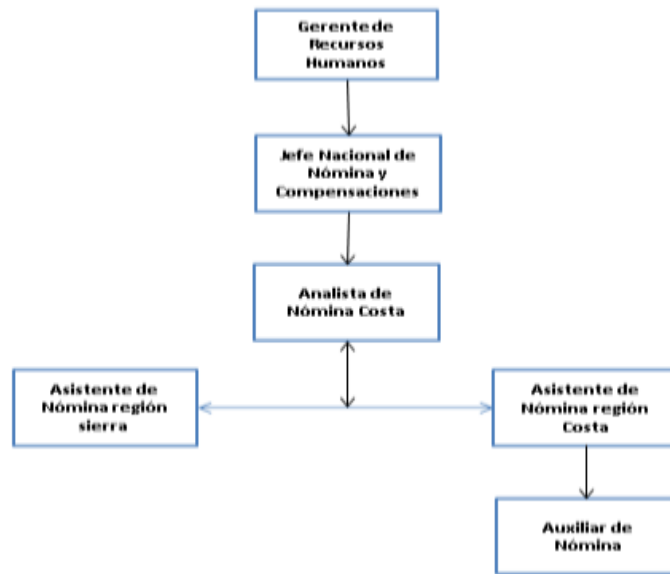
Tener *procesos* que permitan ejecutar de manera correcta la información obtenida de diversas áreas que afectan a las novedades en el área nómina y compensaciones, teniendo en consideración estar alineados a la política interna de la *organización* sin afectar a nuestros clientes internos y no presentar estancamientos o denominados “cuellos de botella” innecesarios en los *procesos* de la información.

Mejorando cada *proceso* e incorporando otros que de acuerdo a la necesidad de área y por el giro del negocio se van a ir presentando siempre enfocado nuestro cliente interno ya que el objetivo es mejorar los tiempos de respuesta, dejar clara la información de novedades generadas en el procesamiento y tener respuesta oportuna para la satisfacción del cliente interno.

## **7 Identificación de nueva estructura del área de nómina y compensaciones**

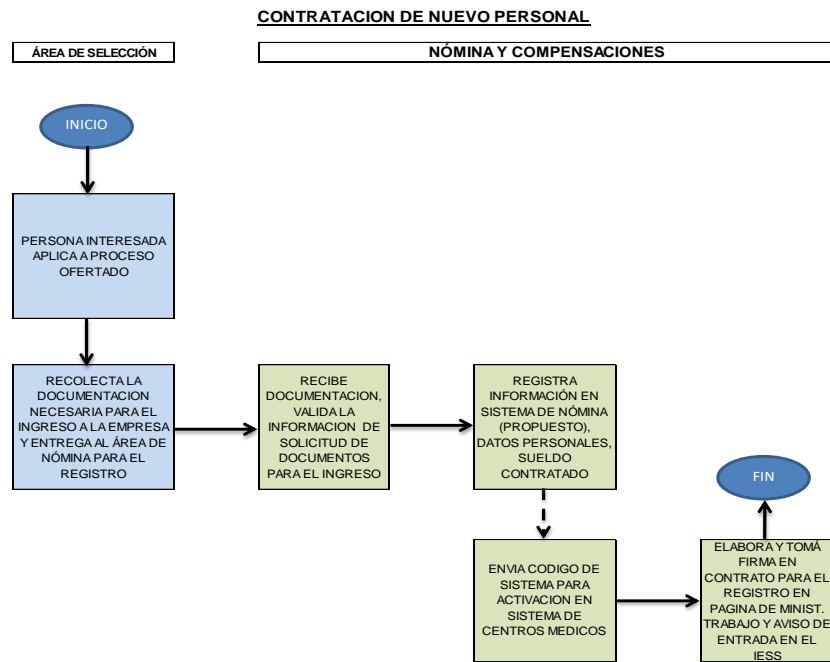
En el levantamiento de información del proyecto, se pudo identificar que no se encontraba estructurada el área de nómina y compensaciones ya que se realizan en departamentos compartidos como es Recursos Humanos y Financiero Administrativa.

De acuerdo al estudio realizado se presenta la propuesta de conformar el área de nómina y compensaciones dentro de la estructura del departamento de Recursos Humanos la cual contara con el personal requerido que permitirá desarrollar las actividades de una forma adecuada que cuente personal de mayor experiencia y que adopte la filosofía de Latinomedical S.A. como es el enamoramiento al cliente interno.



