

## ANÁLISIS GERENCIAL DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA GESTIÓN DE NÓMINAS DEL PERSONAL OBRERO ADSCRITO A INSALUD APURE



**Autor:** Angel Rojas.

**Correo electrónico:** angel070.ing@gmail.com

Ingeniero de sistemas

Msc. En Gerencia Pública

Profesor UNELLEZ

**Teléfono contacto:** 0424-3745204

**Recibido:** 25/07/2022 **Aprobado:** 01/10/2022

### RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general analizar desde el prisma gerencial los procedimientos administrativos para la gestión de nóminas del personal obrero adscrito a Insalud Apure, esto con el fin de comprender el estatus de los procesos implementados en la Unidad de Nóminas, vislumbrando aspectos que van desde la documentación, hasta la eficiencia gerencial demostrada en la gestión de nóminas. El planteamiento holopráxico fue concebido luego de haber realizado un estudio analítico de la institución, a través de las técnicas de recopilación de información de datos e instrumentos de análisis como: Observación apoyado en el Diario de Campo y el Encuesta Escrita mediante un Cuestionario Cerrado de 15 Items, bajo una taxonomía policotómica, aplicado a una muestra censal de 5 analistas de nómina, siendo dicho instrumento validado bajo el coeficiente de Alfa de Crombach. La investigación fue realizada siguiendo el esquema planteado para Investigación de Tipo Analítica, tomando en consideración aspectos metodológicos propios de la UNELLEZ fundamentada en un Diseño Analítico específicamente en el Estudio Analítico Situacional, ya que considero la implementación del instrumento cuestionario cerrado dentro una matriz de análisis, permeando como criterios de análisis la gestión de nóminas, los procedimientos administrativos y la eficiencia gerencial. Los resultados demostraron la capacidad gerencial de Insalud para la gestión de nóminas, al contemplarse la implementación de instrumentos normativos que regulan los procesos inherentes a la gestión de nómina, así como también la capacidad operativa para garantizar el correcto funcionamiento de la misma.

**Descriptor:** análisis gerencial, gestión de nóminas, procesos administrativos, eficiencia gerencial.



## MANAGERIAL ANALYSIS OF ADMINISTRATIVE PROCEDURES FOR PAYROLL MANAGEMENT OF WORKER PERSONNEL ASSIGNED TO INSALUD APURE

### ABSTRACT

The present investigation has as a general objective to analyze from the managerial perspective the administrative procedures for the payroll management of the workers assigned to Insalud Apure, this in order to understand the status of the processes implemented in the Payroll Unit, glimpsing aspects that go from the documentation, to the managerial efficiency demonstrated in the payroll management. The holopraxic approach was conceived after having carried out an analytical study of the institution, through data collection techniques and analysis instruments such as: Observation supported by the Field Diary and the Written Survey through a Closed Questionnaire of 15 Items, under a polychotomous taxonomy, applied to a census sample of 5 payroll analysts, this instrument being validated under the Cronbach Alpha coefficient. The research was carried out following the scheme proposed for Analytical Type Research, taking into account methodological aspects of UNELLEZ based on an Analytical Design specifically in the Situational Analytical Study, since I consider the implementation of the closed questionnaire instrument within an analysis matrix, permeating payroll management, administrative procedures and managerial efficiency as analysis criteria. The results demonstrated Insalud's managerial capacity for payroll management, considering the implementation of regulatory instruments that regulate the processes inherent to payroll management, as well as the operational capacity to guarantee its proper functioning.

**Descriptors:** managerial analysis, payroll management, administrative processes, managerial efficiency.

### INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el mundo avanza a un ritmo completamente vertiginoso, tal como lo expresa Kotter (2014), y es que los adelantos tecnológicos y científicos han permeado la construcción de *neo* teorías a velocidades impensables, desencadenando con ello una metamorfosis social, que afecta no solo la calidad de vida del ser humano como individuo, sino también la relacionada al cómo hacer las cosas en el plano colectivo, generando un *génesis* de diversos métodos, estrategias que han conmovido las estructuras tradicionales de las organizaciones, previendo la



reformulación de preceptos, modelos y técnicas que han trascendido dentro del comportamiento organizacional, reflejándose de forma tácita en la concepción del recurso, talento o capital humano, *per se* en lo relacionado a su respectiva valoración, tanto del punto de vista económico, como el vinculado a la competitividad.

En este contexto, la gerencia, concebida por Kast *et. al.*(1985) como “el trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional” (p. 45), ha evolucionado de la mano con las demandas organizacionales de los últimos tiempos, en cuanto a los modelos y tácticas que garanticen una correcta administración de sus recursos; es por ello, que las instituciones aumentan sus niveles de exigencia para ocupar tales responsabilidades, persiguiendo constantemente personal especializado, que además de conocer el funcionamiento de la organización, cuente con la capacidad para analizar los procedimientos administrativos que se realizan en la misma.

