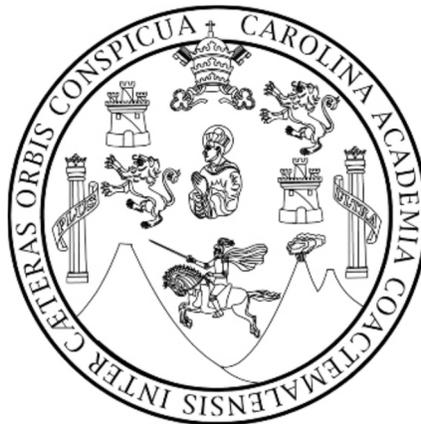


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**“ANÁLISIS DE CARGAS LABORALES DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE  
UNA EMPRESA DE DESARROLLO DE SOFTWARE, UBICADA EN LA CIUDAD DE  
GUATEMALA”**



**CARLOS ARNOLDO ESTRADA ZEPEDA**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS



**“ANÁLISIS DE CARGAS LABORALES DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE  
UNA EMPRESA DE DESARROLLO DE SOFTWARE, UBICADA EN LA CIUDAD DE  
GUATEMALA”**

**TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO  
ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES**

**BASE NORMATIVA: “GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN  
DEL TRABAJO E INFORME DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN DE  
MAESTRIA EN ARTES”**



**DOCENTE: M.A. JUAN CARLOS LEMUS RÍOS**  
**AUTOR: LIC. CARLOS ARNOLDO ESTRADA ZEPEDA**  
**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Vocal II: Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio  
Vocal III: Vacante  
Vocal IV: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías  
Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO**  
**PROFESIONAL DE GRADUACIÓN**

Coordinador: Msc. Judith Morales  
Evaluador: Msc. Mildred Guillen  
Evaluador: Msc. Claudia Arriola



ACTA No. Ref.EEP.OF.RRHH-A-034-JPFS-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 17 de octubre de 2020, a las 15:00 -15:30 horas para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado Carlos Arnoldo Estrada Zepeda, carné No. 200216708 estudiante de la Maestría en Administración Recursos Humanos de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Administración Recursos Humanos, en la categoría de artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado Análisis de Cargas Laborales del Departamento Financiero de una Empresa de Desarrollo de Software, Ubicada en la Ciudad de Guatemala dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue APROBADO con una nota promedio de 72 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: Revisar normas APA en cuanto a citas y bibliografía. (Verificar las citas dado que faltan algunas en marco teórico y referencia bibliográfica, favor de actualizar su bibliografía para una más reciente, debido a que tiene algunas muy antiguas) Leer todo el documento nuevamente y verificar redacción.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los diecisiete días del mes de octubre del año dos mil veinte.

Msc. Judith Morales  
Coordinador

Msc. Milfred Guillen  
Evaluador

Msc. Claudia Arriola  
Evaluador

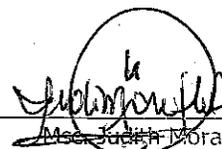
Lic. Carlos Arnoldo Estrada Zepeda  
Sustentante

## ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Licenciado **Carlos Arnoldo Estrada Zepeda** incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 23 de octubre de 2020.

(f)



Msc. Judith Morales  
Coordinador

## Agradecimientos

- A Dios Por todas sus bendiciones y las que están por venir.
- A mi esposa Por su motivación, dedicación, ayuda, pero sobre todo por su gran amor.
- A mis padres Por sus oraciones, su esfuerzo y atenciones, principalmente por la bendición que Dios me dio que sean mis padres.
- A mis hermanas Por su amor y por confiar en mí.
- A mis sobrinos Por ser como mis hijos.
- A toda mi familia Por su amor y motivación.
- A mis amigos y colegas Por el tiempo, conocimiento y esfuerzo compartido en esta nueva meta alcanzada.
- A la organización Por brindarme toda la ayuda necesaria para desarrollar el presente trabajo de graduación.
- A mi asesor Por su guía, paciencia, dedicación y su excelente docencia.
- A La Universidad San Carlos de Guatemala por ser mi alma mater, a la Facultad de Ciencias Económicas, en especial a la Escuela de Estudios de Posgrados y por último a cada uno de mis maestros por todo el conocimiento impartido.