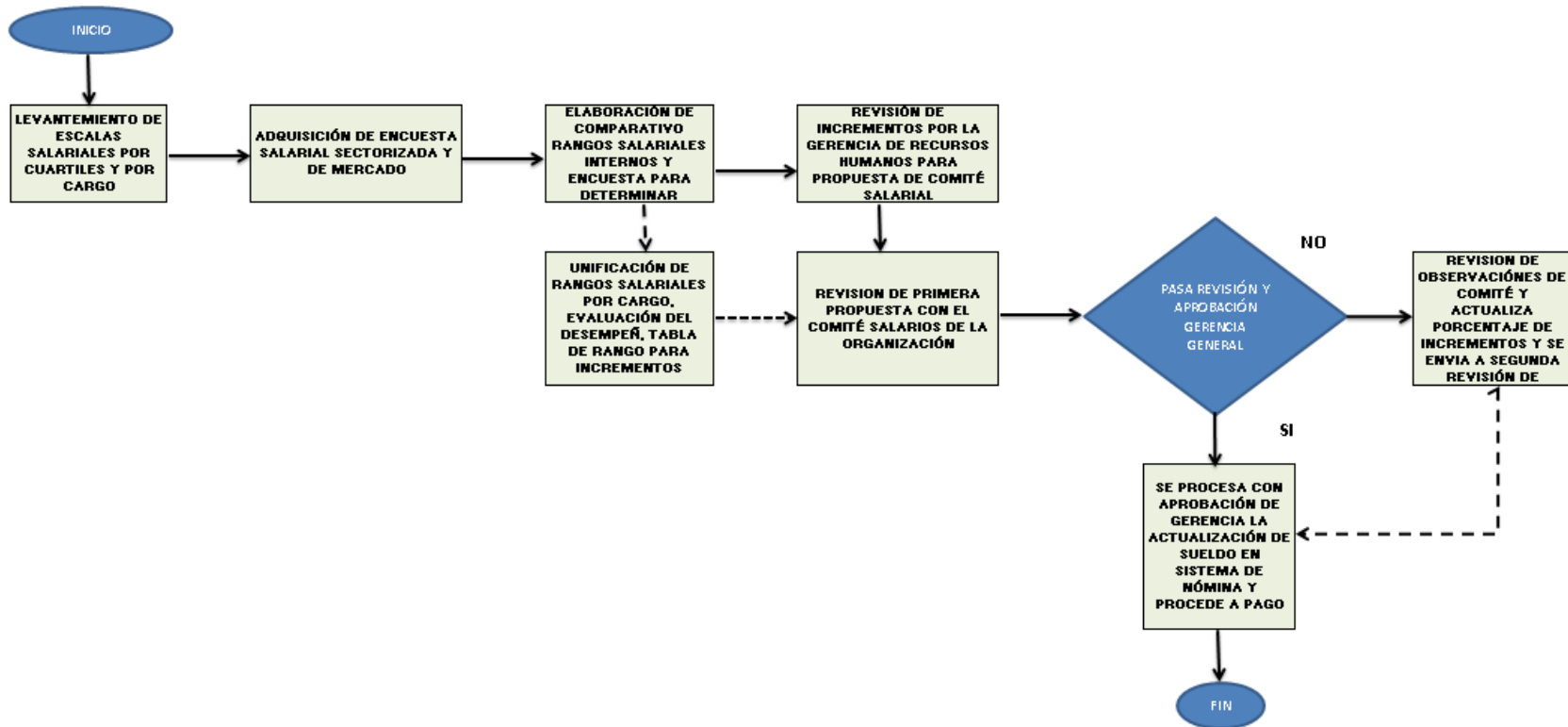
**Fig 2.** La propuesta de la nueva estructura área de nómina y compensaciones permitirá cumplir con las necesidades de la *organización* en mejorar el servicio al cliente interno y manejo adecuado de la información.