Atendiendo dichas implicaciones, es de deducir la significancia dentro del contexto gerencial que tienen los procedimientos administrativos -definidos por De Alarcon (2018) como “causa formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin determinado; en el cual se fijan los objetivos y metas a lograr” (párr. 1)-, como instrumentos primordiales para la normalización de las acciones ejecutadas por el talento humano dentro de una organización. Y es que dentro del plano organizacional, se hacen necesarias concepciones que se adecuen a los paradigmas teóricos y tecnológicos que rigen el comportamiento de la organización según la cultura de la misma, a fin de mantener un equilibrio que subyace en primera instancia, en lo estipulado por las distintas legislaciones –carácter jurídico-, hasta el referido al fin institucional.

En este orden de ideas ,resulta evidente que los procedimientos administrativos para la elaboración y control de “*Nóminas*” también se han visto impactados por este avance mundial, y es que al considerar su concepción histórica, según la RAE (2021), una nómina era una reliquia donde estaban escritos nombres de santos, lo cual se comprende etimológicamente, ya que dicho vocablo se deriva de la locución latina “*onoma*” que significa “*nombre*”; por lo tanto, es de importancia resaltar que antiguamente el procedimiento administrativo para su respectiva elaboración y



control, *grosso modo* se refería según Sanquintin (2011), a la confección de la lista de los individuos que en una empresa habían de percibir ingresos por concepto de salarios, justificando con su firma el hecho de haberlos recibido, demostrándose de este modo lo primitivo que resultaba tal acción administrativa.

En conformidad a lo antes descrito, para Lira (2017), esos fueron los comienzos o primeros pasos en cuanto al control del pago salarial y las respectivas prestaciones de los trabajadores, acción que con el pasar de los tiempos ha ido evolucionando de forma satisfactoria, hasta llegar al momento actual en el que las organizaciones invierten en procesos y programas altamente sofisticados, dando uso de grandes espacios físicos para desarrollar dichas tareas, además de contratar personal dedicado exclusivamente a calcular nóminas y realizar el control de las mismas.

En este sentido, los procedimientos administrativos para la elaboración y control de nóminas, hoy en día son concebidos como de uno de los principales subsistemas que conforma el sistema de Recursos Humanos, el cual es denominado, según Camacho (2019) como “Sueldos y Salarios”, enarbolándose como un componente fundamental para hacer de las organizaciones completamente exitosas, pues facilitan la normalización de los procesos requeridos para realizar el cálculo, pago de sueldos o salarios, así como también, proporcionar la información contable y estadística para su respectivo control.

Sobre la base antes descrita, dentro del plano internacional en el continente Asiático se ha evidenciado la preocupación por las organizaciones en cuanto al manejo de nóminas, siendo el modelo Japonés, según lo manifestado en el portal Web Datacraft. (*s.f.*), uno de los de mayor innovación en el ámbito empresarial, ya que su rápido crecimiento y expansión en las últimas décadas ha sido un fenómeno de gran interés para empresarios e investigadores, despertando el interés analítico sobre la gestión del talento humano, que es un factor clave en la competitividad empresarial de estos tiempos; resaltando el hecho que en cuanto al manejo de nóminas, dicha área funge como un componente de Finanzas, y no de personal, como tradicionalmente se percibe en occidente y quizás en el resto del mundo.



Por otro lado, en el Viejo Mundo, específicamente en España, según Fonseca *et al.* (2013), se prevé que dentro de cualquier organización empresarial, el desarrollo de un buen departamento de recursos humanos resulta fundamental para asegurar el éxito y el crecimiento de las empresas, ya que el estudio demostró que los profesionales en recursos humanos son los encargados de detectar la necesidad de nuevas incorporaciones, así como realizar un análisis profundo sobre cuáles son las características de cada puesto de trabajo, para seleccionar al profesional cuyas competencias encajen en mayor medida con dicho puesto; pero que a pesar de todas esas acciones, el momento en el que se invierte mayor cantidad de tiempo y esfuerzo, es la gestión de nóminas, en razón a los distintos intereses que son afrontados en ellas.

Con respecto al continente Americano, en Estados Unidos, según lo expuesto por el portal Web Bolsa Trading (*s.f.*), la gestión de nóminas ocupa un lugar de preeminencia, al presentarse como un dato macroeconómico, que tiene un mayor impacto en el precio de prácticamente todos los activos que cotizan, ya sean acciones, índices, divisas, bonos o materias primas: el dato de empleo mensual de EE.UU., también conocido como las “nóminas no agrícolas” o por su nombre en inglés “non farm-payrolls”; y es que para el Gobierno Norteamericano, la creación de empleo determina la marcha de su economía.