## Contenido

## Página

Resumen .....	i
Introducción .....	ii
1. Antecedentes .....	1
2. Marco teórico .....	6
2.1. Carga Laboral.....	6
2.1.1. Efectos de la carga laboral.....	7
2.1.2. Medición de la carga laboral .....	8
2.2. Organigrama .....	10
2.2.1. Objeto del organigrama.....	11
2.2.2. Organigrama por su ámbito específico .....	12
2.3. Métodos para el levantamiento del descriptor de puesto .....	12
2.3.1. Observación directa .....	13
2.3.2. Cuestionario .....	13
2.3.3. Entrevista .....	14
2.4. Descriptor de puesto .....	15
2.4.1. Cargo .....	15
2.4.2. Función .....	16
2.4.3. Tarea.....	16
2.4.4. Competencias .....	17
2.5. Análisis de puesto .....	18
2.6. Definición de proceso .....	18
2.6.1. Productividad del proceso.....	19
2.6.2. Productividad del recuso humano .....	21
2.6.3. Sistema de medición y avance de productividad .....	22
3. Metodología.....	24
3.1. Definición del problema.....	24
3.2. Delimitación del problema .....	25
3.2.1. Unidad de análisis.....	25
3.2.2. Ámbito geográfico .....	25

3.2.3 Unidad de tiempo .....	25
3.2.4 De contexto .....	25
3.3. Objetivos .....	26
3.3.1. Objetivo general .....	26
3.3.2. Objetivos específicos .....	26
3.3. Metodología.....	27
4. Discusión de resultados.....	31
4.1. Presentación y análisis de resultados .....	31
4.1.1. Determinación de procesos .....	31
4.1.2. Determinación de carga de trabajo y el tiempo de ejecución.....	32
4.2. Discusión de resultados .....	42
4.3. Propuesta .....	47
Conclusiones .....	49
Recomendaciones.....	51
Bibliografía.....	52
Anexos .....	56
Índice de tablas y figuras.....	119

## Resumen

La carga laboral se refiere al conjunto de actividades, tareas o requerimientos asignados a los colaboradores de las organizaciones y que deben cumplir en un determinado tiempo, las cuales, al no ser realizadas precisamente en la jornada laboral establecida, incurre a una sobrecarga laboral. Lo anterior puede ser causado por la ausencia de procedimientos en las áreas de trabajo, falta de una distribución equitativa, contratación de personas que no cuentan con los conocimientos y habilidades necesarias, tiempo mal empleado por los colaboradores, perfiles de puestos desactualizados e incluso la inexistencia de perfiles y descriptores de puestos en las organizaciones, que perjudican la identificación del recurso humano idóneo, entre otros factores.

De esta misma manera, la carga y sobrecarga laboral producen consecuencias tanto a los colaboradores como a las organizaciones, que se manifiestan en el rendimiento o desempeño de las tareas y rentabilidad de las empresas; origina aspectos negativos que inciden en la productividad, eficiencia y eficacia, también reflejados en el actuar de los colaboradores a través de la fatiga y estrés laboral.

Por ello, el objetivo del presente trabajo, es analizar e identificar la carga de trabajo de los analistas de Departamento Financiero de una empresa de desarrollo de software para que cada puesto sea más productivo y evitar sobrecarga laboral. Por lo que se midió la carga laboral de cada uno de los colaboradores a través de la descripción de las tareas asignadas y contabilización del tiempo invertido en ellas, en relación al tiempo requerido de su jornada laboral.

A través de dicho análisis, se identificó la sobrecarga laboral de uno de los analistas y el tiempo holgado de los demás, que llevó a determinar la inequidad en la distribución de tareas y falta de procesos que optimicen su desempeño, siendo así, abordada una propuesta para mejora de ambos aspectos.

## Introducción

Las organizaciones actualmente imponen determinadas exigencias laborales que convierten muy pesada la carga de trabajo de los colaboradores, siendo un factor negativo en el desempeño y productividad de éstos, aquejándose de sobrecarga laboral. Dicho término hace referencia al exceso de trabajo que se vuelve imposible realizar en una jornada normal y que, por consiguiente, se debe concluir fuera de éste.

Derivado a ello, es indispensable realizar el análisis de la carga laboral en las distintas áreas de trabajo para determinar los tiempos invertidos en la ejecución de las tareas. Asimismo, identificar las posibles falencias en los procesos que atrasan el cumplimiento de los objetivos.

En vista de lo anterior, en el presente trabajo de graduación se aborda el análisis de las cargas laborales del Departamento Financiero de una empresa de desarrollo de software en la ciudad de Guatemala, en busca de optimizar procesos, lograr la eficiencia y eficacia de los recursos y la asignación idónea de tareas de acuerdo con los descriptores y perfiles de puestos, con base a la medición del tiempo en el desarrollo de las distintas actividades.

