



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial

“MÉTODOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE PAGO DEL PERSONAL. UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA EN LOS 10 ÚLTIMOS AÑOS”

Trabajo de investigación para optar al grado de:

Bachiller en Ingeniería Industrial

Autora:

Miriam Mercedes Galindo Ludeña

Asesor:

Mg. Neicer Campos Vásquez

Lima - Perú

2019

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El asesor *Ing. Neicer Campos Vásquez*, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería, Carrera profesional de Ingeniería Industrial, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la investigación del (los) estudiante(s):

- Miriam Mercedes Galindo Ludeña

Por cuanto, **CONSIDERA** que el trabajo de investigación titulado: “Métodos para la optimización del proceso de pago del personal” una revisión de la literatura en los 10 últimos años para aspirar al grado de bachiller por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, **AUTORIZA** al(los) interesado(s) para su presentación.

Ing. Neicer Campos Vásquez

Asesor

ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El Sr(a) *Grado Académico* y *el nombres y apellidos del director o coordinador de carrera*, ha procedido a realizar la evaluación del trabajo de investigación del (los) estudiante(s): *Miriam Mercedes Galindo Ludeña* para aspirar al grado de bachiller con el trabajo de investigación: “Métodos para la optimización del proceso de pago del personal” una revisión de la literatura en los 10 últimos años.

Luego de la revisión del trabajo en forma y contenido expresa:

Aprobado

Calificativo: Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Ing. Neicer Campos Vásquez

Evaluador

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico principalmente a Dios, por ser quien nos guía e ilumina para que nos encaminemos en el camino del bien.

A mi madre, quien es mi inspiración, por su amor, sacrificio y valores que ayudaron a trazar mi camino.

A mi novio, por ser mi mayor soporte, que con su amor y respaldo me ayuda a alcanzar mis objetivos.

Y a la Universidad Privada del Norte, por permitir que adultos con deseo de superación, puedan lograr sus objetivos, mediante la dirección de maestros destacados y profesionales.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme vida y permitir llegar hasta este momento tan importante y ansiado de mi vida profesional.

A mi familia en general, por su amor y apoyo incondicional.

A mi novio por sus consejos, su amor, paciencia, motivación y soporte que me dio en los momentos más difíciles.

A la Universidad Privada del Norte, por haberme brindado tantas oportunidades y enriquecerme en conocimientos.

Tabla de contenido

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	2
ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	3
DEDICATORIA.....	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN.....	9
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	12
CAPÍTULO III. RESULTADOS	16
CAPÍTULO IV. DISCUSION Y CONCLUSIONES	21
REFERENCIAS	23

Índice de Tablas

Tabla 1	Fechas de corte / personal operativo
Tabla 2	Cantidad de resultados obtenidos de las plataformas de búsqueda
Tabla 3	Artículos selecciones de las plataformas de búsqueda
Tabla 4	Herramientas utilizadas por cada autor

Índice de Figuras

- Figura 1 Flujograma del proceso de selección de artículos
- Figura 2 Esquema de las palabras claves
- Figura 3 Distribución de investigaciones por país
- Figura 4 Distribución de investigaciones por año
- Figura 5 Distribución de investigaciones por temas abordados

RESUMEN

Esta investigación surge para optimizar los tiempos del proceso de pago de haberes que se realiza dentro de la empresa SSAYS SAC, empresa de basada en brindar servicios, debido a que en este rubro se realizan los trabajos en distintos puntos de la ciudad.

Para ello se hace una revisión identificando los diferentes procesos de atención, ya que puede ser de manera manual o sistemática.

Se identificó que el proceso más usado son los registros de asistencia físicos, y el más efectivo es la marcación digital, lo que conlleva que el proceso sea más tedioso y monótono, lo que dificulta para gestionar el pago de manera más rápida y oportuna. Asimismo, se observó que hay una fuga de dinero por no haber un control oportuno del personal que ingresa a la empresa, al llegar tardíamente la información.