En relación a Latinoamérica, Fernández (*s.f.*) expresa que “la estrategia de recursos humanos (...) tiene tendencia, junto con la nómina a ser la primera área de interés. Una gran parte de las empresas globales y locales están consolidando la gestión o trasladándose a modelos de servicios compartidos con el fin de operar de manera más eficiente”; vislumbrándose un escenario favorecedor en cuanto a la consideración pertinente de la gestión de nóminas, como elemento favorecedor para el crecimiento de una organización.

Continuando con el hilo discursivo, en Colombia, para la Revista Empresarial y Laboral (*s.f.*) la importancia de la gestión de nóminas se centra no solamente en el pago del salario del trabajador, sino en la irrevocable tarea de “cumplir con todos los requisitos para pagar correctamente el salario de los empleados (...) labor que



requiere la observación de una serie de normas básicas que son de obligatorio cumplimiento por parte de las empresas y que tienen como fin garantizar la protección de los derechos de los trabajadores”, advirtiendo sobre las consecuencias legales y sociales que demanda una correcta gestión de nóminas.

En referencia al caso Venezolano, Lira (2017), discurre sobre el proceso de elaboración de la nómina, el cual se efectúa cada vez que se inicia un período de pago. Siendo necesario señalar, que estos períodos están claramente definidos por la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2011), en donde se estipula de forma tácita que el trabajador y el patrono fijarán el lapso para el pago del salario que no podrá ser mayor de una quincena, pero podrá ser hasta de un mes cuando el trabajador reciba del patrono los beneficios acordados entre las partes.

Bajo esta perspectiva, el Instituto para la Salud, Coordinación Estatal Apure – para efectos de la presente investigación, de ahora en adelante Insalud Apure-, es el Ente encomendado por el Ministerio del Poder Popular para la Salud. Para regular lo concerniente al manejo de salud pública en la región, contando para ello con una sede administrativa, ubicada en la ciudad de San Fernando, valiéndose de una gran cantidad trabajadores, los cuales se discriminan nominalmente entre médicos, enfermeras, empleados, contratados y Obreros, siendo este último conglomerado, el de interés por parte del investigador, con el objetivo general de analizar bajo una perspectiva gerencial los procedimientos administrativos para la gestión de nóminas del personal obrero adscrito a Insalud Apure, considerando para ello los aspectos enmarcados en los procedimientos administrativos que regulan tal acción dentro de la Institución, y conocer de este modo, las posibles incidencias que puedan estar presentándose durante su elaboración y respectivo control.

## METODOLOGIA

En cuanto al tipo de investigación, el presente estudio se enmarco en la Investigación Analítica, definida por Hurtado (2000), como “la investigación analítica tiene como objetivo analizar un evento y comprenderlo en términos de sus aspectos menos evidente” (p. 269), agregando la mencionada autora, que dicha investigación



“propicia el estudio y la comprensión más profunda del evento de estudio” (p. 269); es decir, en el tipo de investigación analítica, el resultado es la identificación de los aspectos ocultos a los que no puede llegarse con una mera descripción, por lo tanto el abordaje gerencial se encuentra enmarcado en la necesidad de comprender la relación existente entre los procedimientos administrativos y la gestión de nóminas en la instancia objeto de estudio.

Asimismo según Hurtado (*Ibid.*), “Los diseños de investigación analítica cumplen con los mismos criterios que los de la investigación descriptiva y comparativa: amplitud del foco, perspectiva de temporalidad y fuentes de recolección de datos” (p. 277), por lo que se requiere la correcta identificación las sinergias o los aspectos menos evidentes de los eventos analizados. En algunos casos se manifiesta como contrastación de un evento con otro, o la medida en que un evento contiene o se ajusta a ciertos criterios.

En consideración al modelo planteado por la referida autora, el presente estudio se enmarco bajo el Estudio Analítico Situacional, el cual según Hurtado (2000.), corresponde al criterio de fuente, partiendo de un diagnóstico previo (estudio descriptivo), analizando los elementos que intervienen en una situación determinada, en donde los datos son obtenidos a partir de hechos que se encuentran ocurriendo para el momento de la investigación.