## 8 Gráficos



**Fig 3.** El *proceso* de vinculación nos permitirá optimizar recursos en horas y mejorar el manejo de información del nuevo personal contratado

#### POLITICA SALARIAL

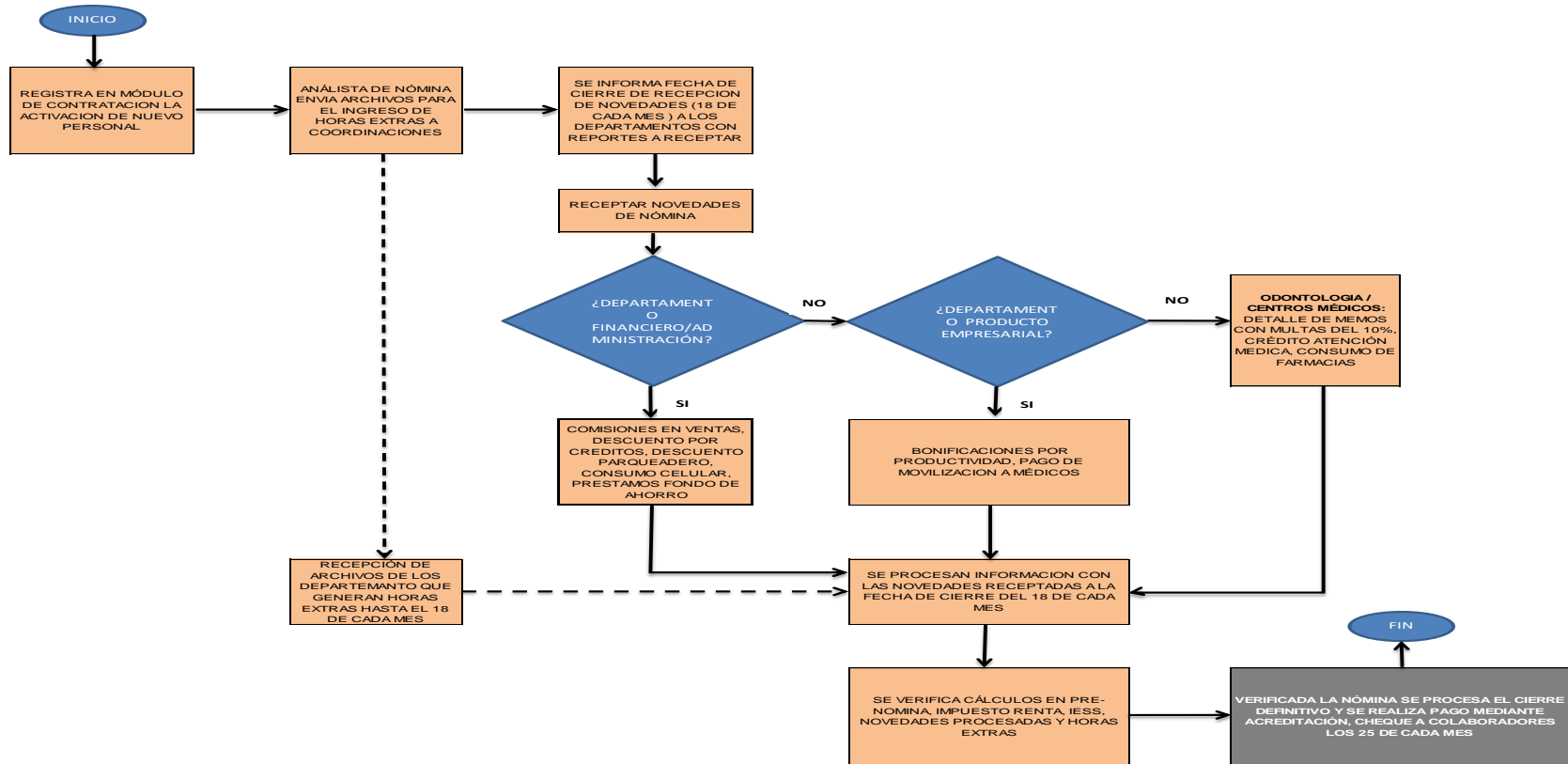


**Fig 4.** La *reestructuración* del *proceso* de política salarial permitirá un adecuado *análisis* de información para toma de decisiones salariales que afectan directamente a los objetivos de *la organización*.