PALABRAS CLAVES: Proceso de pago, control de personal, marcación digital, registros de asistencia.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El área de recursos humanos en una empresa es importante, sobre todo para las empresas de servicios, los cuales no ofrecen un producto estandarizado sino el servicio que una persona le brinda, por ello esta área viene a ser sustancial para la organización. Todos sabemos que una persona trabaja no sólo por la satisfacción, sino por la necesidad de generar ingresos a sus hogares. Es por ello, que se tiene como uno de sus objetivos optimizar el Sistema de Pago al personal, para que no se vean afectos y asimismo no genere deficiencias a la empresa. Según indica que (Perkins, 2009) (Ramlall, 2006) *“En la actualidad las empresas en general están siendo cada vez más competitivas y evolucionan en el desarrollo de estrategias para mejorar sus procesos administrativos y operativos en términos de planeación, desarrollo y crecimiento de acuerdo con el entorno que se tiene, requiriendo de una adecuada estrategia que incida en su administración y en el equilibrio de intereses entre todos los involucrados.*

Según (Alba, 2012) (Madero Gómez, 2009) nos dice que *“Además de los problemas operativos, las empresas tienen grandes retos y estándares muy altos por alcanzar para volverse más competitivas; sin embargo, con el apoyo de consultores tanto internos como externos se pueden establecer las bases que las lleven a una adecuada administración, con excelentes sistemas de control y un proceso adecuado para la toma de decisiones, además de implementar diversos esquemas de remuneración económica basada en el desempeño tratando de que tengan un impacto directo tanto en los procesos como en los resultados.”*

Asimismo (Aryanto, Fontana, & Zakaria Afiff, 2015) (Wattanasupachoke, 2013) nos dice que *“En la actualidad existen empresas que no cuentan con una base de referencia*

para diseñar, desarrollar y poder implementar de forma estratégica esquemas de pagos debidamente profesionalizados, es decir, que exista una plataforma para poder asignar de manera justa los recursos económicos de la empresa y el establecimiento de políticas y procesos desarrollados para el beneficio de los trabajadores y de la empresa misma.”

Actualmente nos vamos a basar en una empresa que sus procesos no son los óptimos requeridos, y la información que llega para calcular no es la correcta, causando una fuga de dinero, lo cual genera pérdidas a la organización.

La implementación de este estudio es optimizar el proceso de pago del personal, para que de manera ordenada se agilice los procesos, alcanzando la eficiencia y eficacia requeridos para cumplir nuestro objetivo al menor costo y tiempo posible.

Según (Vergara Vega, 2005): *“Es posible mejorar la calidad del proceso productivo; estudiar los niveles en que se deben fijar las variables, que intervienen en un determinado proceso, para reducir la variabilidad; minimizar costos de producción; insensibilizar el proceso respecto de la influencia de variables incontrolables; optimizar el proceso productivo; y en términos globales generar un producto con una calidad intrínseca mayor.”*

Para ello surge la interrogante ¿Cómo beneficiaría al personal y la empresa la optimización del proceso de pago? Es por eso que el propósito principal que nos planteamos con esta investigación, es que todos los trabajadores sean compensados, justa y equitativamente, mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo a las competencias, eficiencia, responsabilidad y desempeño. Para lograr este propósito ha requerido la actualización de los procedimientos, herramientas e instrumentos precisos para una gestión objetiva, eficiente y clara en la administración de los Salarios y Beneficios Económicos-Sociales. Y a su vez, reduciendo costos que benefician a la empresa.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del trabajo “métodos para la optimización del proceso de pago del personal” se realizó el análisis de la información bajo la metodología de revisión sistemática. La presente investigación tiene por objetivo estudiar cada uno de los métodos de pago, buscando el más óptimo y rentable para aplicarlo en empresas de servicio. Adicionalmente tomamos los datos históricos de la empresa estudiada, para calcular en base al tareo del personal que son consecuencia del registro de personal y proyecciones dadas por las fechas de cortes de la organización, entre otros.