En los siguientes capítulos se desarrollan temas relacionados a la carga laboral, tales como los procesos, productividad, descriptores de puestos y otros que sustentan su aplicabilidad en el Departamento Financiero de una empresa de desarrollo de software; la metodología utilizada para la medición de la carga laboral, resultados obtenidos y propuesta en los procesos para minimizar tiempos y cumplir con las tareas asignadas, con el objetivo de no incurrir en sobrecarga de trabajo y evitar cualquier daño colateral que perjudique a los colaboradores.

## **1. Antecedentes**

En la industria de la informática, la rama de Banca y Telecomunicaciones ocupa una posición demandante en el área de tecnología, derivado del crecimiento acelerado del mercado global; las empresas que se dedican a este sector de la economía, se ven obligadas a desarrollar un conjunto de soluciones integrales de clase mundial, para responder a las necesidades del mercado y a la administración propiamente de las compañías que se especializan en dichas ramas.

Actualmente, las soluciones desarrolladas por las diversas empresas nacionales han sido instaladas en distintos países a nivel mundial, incorporando funcionalidades de acuerdo con las necesidades de la industria y personalizándolo según sea el caso, por lo que se vuelve indispensable crear empresas subsidiarias en cada uno de los países en donde tienen presencia por temas fiscales. La amplia flexibilidad de las soluciones tecnológicas se ha convertido en una herramienta que proporcionan una ventaja competitiva a los clientes que hacen uso de ellas, con un bajo costo de operación y mantenimiento, que contribuye a proveer una solución de clase mundial, cubre una gran proporción del negocio y que aporta a su buena administración.

En Guatemala ésta industria tiene algunos factores negativos, por ejemplo, el poco fomento de una cultura informática y la falta de legislación, que tiende a dar como resultado una carga laboral en el Departamento Financiero, porque no se pueden estandarizar, optimizar y automatizar procesos, a pesar de manejar un volumen significativo de información y operaciones que representan mayor inversión de tiempo. Lo cual conlleva a un manejo incorrecto de información, que puede representar atrasos en el tiempo estipulado en el cumplimiento de las tareas.

Frecuentemente, los colaboradores del Departamento Financiero de las empresas de este sector de la economía presentan carga laboral derivado a las diversas subsidiarias en los distintos países, ya que deben consolidar y presentar información en poco tiempo. Asimismo, considerándose los diferentes esquemas y procesos fiscales de cada uno de

los países; lo cual genera estrés, falta de compromiso, poco desempeño y fatiga laboral. Al no contar con productos determinados y trabajar con productos personalizados para los clientes, los procesos contables se ven perjudicados.

La carga laboral en el Departamento Financiero de la industria informática, se ha convertido en un tema de estudio muy reciente, siendo en los último diez años el crecimiento de la tecnología exponencialmente, por lo que se tiene que analizar la distribución del trabajo y los procesos dentro de los integrantes del área, para que no se vea afectado el rendimiento físico, mental, la relación entre los colaboradores y sus familias.

A continuación, se presentan estudios realizados sobre la carga laboral y sus efectos, con distinto enfoque y realizando a distintas empresas y departamentos, por lo que se considera que el presente trabajo servirá de aporte a la empresa objeto de estudio.

Iniciando con Archila (2018) quien realizó un estudio llamado “El Estrés Laboral y su Incidencia en los Empleados Administrativos en Empresas de Logística del Municipio de Guatemala”, para optar al grado de Maestría de Administración de Recursos Humanos, de la Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala. La problemática que presenta es el desgaste físico, emocional o mental, son las consecuencias que perjudican al empleado que ejecuta un puesto administrativo, sino también está produciendo un deterioro en el ámbito laboral influyendo negativamente en la organización, en uno de los objetivos específicos menciona cómo influye el estrés laboral en la satisfacción del empleado administrativo, para la investigación la metodología utilizada fue el método científico, un resultado que se evidenció fue que la carga de trabajo se debe considerar en relación con el ritmo del trabajo, teniendo como conclusión que aunque tengan funciones administrativas, los trabajadores viven situaciones de agobio y tensión por cumplir en tiempo con sus responsabilidades, una de las recomendaciones que indica la tesista, es administrar y adecuar oportunamente las vacaciones a los trabajadores a fin de evitar la sobrecarga de estrés.