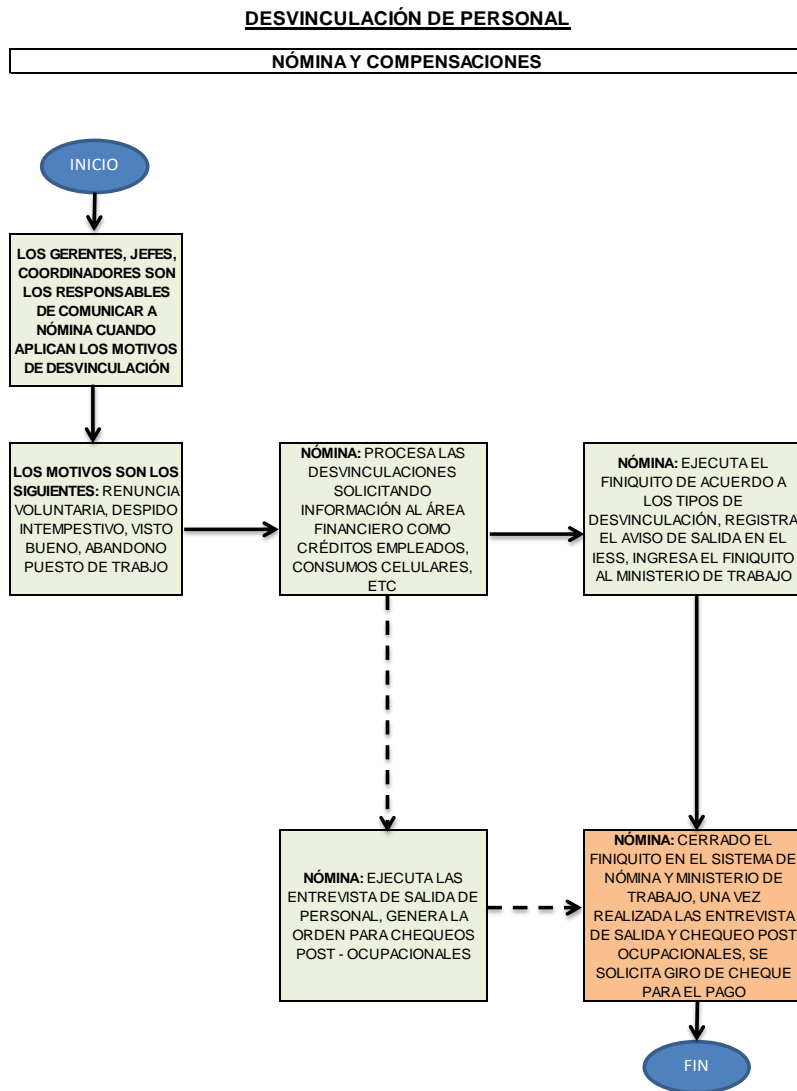


## ELABORACION Y EJECUCIÓN DE NÓMINA

### NÓMINA Y COMPENSACIONES



**Fig 5.** El *proceso* de la elaboración y ejecución de nómina nos permitirá reducir tiempo de procesamiento de información y manejo adecuado de la información.



**Fig 6.** La *reestructuración* de los *procesos* como el de desvinculación permitirá manejar los tiempos para en pagos y registro de información para declarar a las instituciones de control externo.

DETALLE DE ANÁLISIS	OPORTUNIDAD	FACTORES ANUALIZADOS			VALORACION \$
		HORAS ACTUALES	HORAS PROPUESTAS	HORAS BENEFICIO	
<b>TIEMPO DE PROCESOS</b>	<b>- VINCULACIÓN DE PERSONAL</b>				
	Registro de datos del personal seleccionado, con encuestas de selección y evaluación de entrevistas	288	0	288	
	Verificación de documentación entregada a financiero para la aprobación en nómina 18 DE CADA MES	288	144	144	
	Elaboración de contratos para el ingreso en etapa de inducción	144	60	84	
	Registro de ingresos en la página del IESS y Ministerio de Trabajo	288	60	228	
	Reporte de claves para activación en sistema de consultas de roles, vacaciones que se realizaba a partir del 26 de cada mes	864	96	768	
	<b>TOTAL HORAS</b>	<b>1,872</b>	<b>360</b>	<b>1,512</b>	<b>\$44,432.21</b>
	<b>- PROCESO DE NOVEDADES DE NÓMINA</b>				
	Valoración de horas extras reportadas para subir valores a nómina por colaborador	480	192	288	
	Registro de novedades por comisiones, bonos, Subsidios de enfermedad y movilizaciones	288	96	192	
	Registro de novedades por descuentos de parqueo, crédito empleados en centros médicos, consumo celular y consumo de farmacia	288	96	192	
	Acreditación a cuentas de los colaboradores, emisión de cheques y firma de Gerente	192	96	96	
	Financiero detalle de pagos	192	96	96	
	<b>TOTAL HORAS</b>	<b>1,248</b>	<b>480</b>	<b>768</b>	<b>\$22,568.74</b>
	<b>- PROCESO DESVINCULACIÓN DE PERSONAL</b>				
	Elaboración manual de finiquito de acuerdo a la desvinculación realizada promedio de 20 salidas mensuales	384	192	192	
	Registro de valores pendientes por descontar solicitados por contabilidad y créditos en centros médicos en promedio de 20 salidas mensuales	384	192	192	
	Ejecución de agendamiento de exámenes post - ocupacionales por 20 salidas promedio mensuales	192	96	96	
	<b>TOTAL HORAS</b>	<b>960</b>	<b>480</b>	<b>480</b>	<b>\$14,105.47</b>
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>4,080</b>	<b>1,320</b>	<b>2,760</b>	<b>\$81,106.42</b>