Actualmente cuenta con fechas de corte, y los demás días se proyectan como laborados para que el pago se realice de manera oportuna cada quincena. Creando un hueco con la falta de información sobre todo para el personal que ingresa dentro del mes. Ocasionando pérdidas a la empresa si dentro de lo proyectado el personal renuncia, realiza abandono de trabajo o es retirado por alguna falta.

Tabla 1: Fechas de corte / personal operativo

FECHA DE CORTE / PERSONAL OPERATIVO		
Fechas de corte	Proyección	Fecha de pago
Se tarea hasta el 8	Hasta el 15	15 de cada mes
Se tarea hasta el 24	Hasta el fin de mes	Fin de mes

Fuente: empresa privada

Asimismo, no existe una programación de entrega de tareas, llámese al resumen de asistencia para que el planillero pueda realizar el cálculo de pago de haberes, ocasionando demoras en la entrega de los archivos para poder ejecutar el pago en cada banco asignado.

Según el artículo (Pérez Guerra, 2016): *“La mejora continua de los procesos en una organización fortalecida mediante el uso de herramientas de apoyo a la toma de decisiones”. “Identificar sus deficiencias y trabajar en función de solucionarlas antes que los efectos sean inevitables, así como identificar las oportunidades que le rodean y aprovecharlas en su beneficio, debe ser una práctica constante en los negocios. La mejora continua no es un opcional, es un imperativo. La presente investigación tiene como objetivo diseñar un procedimiento que le permita a las organizaciones mantener un control sistemático sobre sus procesos; evaluándolos y determinando aquellos que precisen ser mejorados y planificando las acciones requeridas para conseguirlo.”*

Selección de documentos y estrategias de búsqueda:

En base al objetivo de esta investigación, el cual es optimizar el proceso de pagos del personal en una empresa de servicios, se realizó una selección de documentos a través de la búsqueda de las bases de datos del sistema Google académico, Redalyc, EBSCO, ELSEVIER y la Biblioteca de la UPN.

Para realizar las búsquedas fue necesario especificar los temas a tratar, considerando las siguientes frases: “Métodos proceso de pago de haberes”, “pago de personal”, “gestión de recursos humanos” “pago de planillas" o “proceso de pago de planillas”.

Estas búsquedas se realizaron del año 2015 al 2019, considerando en su mayoría, investigaciones no mayores a 10 años de antigüedad, con lo cual se obtuvieron las publicaciones y artículos que se detallan en el resultado de la tabla 1.

Se consideraron documentos tipo tesis y libros, ya que son de fácil accesibilidad en las búsquedas de las fuentes o bases de datos.