Asimismo, se puede citar a Jaramillo (2018) con su estudio sobre “La Influencia de la Carga Laboral en el Estrés del Personal de la Dirección de Promoción y Comunicación”, para optar al grado de Licenciatura de Ingeniería Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador, plantea el problema del exceso de actividades por cumplir que produce una sobrecarga de trabajo para algunos de los puestos administrativos de la Dirección de Promoción y Comunicación, desequilibrios entre el trabajo y los tiempos, con el objetivo de realizar el estudio de cargas laborales por puestos, enfocándose en los que la han manifestado e identificar la relación con el estrés laboral. Se realizó el cálculo de cargas laborales por cada cargo de trabajo existente, posteriormente, encuestas y entrevistas en los casos que presentaron sobrecarga laboral, en donde se ha identificado otros factores que contribuyen al estrés del personal en la Dirección, por lo que se diseñó estrategias para gestionar el estrés y sobrecarga a través de herramientas y técnicas para evitar que se acumule y pueda convertirse en un riesgo psicosocial.

Por otro lado, Arcos (2017) realizó un estudio llamado “La sobrecarga de trabajo y su efecto sobre el compromiso organizacional en la gerencia de negocios de una empresa de telecomunicaciones”, para optar al grado Maestría de Desarrollo de Talento Humano, en la Universidad Andina Simón Bolívar. La problemática que presenta se relaciona a los indicios de una sobrecarga de trabajo y que el compromiso organizacional es un factor fundamental para este tipo de industria que se ve afectado con la carga de trabajo, uno de los objetivos específicos era identificar el nivel de sobrecarga de trabajo, el compromiso organizacional y la relación de estas variables en la empresa de estudio, la metodología fue de tipo descriptivo por la revisión de los datos de las bases del personal, como también análisis estadístico correlacional de variables, ANOVA y por último el método de regresión lineal, uno de los resultados indica que los colaboradores sin hijos, tienden a permanecer más tiempo en el trabajo porque tienen menos demanda de tiempo para otras actividades fuera del rol laboral, concluyó que la sobrecarga laboral es el punto en el cual el tiempo destinado para la ejecución de la carga de trabajo asignada supera el máximo de horas laborales y el trabajo es realizado fuera de ese horario, ya sea en el sitio de trabajo o fuera de este, por lo que se recomienda que se garantice el cumplimiento

del Reglamento Interno de Seguridad e Higiene Ocupacional, que incluya prácticas como las pausas activas que ayudan a mejorar la percepción de fatiga y sobrecarga laboral.

De igual manera, Guerra (2013) realizó un aporte de investigación que llamó “Afectación de la Carga Laboral en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Empresa Diteca, S.A.”, para optar al grado de Licenciada en Psicología Industrial, de la Universidad de Guayaquil en Ecuador. La problemática que representa es ¿cómo afecta la carga laboral en el desempeño del personal Administrativo? en la empresa objeto de estudio, entre los objetivos específicos menciona como se caracteriza la relación que existe entre carga laboral y el desempeño en los empleados del área administrativa de la empresa, la metodología utilizada fue el diseño cualitativo bajo el método descriptivo mediante la aplicación de diferentes técnicas que permitieron la recolección de la información como cuestionarios y entrevistas, uno de los resultados que comprobó en las premisas dentro del área laboral, es el bienestar del trabajador, para que su desempeño sea eficiente y eficaz, una de las conclusiones a que llegó el tesista fue que las tensiones que genera el trabajo se ven reflejados en problemas digestivos, dolores de cabeza, y malestares generales u otras enfermedades más específicas, se recomendó a los trabajadores de los casos estudiados asistir a consulta psicológica para que adecuen sus formas de trabajo y de interacción con los demás.

Y, por último, Rodríguez (2012) con su estudio sobre el “Estrés y Fatiga Laboral”, para optar al grado de Licenciada en Psicología, de la Universidad de La Sabana en Colombia. La problemática que representa es el estrés, estrés laboral y carga mental, el cansancio del individuo como resultado de su desarrollo en las organizaciones, para poder pasar a lo que respecta la fatiga laboral tanto física como mental, el objetivo era realizar una recopilación de información relacionada con el estrés en el campo laboral y como este puede generar fatiga en el individuo, la metodología utilizada en la investigación fue de tipo descriptiva y explicativa; concluyó que el desempeño de rol, el estilo de dirección, la gestión de personal y la sobrecarga de trabajo son fuentes de estrés que ocurren en cualquier organización. Una de las recomendaciones que indica el tesista, es darle la importancia necesaria a la selección y organización del personal en la empresa, ubicando

a los individuos bajo parámetros estrictos de competitividad y desarrollo de las tareas asignadas dentro del marco laboral, lo que asegurará una disminución en los factores estresantes.