La presente obra investigativa, persigue el análisis desde el prisma gerencial de los procedimientos administrativos para la gestión de nóminas del personal obrero adscrito a Insalud Apure, contemplando para ello la relación existente entre los procedimientos administrativos establecidos para el control previo, registro, asignaciones, deducciones y demás actividades inherentes a dicha área neurálgica, requiriéndose de este modo la definición conceptual de la actividad objeto de análisis, sus principales características, funciones y los elementos de interés gerencial apreciados por el investigador. Así que, dentro del plano referido a dichos criterios, se pretende desglosar o dividir las partes que conforman el tema abordado en: la gestión de nómina, así los procedimientos u procesos administrativos empleados y la eficiencia gerencial dentro de la institución abordada, Insalud Apure



En contraste a la investigación descriptiva, en donde el sistema de variables y su respectiva operacionalización se constituyen en el elemento primordial para la acción investigativa, para el diseño de investigaciones analíticas, tomando en consideración el esquema propuesto por Hurtado (*Ibid.*), se vislumbra la matriz de análisis como la columna vertebral para el abordaje *per se* comprensión de la realidad, hecho o situación estudiada, para ello, el investigador sustentara dicha matriz con los objetivos específicos, detallando las fases metodológicas a aplicar según la actividad abordada, los criterios de análisis, que no son más que la suma de las partes que conforman el tema abordado, y los ítem del instrumento aplicado para la recolección de información.

**Cuadro 1:**  
**Matriz de análisis**

<i>Objetivos Específicos</i>	<i>Fases Metodológicas</i>	<i>Técnicas / Instrumento Investigación</i>	<i>Criterio de Análisis</i>	<i>Item</i>
Discurrir sobre la situación actual en la gestión de nóminas en Insalud Apure	Fase I: Diagnostico gestión de nóminas	Observación y Encuesta Escrita / (Diario de Campo y Cuestionario Cerrado)	-Gestión de nómina	1
				2
				3
				4
				5
Caracterizar los procedimientos administrativos para la elaboración, control y revisión del pago de nóminas del personal obrero.	Fase II: Significación de los procedimientos administrativos para la gestión de nóminas	Observación y Encuesta Escrita / (Diario de Campo y Cuestionario Cerrado)	-Procedimientos administrativos	6
				7
				8
				9
				10
Establecer la relación de los procedimientos administrativos y la eficiencia gerencial desarrollada en la gestión de nóminas del personal obrero adscrito a Insalud Apure	Fase III: Vinculación entre los procedimientos administrativos y la gestión de nóminas desde la eficiencia gerencial	Observación y Encuesta Escrita / (Diario de Campo y Cuestionario Cerrado)	Eficiencia Gerencial	11
				12
				13
				14
				15

Fuente: Rojas (2022)



Según Tamayo y Tamayo (2009), expresa que “una población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de la población poseen una característica en común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.(p. 114). Por otra parte, para Arias (2012), la misma la define como “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación.

Partiendo de dichas implicaciones, la presente investigación aplicará el tipo de población finita, la cual estará conformada por el personal adscrito a la Unidad de Nóminas de Insalud Apure, comprendida por 05 personas, denominadas laboralmente como analistas de nóminas, quienes son los responsables de las tareas relacionadas para el cálculo de pagos e incidencias salariales dentro de la institución en cuestión.

De igual manera para Arias (2012) las técnicas de recolección de datos “describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación y codificación, si fuere el caso” (p.53). En este sentido, se comprende la importancia de implementar técnicas que se ajusten no solo a la realidad afrontada, sino también al tipo y diseño de la investigación, por lo cual, a continuación se presentan cada una de las técnicas que se emplearon durante la presente investigación: la observación y la encuesta.

De igual manera, hay que destacar que los datos recabados mediante los instrumentos aplicados fueron sometidos a un proceso de tabulación, a objeto de calcular la frecuencia y porcentaje de cada ítem, lo que facilitó la utilización de la estadística descriptiva, que según Morales (2008), “se ocupa de describir un grupo dado” (p.41), en este caso, para el análisis bajo el prisma gerencial de los procedimientos administrativos en la gestión de nómina del personal Obrero de Insalud Apure, valiéndose para ello, del diseño gráficos para facilitar la interpretación de la media porcentual. Así de esta manera, se confrontaron estos resultados con los planteamientos expuestos en el marco teórico, a fin de determinar su veracidad. Ello reafirmó la interpretación de la información obtenida en la realidad objeto de estudio.



## RESULTADOS OBTENIDOS

La acción investigativa se encuentra marcada por una serie de procesos que van desde la recolección de la información hasta el procesamiento de la misma, considerándose para ello, una serie de insumos y referentes que servirán para la consolidación de los objetivos discurridos en el estudio, es por ello que en esta parte de la investigación, después de la aplicación de las técnicas e instrumentos seleccionados por el investigador-, es preponderante la labor asida a la organización de la información, esto con el fin de realizar el respectivo análisis, y de esta forma ser presentada de manera ordenada y concisa.