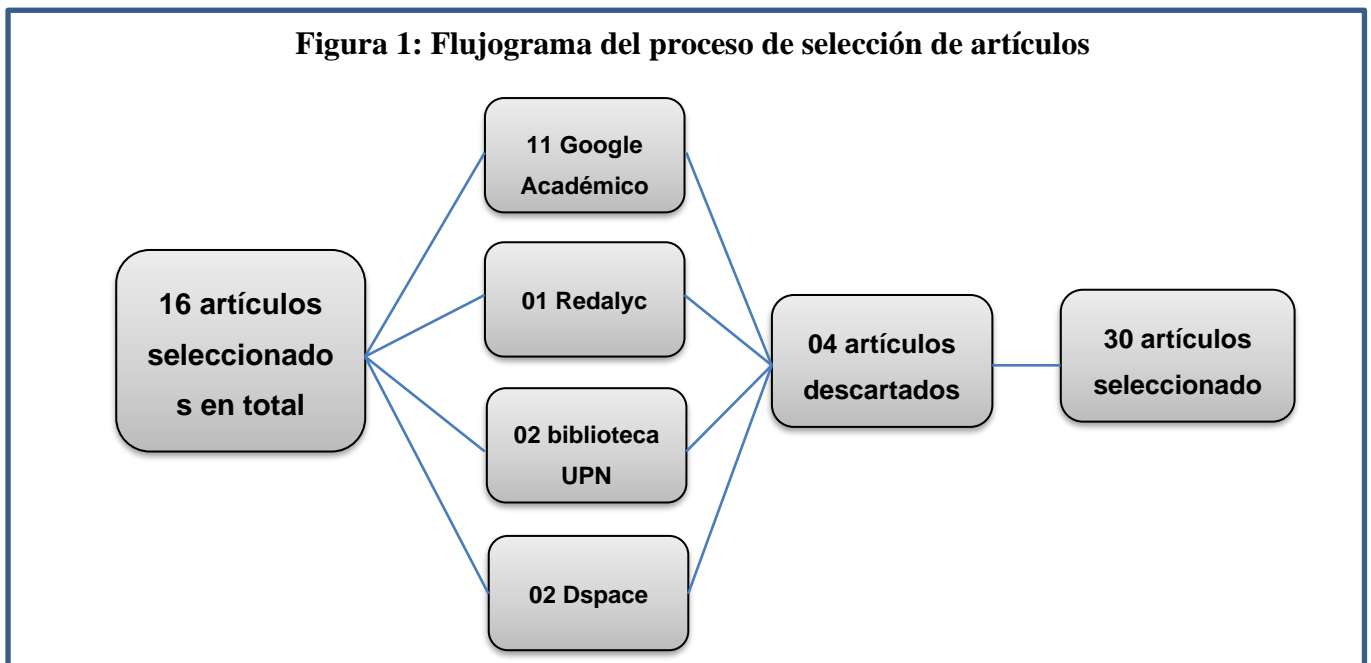
Adicionalmente en Google Académico se establecieron otros filtros adicionales, el idioma de los documentos investigados sólo páginas en español, ya que la recolección de información fue más concisa y en base a ello se pudo realizar una revisión más rápida y exacta de los contenidos y las publicaciones sean desde el año 2015.

En la plataforma Redalyc se aplicaron filtros adicionales como: el idioma español; y se consideraron algunos países latinoamericanos como Colombia, Chile, Perú y Brasil.

Para los siguientes no se aplicaron mayores filtros por no contar con mucha información.

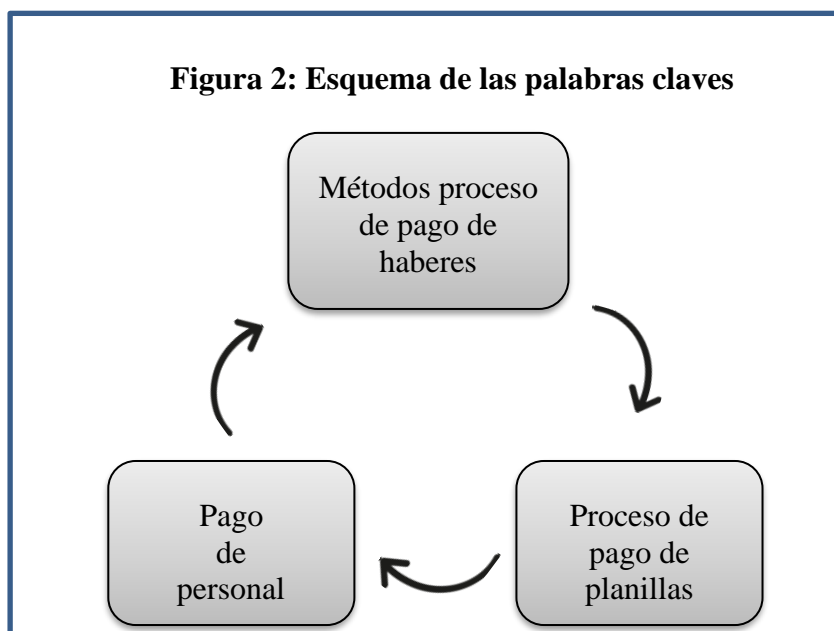
El proceso de búsqueda de los artículos dio lugar a 16 documentos sensibles de tenerse en cuenta.; pero tras aplicarse los criterios de inclusión y exclusión, quedaron seleccionados 12 artículos.