## **2. Marco teórico**

En las organizaciones, las atribuciones o tareas de los distintos puestos de trabajo son muy cambiantes y las exigencias se incrementan de acuerdo a su demanda, productividad, inmediatez y habilidades de los colaboradores, entre otros aspectos.

Debido a ello, se parte de las de las necesidades del Departamento Financiero de una empresa de desarrollo de software, para realizar un análisis de las cargas de trabajo, resultante de las tareas cotidianas de cada puesto de trabajo, y de las posibles áreas de mejora.

### **2.1. Carga Laboral**

Para contextualizar en la definición de carga laboral, es necesario abordar el concepto del trabajo, a lo que Guerra (2001) indica como “Aquella actividad propiamente humana que hace uso de nuestras facultades tanto físicas como morales e intelectuales, conducentes a obtener un bien o servicio necesario para la satisfacción propia y a veces ajena de algún tipo de necesidad” (p.54). La realización del trabajo implica el desarrollo de operaciones motoras y operaciones cognoscitivas para efectuar cada tarea, requiriendo ambas de un esfuerzo por parte de los colaboradores.

Siendo así, la capacidad física y mental para realizar el trabajo, uno de los determinantes de la carga laboral.

De acuerdo a Santibáñez y Sánchez (2015) definen a la carga laboral como “el conjunto de exigencias que debe satisfacer un trabajador para realizar sus actividades profesionales en una jornada laboral” (p.187). Por tanto, se puede decir, que la carga de trabajo está definida por la interacción del nivel de exigencia, sus capacidades, esfuerzo, iniciativa y el grado de movilización del individuo para ejecutar las tareas a lo largo de la jornada laboral.

También, la incorrecta distribución de actividades o tareas dentro de la empresa, genera un impacto negativo en la carga laboral, que se puede traducir en incapacidad por la

cantidad de trabajo asignado en un determinado tiempo, su complejidad, el ritmo de trabajo y la adaptabilidad a las diferentes tareas.

### **2.1.1. Efectos de la carga laboral**

La consecuencia más directa de la carga laboral en los colaboradores de una empresa, es la fatiga, que puede ser tanto física y mental; la cual corresponde a la disminución del potencial de un individuo después de haber realizado un trabajo durante un período de tiempo prolongado. Aparece cuando las capacidades psicológicas del trabajador son menores a las exigencias del medio, lo cual ocasiona que se pierda el equilibrio entre trabajo y resistencia.

Asimismo, la fatiga depende de la interacción de la exigencia en las tareas, el esfuerzo requerido para cada una de ellas, el ritmo de trabajo y las condiciones del espacio físico.

Colorado (2017) hace referencia que “El ritmo de trabajo puede verse disminuido cuando se presenta una carga excesiva de trabajo, generando fatiga, que se manifiesta en malestar, bajo rendimiento en calidad como en cantidad e insatisfacción. Cuando se da una sobrecarga y el tiempo asignado para la entrega de tareas fijado es muy corto, lo más cómodo para los jefes es extender la jornada laboral para cumplir con lo propuesto, pero esto tampoco es suficiente, la siguiente opción es llevar el trabajo a casa para sacar adelante el exceso de labores.” (p. 6).

Por tanto, se deduce que los efectos negativos de la carga laboral, se presentan en la inestabilidad del rendimiento, disminución de la productividad, incumplimiento de las tareas, errores frecuentes y un comportamiento de conformismo, que incide desfavorablemente en las metas personales y laborales.

También, tiene repercusiones en las relaciones interpersonales, afectando los niveles de tolerancia, perseverancia e iniciativa, que generan insatisfacción en el contexto general de la empresa, acompañadas por sentimientos de frustración y fracaso.

### **2.1.2. Medición de la carga laboral**

La medición de la carga laboral, consiste en evaluar la distribución de las tareas asignadas de los colaboradores en un área específica de una empresa y el tiempo invertido para desarrollarlas, siendo así un instrumento de mucho valor para conocer el rendimiento y el compromiso de cada una de las personas; que, a su vez ayuda a la fácil identificación de las falencias en los procesos de trabajo y reconocer los recursos mal aprovechados.