En conformidad con lo hasta ahora señalado, se abordan los resultados que se obtuvieron en función de los criterios con los cuales se descompuso el objeto de análisis, las cuales han sido debidamente identificadas en los respectivos ítem de instrumento elaborado y aplicado a la muestra, para lo cual el investigador recurre a la estadística descriptiva, organizados debidamente según cuadros porcentuales, evidenciándose las frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas, para luego hacer la presentación en gráficos de barras que hacen comprender los resultados obtenidos y finalizar con el respectivo análisis, el cual se sustenta en las bases teóricas o conceptuales que configuran la presente investigación.

### Resultados Obtenidos en el Instrumento Aplicado

#### *Criterio de análisis: Gestión de nominas*

#### **Cuadro 2:**

**Las responsabilidades para la gestión de nómina están normalizadas en algún instrumento normativo**

Item 1	Siempre		CasiSiempre		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
¿Las responsabilidades para la gestión de nómina están normalizadas en algún instrumento normativo?	0	0	5	100	0	0	5	100

Fuente: Rojas (2021)

En relación a la primera interrogante, la aplicación del instrumento a la muestra censal sobre los trabajadores y trabajadoras de Unidad de Nominas de Insalud Apure,



evidencio que el 100% de los entrevistados considera que “*casi siempre*” las responsabilidades vinculadas a la gestión de nóminas se encuentran especificadas en los documentos normativos del Instituto de Salud en la región Apureña, comprendiéndose esto, desde la perspectiva gerencial, ya que al ser un Ente dependiente del sector público, se desprende que en algunos momentos surgirán instrucciones apegadas más al principio político, que indudablemente ponen en manifiesto los principios de lealtad y apego a las directrices de la alta gerencia.

Ante esto, se demuestra el alto grado de conciencia que tiene Insalud Apure, con respecto a la gestión de nómina, ya que dentro de la misma se hacen esfuerzos para normalizar mediante manuales las responsabilidades inherentes a tal labor, lo cual se amalgama a lo expuesto por Albornoz (2018.), quién destaca, como el proceso de gestión de nóminas, puede ser considerado como uno de los más importantes para la administración de las empresas, esto por ser, la actividad que se encarga de administrar el cálculo y pago de los sueldos y salarios de los empleados, así como también, por administrar las actividades que inciden en las diferentes obligaciones laborales tales como: Seguridad Social y obligaciones fiscales.

De igual forma, dicho ítem, que puede ser interpretado en el gráfico ítem nro 1, permitió dilucidar como dentro de Insalud Apure, son realizadas las funciones de gerencia, esto cimentado en lo expresado por Villasmil (s/f), quien considera que las funciones de la gerencia deben ser vislumbradas como un proceso, lo cual facilitaría su respectivo análisis y la descripción de las funciones fundamentales de la misma, ya que al discurrir sobre el proceso gerencial, es por ello que resulta conveniente destacar la intencionalidad del Instituto, al permear de forma explícita las funciones de nómina y la delimitación de las respectivas responsabilidades según el cargo ostentado, y aun necesario, describir y estudiar cada función del proceso separadamente, lo que podría hacer parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas.



**Grafico 1: Item Nro 1**



**Fuente:** Rojas A. (2021)

Para concluir con el análisis gerencial del primer ítem, se distingue la existencia de instrumentos normativos, que identifican la función de cada trabajador, en donde éstos últimos logran visualizar y comprender las responsabilidades y procedimientos relacionados a la Unidad de Nómina, corroborando con ello, la puesta en práctica las cuatro funciones mencionadas por Villasmil (*s/f*) con respecto a la praxis del gerente: Planeamiento, organización, dirección y control.

**Cuadro 3:**

**La carga de asignaciones, bonificaciones y deducciones previstas para la nómina de obreros cuentan con algún instrumento normativo validado por la Gerencia**

Item 2	Siempre		CasiSiempre		Nunca		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
¿La carga de asignaciones, bonificaciones y deducciones previstas para la nómina de obreros cuentan con algún instrumento normativo validado por la Gerencia?	2	40	3	60	0	0	5	100