En la figura N°01 se muestra el flujograma del proceso de selección de los artículos.



Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la Figura 2, se mencionan las palabras claves que se utilizaron para la búsqueda de los artículos de la investigación.



Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 1, se detalla por año la cantidad de resultados obtenidos, las investigaciones se encuentran filtrados por los temas de interés entre todas las plataformas de búsqueda.

Tabla 2: Cantidad de resultados obtenidos de las plataformas de búsqueda

Año	2011	2012	2015	2016	2017	2018
Resultados	1	1	3	2	3	6

Fuente: (<https://scholar.google.com.pe/>) (<https://www.redalyc.org/home.oa>)
 (<http://bibliovirtual.upn.edu.pe>) (<https://www.dspace.com/en/inc/home.cfm>)

CAPÍTULO III. RESULTADOS

En base al análisis de datos considerando a los criterios de búsquedas, análisis y selección establecidas, se obtuvo un total de 16 documentos de investigación. Para ello se detalla en la Tabla 3 el concepto de los mismos:

Tabla 3: Artículos selecciones de las plataformas de búsqueda

N°	Base de datos	Autor	Título	Año	País
1	Google Académico	Marilin Maribel Sulca Cisneros	Propuesta para el proceso de control de planillas de remuneraciones en la Dirección Regional de Educación Ayacucho, 2018	2018	Perú
2	Google Académico	Maria Fernanda Rodas Medina	Propuesta de reestructuración del proceso de Gestión de Pagos de la empresa CELEC EP: Unidad de negocio hidropaute	2016	Ecuador
3	Google Académico	Gonzales Marquez Evelin Brigitte	El Rol De Pago, Provisión De Beneficios Y Prestaciones Laborales En La Empresa La Oferta Cía. Ltda. Año 2018.	2018	Ecuador
4	Google Académico	Manuel Christopher Balladares Correa	Propuesta De Implementación De Un Sistema Para La Mejora Del Proceso De Planillas Y Remuneraciones Para La Universidad Nacional De Tumbes	2018	Perú
5	Google Académico	María Auxiliadora Chicaiza Aguirre.	Diseño de funciones para el área de nóminas de la empresa Tecnoquímicos S.A.	2018	Ecuador
6	Google Académico	Tacuri Buri Juan Bernardo	Optimización De Los Procesos De Nómina Mediante Una Aplicación Web Para La Empresa Cortver	2015	Ecuador
7	Google Académico	William Gustavo Chavez Rojas	Funciones desempeñadas como supervisor de planillas y jefe de personal en la compañía de minas buenaventura SAA	2018	Perú
8	Google Académico	Rodríguez Ramírez, Jorge Benjamín	Metodología Bpm Apoyado Por El Sistema De Información Pservmed.V1 En El Proceso De Gestión Y Control De Pagos En El Centro De Salud Clas San Andrés”	2016	Perú
9	Google Académico	Manuel Eduardo López Guerrero	Cumplimiento de la obligatoriedad contable en la Piladora “OLGUITA”	2017	Ecuador
10	Google Académico	Mena Armijos Cristhian Jose	Desarrollo De Aplicaciones Móviles Para Lectura De Medidores Y Pago De Planillas Para Una Empresa Eléctrica	2015	Ecuador
11	Google Académico	Sergio Fernando Espantay Lix	Sistema De Gestión De Planilla De Empleados Contratados Bajo El Renglón 031 Y 076, De La Facultad De Ingeniería De La Universidad De San Carlos De Guatemala	2015	Guatemala
12	Redalyc	José Francisco Martínez Sánchez y Francisco Venegas Martínez	Riesgo operacional en el proceso de pago del Procampo. Un enfoque bayesiano	2011	Mexico