A través de dicha técnica, los puestos superiores pueden medir el tiempo que invierten los puestos de trabajo de un mando menor, en ejecutar una operación o una serie de operaciones, de tal forma que el tiempo improductivo se destaque.

En su tesis, Arcos (2017) hace referencia a la herramienta desarrollada por Daniels y McCarraher, que mide el Balance de la Vida Laboral/Personal: “generalmente se lo hace a través de factores como el número de horas de trabajo, el nivel de interferencia del trabajo y su vida personal” (p.30); la cual consiste en un cuestionario que toma como parámetros preguntas asociadas a la satisfacción del colaborador con su trabajo y su vida personal para determinar el nivel de carga laboral, siendo algunas: si trabaja en las noches o fines de semana, si trabaja en casa, si excede las horas establecidas por semana, entre otras.

El objetivo de la herramienta es que, los colaboradores de las empresas puedan gozar de una calidad de vida en el trabajo y por ende en su vida personal, logrando el equilibrio en ambas áreas, lo cual conlleva a la satisfacción de los individuos.

Es importante fijar tiempos estándar para notar el tiempo improductivo e identificar el tiempo adicional que invierten los colaboradores después de una jornada laboral, con la ayuda de diagramas de actividades múltiples, planes y programas de trabajo, normas sobre uso de equipo y diversas herramientas indispensables para el desarrollo de las tareas.

### 2.1.3. Clasificación de la carga laboral

Trabajar supone un esfuerzo que resulta necesario conocer para poder valorar las consecuencias de este, sobre la salud de un colaborador y sobre la eficiencia del trabajo que desempeña. Dicho lo anterior, la carga laboral se clasifica por tipo de trabajo, considerando que las actividades más pesadas son desarrolladas por máquinas, siendo la siguiente:

#### a) Carga mental del trabajo

García y Delgado (2002) indican que la carga mental es el “Conjunto de requerimientos mentales, cognitivos o intelectuales a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral, es decir, nivel de actividad mental o de esfuerzo intelectual necesario para desarrollar el trabajo” (p. 6).

Es el esfuerzo intelectual para realizar un trabajo, determinado por su contenido, exigencias del trabajo propiamente, condiciones ambientales y la capacidad de respuesta del colaborador.

Ante ello, las empresas deben tomar en cuenta la cantidad y la calidad de la información, es decir su complejidad, para recibir una respuesta por parte del colaborador; asimismo, el tiempo de respuesta en sí, de acuerdo a factores como la capacidad de la persona, saturación de trabajo y si existen periodos de descanso.

#### b) Carga emocional del trabajo

Las emociones de los colaboradores influyen en las relaciones interpersonales con el resto del equipo de trabajo y, por consiguiente, en el resultado individual y organizacional, por lo cual, estas deben ser reguladas.

López, González y Blandón (2018), hacen referencia: “En el trabajo emocional se requieren manejar las emociones y utilizarlas como parte de los requisitos de trabajo” (p.106).

La carga emocional del trabajo se relaciona con el trabajo emocional debido que ambas implican la comunicación interpersonal con proveedores, clientes y los compañeros de trabajo; inciden en la emoción real del colaborador y la emoción deseada por la empresa. Por su lado, la carga emocional del trabajo implica además de desempeñar tareas por los colaboradores, el relacionarse con los demás bajo ciertas conductas generales.

Actualmente, las empresas no se percatan en cómo pueden repercutir en sus colaboradores con el nivel de carga de trabajo; afecta en el rendimiento, las relaciones interpersonales en el mismo trabajo y estrés que puede causar fatiga y convertirse en un síntoma crónico derivado de las exigencias de trabajo.

Siendo así, la carga mental y la carga emocional del trabajo, factores que intervienen en el desempeño de los colaboradores determinadas por las exigencias del trabajo y las características de los individuos; sin embargo, pueden tornarse en aspectos negativos en cada puesto de trabajo y en las organizaciones, debido que no son reguladas y monitoreadas las tareas de las personas.

## **2.2. Organigrama**

El organigrama no es más que la fotografía de la estructura organizacional de la compañía. Koontz y Weihrich (2007) indican que “es agrupar sus actividades de acuerdo con las funciones que realiza” (p.158).

Se puede decir, que el organigrama es la representación gráfica de la estructura de la organización, en la que se muestra en forma esquematizada, la posición de las áreas que la integran con sus respectivas líneas de autoridad; teniendo un orden jerárquico que especifica la función, como también los canales de comunicación y supervisión que se adecuan a las diversas partes.