**Tabla 2.** Con la cuantificación de los tiempos para reducirlos y optimizar los costos en los *procesos* se podrá presentar los beneficios a la *organización* de la propuesta de *reestructuración* de los *procesos* en el área de nómina y compensaciones.

### ANALISIS BENEFICIOS / COSTOS

COSTOS		BENEFICIOS	
Detalle	Valor	Detalle	Valor
<b>CAPACITACIÓN</b>		<b>VINCULACIÓN DE PERSONAL</b>	
SQI	\$7.770,00	Proceso de contratación, registro y firma de contratos	\$44.432,21
Legislación laboral	\$476,00		
<b>PROPUESTA INCREMENTO DE PERSONAL</b>		<b>PROCESOS DE NOVEDADES DE NÓMINA</b>	
Contratación de la jefatura de nómina y analista de nómina	\$33.991,80	Ejecución de novedades de ingresos y descuentos para procesar en el mes los 25 de cada mes	\$22.568,74
<b>ADQUISICIÓN DEL SISTEMA DE NÓMINA</b>		<b>PROCESOS DE DESVINCULACIÓN</b>	
Polux - Nómina	\$33.958,40	Proceso de finiquitos, registro y firmas de liquidación , post ocupacionales	\$14.105,67
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$76.196,20</b>	<b>TOTAL BENEFICIOS</b>	<b>\$81.106,62</b>

81,106.62

81,106.62 - 76,196.20

**Razón Beneficio / Costo** = ----- = \$1.06 ;      **R.O.I.** = ----- x 100 = 6,44%

76,196.20

76,196.20

**Tabla 3.** Con el *análisis* de beneficios y costos demuestra la viabilidad del proyecto de tesis para su implementación considerando el beneficio en la reducción de tiempos y mejoramiento de servicio al cliente interno reduciendo las inconformidades de los colaboradores.

## 8 Conclusiones y Recomendaciones

### 8.1 Conclusiones

La *organización* como Promotores Médicos Latinoamericanos S.A. – Veris, ha presentado inconformidades por parte del cliente interno, presentado errores en el manejo adecuado de los procesos.

- Cuenta con un sistema desactualizado que no presta la manera de generar información que puede ser analizada de manera fácil.
- Poco conocimiento de los procesos ejecutados por el área de nómina y compensaciones para la ejecución de nómina, vinculación de personal y desvinculación de personal.
- No tiene procesos actualizados ya que la nómina y sus procesos se ejecutan mediante dos departamentos como recursos humanos y el financiero administrativo que en muchas ocasiones no siguen de manera alineada la ejecución de la nómina.
- Se detectó la queja del cliente interno por no tener las respuestas necesaria y de manera oportuna por no tener la claridad de sus descuentos en el rol de pago individual ya que solo se presenta en una línea los valores.
- Falta de manejo de situaciones por no tener la experiencia del manejo de servicio al cliente y en muchas ocasiones las personas presentan quejas porque no han recibido un trato adecuado.

### 8.2 Recomendaciones

Por medio de los *análisis* realizados con la información que fue levantada al inicio, se pudo detectar las necesidades que requiere la *organización* que requiere para mejorar las atenciones al cliente interno y para mejorar el manejo y flujo de información que es requerida para los *análisis* financieros en los proyectos.

- La empresa deberá actualizar los procesos del área de nómina que no se ha realizado desde el 2012.
- Considerar la adquisición de un nuevo sistema de nómina que preste las facilidades de actualizaciones que se ajuste a los requerimientos del Ministerio de Trabajo, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y el Servicio de Rentas Internas.

- Implementar dentro de la *organización* como parte estratégica la capacitación de programas sobre el servicio al cliente interno y trabajar la mejora del clima laboral para así generar el compromiso de los colaboradores que requiere la *organización*.
- Implementar el área de nómina y compensaciones contratando personas con los conocimientos requeridos que brinden el soporte necesario a las inquietudes, manejo de situación con las organizaciones de control gubernamental.