13	Biblioteca UPN	Miriam Evelin Purizaca Huacan	Propuesta de mejora de procesos en el sistema de pago de haberes mensuales del personal de la empresa Ipsycom Ingenieros SRL utilizando las herramientas de calidad para minimizar el índice de reclamos	2012	Perú
14	Biblioteca UPN	Gabriela Cristina Vargas Oliva	Diseño Del Sistema De Información Para El Proceso De Planilla en la empresa Miatech International SAC	2018	Perú
15	Dspace	Callupe Rivera, Susana Beatriz	Incremento De La Eficiencia De Los Procesos Del Ciclo De Pago De Planilla En Una Empresa Comercializadora Textil	2017	Perú
16	Dspace	Diaz Tiburcio, Ana Claudia	Propuesta De Mejora De La Gestión De Planillas Aplicando Herramientas De Ingeniería En Una Empresa De Servicios	2017	Perú

Fuente: Elaboración propia

En base al análisis de datos considerando a los criterios de búsquedas establecidos, se obtuvo un total de 16 documentos de investigación, de los cuales se evidencia una mayor cantidad de documentos de investigación en el año 2018 y mayor énfasis de investigación en Perú.

Figura 3: Distribución de investigaciones por país



Fuente: Elaboración propia

Figura 4: Distribución de investigaciones por año de publicación



Fuente: Elaboración propia

Según los estudios realizados, podemos citar que para cumplir con el objetivo de optimizar los procesos de pago en una empresa de servicio se debe de realizar diversos estudios, entre ellos tenemos: Herramientas para ordenar ideas, herramientas para recoger resultados y presentar la información, Ciclo de mejora continua, Reingeniería de procesos, entrevistas y encuestas, entre otros que se especifican en la Tabla 4.

Tabla 4: Herramientas utilizadas por cada autor

N°	Autor	Institución	País	Herramienta principal utilizada
1	Marilyn Maribel Sulca Cisneros	Universidad Peruana Unión	Perú	Reorganizar procedimientos mal empleados, optimizando los recursos. Sugiere realizar una lluvia de ideas para conocer sus inquietudes y sugerencias, y evaluar el desempeño de los involucrados.
2	Maria Fernanda Rodas Medina	Univesidad del Azuay	Ecuador	Solicita reestructurar el proceso de gestion de pagos. Y comenzar a realizar la mejora continua en el área de finanzas. Asi como hacer seguimiento de los procesos.
3	Gonzales Marquez Evelin Brigitte	Universidad Técnica de Machala	Ecuador	Se utilizo la lluvia de ideas y se fijo como prioridad el cargo de contador para realizar el proceso.
4	Manuel Christopher Balladares Correa	Universidad Católica de los Ángeles de Chimbote	Perú	Propone implementar un sistema , permitiendo mejorar el proceso de planillas, para eso se usó el método de población y muestra; diseños del proceso, diagramas
5	María Auxiliadora Chicaiza Aguirre	Universidad de Guayaquil	Ecuador	Utilizo los tipos de investigacion; población y muestra; entrevistas y encuestas;
6	Tacuri Buri Juan Bernardo	Instituto Tecnológico Cordillera	Ecuador	Los métodos usados fueron el árbol de problemas, árbol de objetivos, diagramas.
7	William Gustavo Chavez Rojas	Universidad Nacional de Trujillo	Perú	Métodos del proceso de evaluación de desempeño, y lluvia de ideas de los involucrados
8	José Francisco Martínez Sánchez y Francisco Venegas Martínez	Universidad Nacional Autónoma de México	Mexico	Utilizó el diagrama de ishikawa para ver la causa de los problemas, Teorema de Bayes
9	Miriam Evelin Purizaca Huacan	Universidad Privada del Norte	Perú	Realizaron el análisis FODA, Análisis Costo/Beneficio
10	Gabriela Cristina Vargas Oliva	Universidad Femenina del Sagrado Corazón	Perú	Sugiere aplicar la evaluación de desempeño y realizar una lluvia de ideas en una reunion con los involucrados para reestructurar el proceso.
11	Callupe Rivera, Susana Beatriz	Universidad San Ignacio de Loyola	Perú	Propone usar la reingeniería de procesos y aplicar el Just in time, realizar diagramas de flujo, encuestas al personal
12	Diaz Tiburcio, Ana Claudia	Universidad San Ignacio de Loyola	Perú	Matriz de riesgos, Check list, reporte de incidencias y encuestas para reestructurar la gestión de planillas.