A lo que Franklin (2004) indica que el organigrama es “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas” (p.124); permitiendo

visualizar de manera simple y directa la estructura de la organización, la cual sirve de guía para mantener el orden jerárquico dentro de la organización.

La finalidad de un organigrama es mostrar cómo está constituida una organización, sus diferentes áreas o unidades de trabajo y representar sus niveles jerárquicos, que a su vez es un espejo de las actividades implícitas de cada puesto.

Contar con un organigrama bien estructurado y actualizado dentro de las organizaciones puede ayudar a mejorar los procesos dentro de cada uno de los departamentos y a beneficio de la compañía en general.

### **2.2.1. Objeto del organigrama**

Franklin (2004) hace referencia que el organigrama es “el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización” (p.124). Se puede decir que su objeto es, plasmar la integración de toda la organización de una forma gráfica y resumida.

El organigrama señala la vinculación entre los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad, a lo cual Koontz y Weihrich (2007) indican que “esa gráfica incita el impulso de competencias por puestos ejecutivos elevados entre los miembros de la administración media” (p.197).

Su objeto es, establecer la estructura organizacional de la compañía y hacer visibles todos los puestos de trabajo de una empresa, desde el personal operativo hasta los altos directivos. Puede expresar y transmitir, los procesos e interrelación entre los departamentos que forman la organización.

Contribuye a una adecuada comunicación, como también a una correcta distribución de actividades dentro de cada uno de los miembros que lo conforman.

### **2.2.2. Organigrama por su ámbito específico**

Algunas organizaciones únicamente poseen organigramas generales, que reflejan los principales puestos de trabajo, direcciones y gerencias y omiten plasmar la estructura jerárquica de cada departamento; o bien, tener uno específico de cada área que integra la empresa, siendo necesarios, por lo que Franklin (2004) indica que “Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización” (p.126).

Este tipo de organigrama, ayuda a demostrar de forma específica la estructura que compone un departamento dentro de la organización, sin perder la línea de mando, las funciones, las obligaciones y la comunicación; pero Koontz y Weihrich (2007) mencionan “que no hay una forma óptima de departamentalización que sea aplicable a todas las organizaciones” (p.158).

Por lo tanto, el organigrama por su ámbito específico presenta en forma particular la estructura de una unidad, departamento o área administrativa; estableciendo las líneas de jerárquicas dentro del área específica, sin perder su finalidad y su integración con el organigrama general de la compañía.

### **2.3. Métodos para el levantamiento del descriptor de puesto**

Para el levantamiento de los descriptores de puestos, existen varios métodos de los cuales se pueden enumerar las entrevistas, los cuestionarios, los comités de expertos, la observación directa, bitácora de los colaboradores, el método mixto que no es más que la utilización de todos los anteriores, entre otros. De los cuales, según Iranzo (2017) “En la práctica, lo más eficaz es la combinación de varios métodos, y lo más flexible y utilizado en la actualidad en la mayoría de organizaciones la observación directa, la entrevista y el cuestionario” (p.14).

Cada uno de los métodos tienen sus ventajas y sus desventajas, la utilización del método va a depender mucho de la organización; que va desde su economía hasta la recolección exacta de la información para el descriptor de puesto.

Los métodos más utilizados para el levantamiento de descriptores de puestos son: la observación directa, el cuestionario y la entrevista, siendo estos los que recopilan toda la información necesaria y de una manera económica, los cuales se abordan a continuación:

### **2.3.1. Observación directa**

Es un método de recolección de información, que consiste en observar al colaborador dentro de su actividad cotidiana, esto se realiza sin necesidad de intervenir o alterar el ambiente en el que se desarrolla, esto se confirma con lo que Hernández (2011) indica “nos puede dar una idea más clara acerca de lo que sucede dentro de un grupo, puesto que si los sujetos ven al observador como un miembro más del grupo se comportarán normalmente” (p.108).

La observación directa, es el método más verídico de obtener información, el cual se puede aplicar a los procedimientos que se desarrollan dentro de una empresa, con el objeto de reflejar de manera cotidiana y natural la ejecución del trabajo e interrelación de las personas que integran, tanto un departamento como la empresa en su conjunto.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014) la observación directa “consiste en tomar notas para ir conociendo el contexto, sus unidades (...) y las relaciones y eventos que ocurren” (p.401). Las anotaciones deben de llevar un orden, de lo general a lo específico, tomando en cuenta que debe apuntar todo lo que observa por mínimo que sea, ya que puede ser de suma importancia.