**Fuente:** Rojas A. (2021)



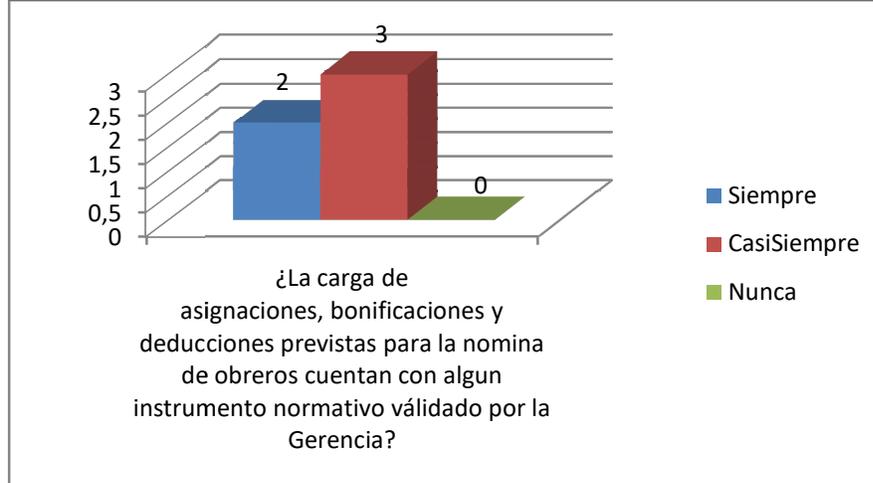
En referencia a la segunda interrogante, se evidencio de forma positiva que la carga de asignaciones y deducciones para la nómina de obreros se encuentra regulada por instrumentos establecidos por la Gerencia, esto en razón a que el 60% de los entrevistados considera que “*casi siempre*”, y el 40% restante cree que “*siempre*” es así. Esto nuevamente revela el valor y aplicabilidad de los documentos normativos dentro del Instituto, y de cómo estos se encuentran ajustados a las distintas situaciones y escenarios con los cuales Insalud Apure se desenvuelve, reiterándose que la diferencia existente para una afirmación absoluta, -deduce él investigador- descansa en el hecho de que el mismo pertenece al sector público, y se comprende que el sentir y compromiso político, es valorado en este tipo de instancias administrativas en Venezuela.

Atendiendo dichas implicaciones, se exponen los niveles organizativos de Insalud Apure en cuanto al control de nóminas, en el cuidado de las asignaciones, bonificaciones y deducciones, al considerar la importancia de la misma, ya que como lo manifiesta González (s.f.) la nómina es un registro de una cantidad que se le paga al empleado por el trabajo realizado junto con otros pagos; dicho de otro modo se podría decir que la misma es la suma de los registros financieros de los sueldos de los empleados, incluyendo los salarios, las bonificaciones y las deducciones, siendo de suma importancia porque en ella se refleja lo que contribuye el trabajador y el empresario a los organismos y administraciones públicas; y reconociéndose hoy en día, lo delicado que es el manejo del salario del trabajador, por la difícil situación económica del país, avalando con ello el cuidado de los trabajadores de nómina en cuanto a la carga oportuna de dichas incidencias laborales.

Asimismo, el actual ítem, visibilizado en el grafico itemnro2, permitió dilucidar la significación de la Unidad destinada a la gestión de nómina, tal como lo considera González (*Ibid.*), pues es ella la que se ocupa de la liquidación de la nómina, pues esta entidad es la encomendada en asegurar que a todos los empleados se les pague puntualmente y en forma, con las retenciones y deducciones correctas, asegurando que las retenciones y deducciones sean remitidas en tiempo y forma. Esto incluye el pago puntual de sueldos, retenciones de impuestos, y deducciones.



**Grafico 2: ItemNro 2**



**Fuente:** Rojas A. (2021)

En continuidad al análisis gerencial del segundo ítem, se distingue la existencia de instrumentos de control, que permiten validar y resguardar los datos que se registran en el sistema de nómina, ya que al momento de realizar algún movimiento que afecte la nómina en cuanto a los montos a cancelar, los mismos deben ser soportados por los instrumentos previstos por la Gerencia, minimizándose con esto la ocurrencia de posibles errores que afecten no solo al trabajador, sino también al presupuesto y la disponibilidad financiera del Instituto objeto de estudio.

## DISCUSION DE LOS RESULTADOS

Entre las conclusiones que se generaron de éste transitar investigativo, intrínsecamente vinculado a los objetivos trazados *per se* criterios de análisis, se enuncian las siguientes:

En cuanto al criterio de análisis: “*Gestión de Nómina*”, se discurrió sobrela existenciade algunos aspectos que se han desarrollado satisfactoriamente en el contexto de estudio de la Unidad de Nómina de Insalud Apure, entre los cuales se considera la normalización de responsabilidades, en donde el 100% de los encuestados revelo de forma positiva la actuación gerencial, al promover “*casi siempre*” documentos que de determinan las responsabilidades de cada uno de los



integrantes de la dependencia en estudio, creándose con ello un ambiente de trabajo que facilita el desarrollo de la gestión de nóminas.