Y según la información brindada, se determina que el método más usado es la Reingeniería de procesos ocupando un 50% de la totalidad.

Figura 5: Distribución de investigaciones por temas abordados



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV. DISCUSION Y CONCLUSIONES

Discusión

De las investigaciones elaboradas, se detallan diversas formas de como llevar a cabo el estudio los procedimientos, cómo encaminarlos y cómo llegar a tener un control sistemático sobre sus procesos; evaluándolos y determinando aquellos que precisen ser mejorados y planificando las acciones requeridas para conseguirlo. El procedimiento diseñado le permite a la organización:

- Proponen reestructurar el proceso de pago para hacerlo más eficiente, esto gracias a herramientas como lluvia de ideas, diagrama de Ishikawa, encuestas y entrevistas.
- También otros autores proponen realizar la mejora continua.
- Asimismo, proponen realizar evaluación de desempeño del personal involucrado para medir su eficiencia.

Shingeo Shingo *“La idea básica es frenar el proceso de producción cuando ocurre algún defecto, definir la causa y prevenir que el defecto vuelva a ocurrir. Este es uno de los principios del JIT. No son necesarias las muestras estadísticas. Se van detectando los errores antes de que se conviertan en defectos y corrigiéndolos para que no se repitan. Como error podemos entender lo que hace mal el trabajador y que después hace que un producto salga defectuoso. Por lo que es imprescindible que la inspección sea en la fuente utilizando mediciones con Poka-yoke. Esta combinación hace posible el establecimiento del ZQC. La habilidad para encontrar los defectos es esencial, como dice Shingo "la causa de los defectos recae en los errores de los trabajadores, y los defectos son los resultados de continuar con dichos errores".*

Conclusiones

En la presente investigación se ha presentado varios procesos de recursos humanos en las organizaciones, que actualmente se enfrentan cada vez más a un entorno más exigente, y es ahí donde adentramos a lo que corresponde a la retribución salarial del personal, lo que conlleva a ser más rápidos y eficientes en cuanto al proceso de pago; para poder cumplir con nuestro cliente interno, quienes son nuestro personal.

Con el desarrollo de la investigación, hemos observado la relación y la relevancia que tienen los diversos procesos de recursos humanos y que de alguna manera impactan en la eficacia y eficiencia de los sistemas, como son los análisis, las descripciones y las valuaciones de puestos entre otras herramientas más. Bajo este contexto se ha planteado el supuesto de que los procesos de recursos humanos inciden favorablemente en la importancia que las personas le otorgan al proceso de pago. Por ello se llega a la conclusión que se debe de realizar evaluaciones de desempeño y hacer constantemente reuniones usando la herramienta “lluvia de ideas” para que la información fluya y se solucione los impases generados.

Se pudo comprobar que los resultados alcanzados reflejan la existencia de una relación positiva y significativa entre los diversos procesos de recursos humanos que de alguna manera influyen en la importancia que tienen en las personas cuando reciben su sueldo a tiempo.