Implementar tecnología ya que ayudara a la reducción de tiempo en brindar información, se evitará el error al momento de realizar los trabajos con la información extraída del sistema y que se genera reportes de forma manual.

## **9 Agradecimiento**

A DIOS, por las brindarme una bendición más en la vida en poder guiar mis pasos en el arduo trayecto de culminar mis estudios superiores.

A MIS PADRES, por su empuje constante en guiarme y siempre aconsejarme para no darme por vencido ante cualquier adversidad en el camino y no desmayar en conseguir mis objetivos.

A MI ESPOSA E HIJOS, por ser el apoyo incondicional para superar cada día con la alegría siempre dando ese empuje emocional para conseguir las metas que ahora se están haciendo realidad.

A la Universidad Laica Vicente Roca fuerte, por brindar a toda la sociedad de la oportunidad de triunfar en esta competencia laboral, brindando conocimientos a través de facilitadores que han transmitido sus valiosos conocimientos y experiencias.

A mi director de tesis MAE. Kelly León Tomalá, por colaborar al desarrollo de esta tesis con su entusiasmo, disciplina en cada una de las reuniones mantenidas y a todos los que hicieron posible la culminación de este proyecto.

## 10 Bibliografía

- Asamblea Nacional, (2012), *Ley Orgánica de Discapacidades*, Quito: Gobierno Nacional del Ecuador
- Lovelock, Reynoso Christopher, Guillermo D' Huete, Luis, (2004) *Administración de Servicios “Estrategia de marketing, operaciones y recursos humanos”* – Primera edición, México: Pearson Educación.
- Ministerio de Trabajo y Empleo, *Código del Trabajo*, Régimen Laboral Ecuatoriano, Guayaquil: Gobierno Nacional del Ecuador
- Chiavenato,I., (2009), *Gestión del Talento Humano*, Tercera edición, México: Editorial McGraw – Hill.
- Chiavenato,I., (2001), *Administración. Teoría, procesos y práctica*, Tercera edición, México: Editorial McGraw – Hill.
- Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, (2012), *Administración Estratégica*, Decimoctava edición, México: Editorial McGraw – Hill.
- Hammer,M., Champy, (2005), *Reingeniería*, Colombia: Editorial Norma. Bogotá, D.C.
- Bueno,E., (2007), *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*, Segunda Edición, Colombia: Editorial Pirámide.
- Reyes,A., (2004), *Administración de empresas. Teoría y práctica, primera parte* – Primera Edición, México: Editorial Limusa S.A.
- García,M., (2015), *Recursos Humanos. Lo esencial en la práctica*, Segunda Edición, México: Panorama Editorial.
- LinkedIn Corporation.(2016).SlideShare: Creación e implementación de un departamento de recursos humanos.Sunnyvale,CA94085,EU.: LinkedIn Corporation. Recuperado de <http://es.slideshare.net/dianiscms/creacin-e-implementacin-de-un-departamento-de-recursos>
- WebProfitLtda. (2000-2016). Gestipolis: Administración de recursos humanos ¿Cómo funciona?. Bogotá, CR. 55#149-20 In. 1Ap. 702, Colombia.: Gestipolis. Recuperado de <http://www.gestipolis.com/organizacion-talento/administracion-de-recursos-humanos-.htm>

- Scribd Inc. (2016). Scribd Inc.: Administración de Recursos Humanos. 333 Bush Street, Suite 2400, San Francisco, CA 94104, EU.: Scribd Inc. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/29760932/Administracion-de-RRHH-Idalberto-Chiavenato#scribd>
- Gobierno Nacional de la República del Ecuador. (2016). Ministerio de Trabajo. República del salvador Nro. 34-183 y Suiza. Ecuador: Gobierno Nacional de la República del Ecuador. Recuperado de <http://www.trabajo.gob.ec/>
- Gobierno Nacional de la República del Ecuador. (2016). Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Av. Olmedo 401-A y Boyacá. Edificio Principal. Gobierno Nacional de la República del Ecuador. Recuperado de <http://www.iesg.gob.ec/>
- Sistema de información Científica Redalyc. (2015). Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422295004>
- Veris. (2016). Veris. Quienes somos. Av. Juan Tanka Marengo y Av. Agustín Freire Ycaza Esq. Guayaquil. Veris. Recuperado de <http://www.veris.com.ec/quienes-somos/>