De igual modo, se evidenció que dentro de la estructura organizativa de dicha Unidad, se implementan instrumentos normativos para la carga de asignaciones, bonificaciones y deducciones previstas para la nómina de obreros, lo cual devela el buen funcionamiento organizacional, al prever la utilización de manuales y políticas relacionadas al manejo de nóminas, lo que facilita la comprensión de las actividades pertinentes a la gestión de nóminas dentro de Insalud Apure.

Por otra parte, se vislumbró como la situación país se ha reflejado en la realización de los procesos referidos a la gestión de nóminas, ya que el instrumento aplicado demostró que a pesar de contar con documentos normativos, Insalud carece de mecanismos para el resguardo de la información física y digital; siendo este elemento crítico al momento de posibles auditorias, ya que se dificultaría la determinación de responsabilidades ante la ejecución de hechos de corrupción, en razón que las nóminas, una vez que sean aprobadas y canceladas, deben ser impresas, firmadas por los responsables y resguardadas en un lugar seguro; acto que por falta de material de impresión (hojas, tinta, impresoras) y de dispositivos de almacenamiento físico (pendrive, disco duro, CD, DVD) no se está realizando en Insalud Apure.

De igual manera, hay que destacar bajo el criterio analítico establecido, la inconformidad por parte de los trabajadores de la Unidad de Nóminas, quienes manifestaron que el espacio de trabajo (oficina) no es el adecuado para la realización de las actividades relacionadas a la gestión de nóminas, acción que fue certificada por el investigador, mediante la observación, al visualizar una oficina pequeña, que realmente dificulta el ordenamiento de documentos, la ubicación de los archivos y equipos de computación, limitando el área de trabajo de los analistas.

Asimismo, se vislumbró la imperante necesidad de formular programas instruccionales mediante la realización de jornadas de actualización, que mantengan al día a los analistas en cada uno de los cambios u adecuaciones que surgen del interés de la gestión de nóminas, considerando para ello los decretos presidenciales en materia salarial, las cláusulas de las convenciones colectivas, lo cual abarca desde la



remuneración salarial, hasta la relacionada al cálculo de las prestaciones sociales de los trabajadores que culminan su etapa activa en Insalud Apure.

En cuanto al criterio de análisis denominado: “*Procedimientos Administrativos*”, se caracterizó el proceso de análisis en base a las respuestas emitidas por los encuestados, han permitido comprender de manera satisfactoria, como Insalud Apure cuenta con los suficientes instrumentos normativos que regulan los procesos y actividades requeridas para la gestión de nóminas, lo cual, facilita el desarrollo de las funciones de cada uno de los analista dentro de la Unidad objeto de estudio; asegurándose de este modo el trabajo individual y la actuación colaborativa, pues al estar definidas cada una de las acciones inherentes a la temática esbozada, se promueve la estabilidad de las actividades ejecutadas, además de garantizar la correcta realización de las mismas.

En este orden de ideas, vislumbró como dentro de los procedimientos administrativos, cada uno los procesos que lo conforman, relacionados a la elaboración de nómina, asignaciones de bonificaciones, primas, deducciones, el cálculo de las prestaciones sociales y el uso del sistema informático para la gestión de nóminas, son descritos en los instrumentos (manuales) del Instituto; pero también se evidenció como el factor político, incide en alguna de estas actividades, tomándose en algunas ocasiones decisiones, que aunque no afectan la nómina, no se ajustan a los pasos previstos en los respectivos documentos normativos.

Para finalizar con el actual criterio, resultó alentador el resultado obtenido al evaluar la funcionalidad del sistema informático empleado en Insalud Apure la gestión de nóminas, ya que el 100% de los encuestados señaló que el sistema cuenta con todos los módulos requeridos por la Unidad actuante, lo que deja entrever la calidad del mismo, y la responsabilidad de la gerencia en cuanto a la adquisición de verdaderas soluciones informáticas, que innegablemente se traducen en mejoras de las actividades realizadas por los analistas *per se* maximizando el funcionamiento organizacional.

En lo referente al criterio de análisis: “*Eficiencia Gerencial*”, se establecieron hallazgos conclusivos desde el ámbito técnico, social y económico, en donde se



dilucidado sobre la capacidad de la gerencia de Insalud Apure, para el cumplimiento oportuno de la gestión de nóminas, esto a pesar de las distintas situaciones que van desde lo político, económico y social, que indudablemente se reflejan en el quehacer cotidiano de los analistas de la Unidad de Nóminas.

Es por ello que se distingue, la capacidad técnica, desde el punto de vista normativo, al contar con instrumentos para la documentación de procesos que allanan el camino al correcto cumplimiento de las metas y objetivos institucionales en los lapsos de tiempo determinados; además de promover indicadores para medir los reversos de nómina, demostrando con ello el decoro en la realización de nómina del personal obrero, sumado al cuidado desde el espectro social que tienen en dicha instancia para la realización de cada uno de los procesos relacionados al pago de dichos trabajadores.