Además de que la comunicación juega un papel fundamental para que todos los empleados puedan enfocar sus esfuerzos en el mejoramiento de la empresa pues incide favorablemente en el ambiente laboral, en el compromiso y en la motivación.

REFERENCIAS

(Ing. Yailí Pérez Guerra, 2016) (Berry, 1992) (Valls R., 1995) (Louart, 1994) (técnicas, 2009) (Tarifa, 1996) (Ituango, 2012) (5, s.f.) (industrial, 2013) (PAIS, 2017) (Serpost, 2013) (Castillo, y otros, 2010) (Scribd, 2008)

5, C. (s.f.). *GUÍA DE DISEÑO Y MEJORA CONTINUA DE PROCESOS ASISTENCIALES*. Obtenido de GUÍA DE DISEÑO Y MEJORA CONTINUA DE PROCESOS ASISTENCIALES: http://www.ephpo.es/Procesos/GUIA_DISENO_MEJORA/5.pdf

Berry, T. .. (1992). *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total*. Bogota, Colombia: McGraw-Hill.

Castillo, R., Icaza, N., Linares, L., Acevedo, M. M., Murillo Lau, L., Murillo Aguilar, J. H., . . . Rayo, E. (2010). *Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de Manual de Procedimientos Administración de los Salarios y Beneficios Económicos-Sociales: https://www.paho.org/nic/index.php?option=com_docman&view=download&alias=607-indicador-20-manual-7-procedimiento-salario-hss&category_slug=documentos-proyecto-holanda&Itemid=235

industrial, E. d. (10 de Marzo de 2013). *Importancia del RRHH en las empresas*. Obtenido de Importancia del RRHH en las empresas: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/importancia-del-rrhh-en-las-empresas/>

Ing. Yailí Pérez Guerra, M. (Enero-Marzo de 2016). La mejora continua de los procesos en una organización fortalecida mediante el uso de herramientas de apoyo a la toma de decisiones. *Revista Empresarial Latindex*, 10(1), 9-19. Obtenido de <file:///C:/Users/Miriam/Downloads/Dialnet-LaMejoraContinuaDeLosProcesosEnUnaOrganizacionFort-5580335.pdf>

Ituango, H. (02 de Febrero de 2012). *PROCESO PAGO DE NÓMINA*. Obtenido de PROCESO PAGO DE NÓMINA: https://www.hidroituango.com.co/documentos/Administrativos/Manuales_politica/Proceso_pago_de_nomina.pdf

Louart, P. (1994). *Gestión de los recursos humanos*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.

PAIS. (09 de Agosto de 2017). *Procedimiento remuneraciones del personal*. Obtenido de Procedimiento remuneraciones del personal: <https://intranet.eepa.cl/cgi/documentos/administracion/PI-GA-013%20Remuneraciones%20del%20personal.pdf>

- Scribd. (29 de Mayo de 2008). *Proceso de remuneraciones*. Obtenido de Proceso de remuneraciones:
<https://es.scribd.com/doc/3155172/proceso-de-remuneraciones-1>
- Serpost. (04 de Julio de 2013). *Normas y procedimientos para la elaboracion de la planilla de remuneraciones*.
Obtenido de Normas y procedimientos para la elaboracion de la planilla de remuneraciones:
http://www.serpost.com.pe/transparencia/Documentacion_Transparencia/Docs_2013/Datos_Generales/Procedimientos/planilla.pdf
- Tarifa, E. E. (1996). *SIMULACIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESO*. Jujuy - Argentina: Facultad de
Ingeniería - Universidad Nacional de Jujuy.
- técnicas, I. u. (2009). *Herramientas para la mejora de la calidad*. Montevideo: UNIT (Instituto uruguayo de
Normas Técnicas).
- Valls R., A. (1995). *Guía práctica del benchmarking*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.