Asimismo, desde la eficiencia social, se reconocieron los recibimientos de reclamos por parte de los obreros en cuanto a los pagos calculados, pero dicha arista fue comprensible desde la condición país, en donde los salarios no se ajustan a las necesidades de los trabajadores, más sin embargo el recibimiento, trato y procesamiento de dichas inquietudes son recibidas y tramitadas de forma oportuna, evitando con ello malestares por parte de los trabajadores.

Para finalizar con la eficiencia económica, se evidenció como los lapsos de tiempo previstos para los procedimientos inherentes a la gestión de nóminas son los adecuados, garantizando procesos elementales relacionados al pago de salarios y cálculo de prestaciones sociales de este modo con la garantía del salario oportuno de los Obreros, lo cual al estar soportado en un sistema informático reduce los riesgos de asignaciones que perjudiquen la disponibilidad financiera del Instituto abordado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albornoz, A. (2018). Gestión de nóminas: definición, ventajas y selección de software | Appvizer. Retrieved 19 February 2021, from <https://www.appvizer.es/revista/recursos-humanos/programas-de-nominas/gestion-de-nomina>



- Arias, F. (2012) El proyecto de investigación. Introducción a la metodología
- Camacho, J. (2019). Subsistemas de Recursos Humanos: ¿Qué son y Cuáles son? [En línea]. Consultado: [09, febrero 2021]. Disponible en: <https://www.gestion.org/los-subsistemas-de-recursos-humanos/>
- Datacraft. (s.f). Management: el manejo de los recursos humanos en las empresas japonesas | Datacraft. [En línea]. Consultado: [09, febrero 2021]. Disponible en: <http://www.datacraft.com.ar/estrategia-empresas-japonesas/>
- De Alarcon, J. (2018).Concepto finalista del procedimiento administrativo [En línea]. Consultado: [09, febrero, 2021]. Disponible en: [https://ius-cogens.com/administrativo/el-procedimiento-administrativo/#Que\\_es\\_el\\_procedimiento\\_administrativo](https://ius-cogens.com/administrativo/el-procedimiento-administrativo/#Que_es_el_procedimiento_administrativo)
- Fernández, J. (S.F.) América Latina: Ganando terreno en Recursos Humanos y la Planilla de Pagos. [En línea]. Consultado: [09, febrero 2021]. Disponible en: <https://isg-one.com/es/art%C3%ADculos/america-latina-ganando-terreno-en-recursos-humanos-y-la-planilla-de-pagos-SP>
- Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Caracas: FundaciónSypal.
- Kast, F. &Rosenzweig, J. (1985) Organization & Management: A systems and contingency approach. New York: McGraw-Hill
- Kotter, J. P., "La organización del futuro: un nuevo modelo para un mundo de cambio acelerado", en Reinventar la empresa en la era digital, Madrid, BBVA, 2014. [En línea]. Consultado: [09, febrero, 2021]. Disponible en: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-organizacion-del-futuro-un-nuevo-modelo-para-un-mundo-de-cambio-acelerado/>
- Lira, E. (2017). Capítulo I: La Nómina [Blog]. Disponible en: <http://gerenciaderecursoshumanosml.blogspot.com/2017/03/la-nomina-en-venezuela.html>
- LOTTT (2012) Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012)
- Marín Fonseca, R., Quintero Montenegro, D., & Medina Valencia, J. (2013). El rol de la gestión del conocimiento en la implementación de un Sistema Integrado de Gestión. Revista Logos, Ciencia&Tecnología, 4(2).doi: 10.22335/rict.v4i2.188



RAE (2021) Diccionario de la Real Academia Española: Definición de Nómina. [En línea]. Consultado: [09, febrero 2021]. Disponible en: <https://dle.rae.es/n%C3%B3mina>

Revista Empresarial y Laboral (s.f.) Los 10 factores más importantes para gestionar una Nómina en Colombia. [En línea]. Consultado: [09, febrero 2021]. Disponible en: <https://www.virtualpro.co/noticias/los-10-factores-mas-importantes-para-gestionar-una-nomina-en-colombia->

Sanquintin. (2011). Historia de la nómina [Blog]. Disponible en: <http://nominass.blogspot.com/2011/02/historia-de-la-nomina.html>

Tamayo y Tamayo, M. (2009). El Proceso de la Investigación Científica. México: Limusa.

Villasmil, J. (s.f.) Gerencia y Liderazgo - Monografias.com. [En línea]. Consultado: [10, febrero 2021]. Disponible en: <https://www.monografias.com/trabajos3/gerenylider/gerenylider.shtml>