### **2.3.2. Cuestionario**

Una vía rápida y eficiente para obtener información de muchos colaboradores, preparar el cuestionario y comprobarlo requiere tiempo ya que se tiene que analizar muy bien cada una de las preguntas para poder obtener la información que se necesita saber de cada uno de los colaboradores.

Para Hernández et al. (2014) un cuestionario es una “recolección de datos” (p.122). A lo que se puede decir, que es una forma muy práctica de recolectar información de una fuente primaria.

El cuestionario para Hernández (2011) es “el documento básico para obtener la información” (p.109). Este método puede ser aplicado de forma oral o escrita y a una o más personas al mismo tiempo, recolectando información de una forma ordenada.

Una de las desventajas que tiene el cuestionario de forma escrita es que, el colaborador puede ocultar información de lo que realiza o bien se le puede pasar por alto, teniendo esto en claro el cuestionario tiene que ser elaborado de una manera muy explícita de cada una de las actividades que se realizan en el puesto.

### **2.3.3. Entrevista**

La entrevista da la oportunidad de explicar por qué necesitamos el análisis del puesto, así como sus deberes, en caso contrario, pasaría desapercibida. De lo anterior lo confirma Hernández (2011) “Es conveniente que al inicio, el entrevistador explique al entrevistado los propósitos y los beneficios derivados de su colaboración” (p.111).

También, es una forma rápida y relativamente sencilla de reunir información, tomando en cuenta que se tiene que anotar todo lo que el colaborador o el entrevistado indique, por lo que el entrevistador debe de estar siempre atento a lo que responda el colaborador.

Para Hernández et al. (2014) la entrevista “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p.403).

La entrevista consiste en realizar una serie de interrogantes a una persona (entrevistado), con la posibilidad que ésta pueda proporcionar información más amplia, según sea el caso y poder tener un mayor acercamiento para conocer al entrevistado. Asimismo, se pueda tener una mejor y concreta perspectiva de la persona entrevistada.

## **2.4. Descriptor de puesto**

Regularmente las organizaciones restan importancia a los descriptores de puestos y reclutan personal intuitivamente; sin embargo, es un instrumento vital para la selección de las personas idóneas en cada puesto de trabajo y poder evaluar su desempeño; a lo que Chiavenato (2009) indica que “es un documento escrito que identifica, describe y define un puesto en términos de obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones” (p.221).

El descriptor de puestos es la definición escrita de todas las funciones de un puesto, la forma de desempeñar y con qué desempeñarlas, de allí parte la identificación del colaborador con su puesto de trabajo y sus responsabilidades.

Mientras que INTECAP (2003) lo define como “el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, así como la identificación de las partes que constituyen una posición de trabajo” (p.149). Por lo tanto, las organizaciones deben estar conscientes de la importancia de los descriptores de puestos, ya que es una forma de identificar como está formada y conocer como están divididas todas sus actividades que las constituyen.

Cabe mencionar que el descriptor de puesto se basa en la naturaleza del trabajo y no en el colaborador que lo desempeña y así se puede contratar al candidato idóneo al puesto y no el puesto al candidato.

### **2.4.1. Cargo**

Es la composición de todas las actividades desempeñadas por el colaborador, las cuales pueden incluirse en conjunto dentro de una posición en el organigrama, a lo que Marina (2014) plantea que, un cargo es “la base de aplicación que define las tareas que deben ejecutar las persona en ellas, siendo esto una estrategia empresarial acertada, ya que se busca una especialidad para una determinada labor” (p.1).

Asimismo, Acuña (2017) lo define como “la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa” (p.20).

Por lo tanto, es el conjunto de actividades, tareas y responsabilidades articuladas en una persona para su desarrollo que aportan al cumplimiento de los objetivos de un área específica de la empresa donde labora. Funciones y tareas desarrolladas por un colaborador que manifiesta con integridad tener una concordancia con los objetivos de la organización.

#### **2.4.2. Función**

Uno de los retos de mayor importancia que enfrentan los ejecutivos de las organizaciones hoy en día, es determinar cuáles son las funciones que se deben de asignar a cada uno de los cargos de trabajo; Fernández (2005) determina la función como “conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física y técnica” (p.2).

La función, es el conjunto de tareas de rutina o actividades que se llevan a cabo por una persona en un puesto de trabajo, la herramienta que ayudará a los ejecutivos o bien a la gerencia de recursos humanos, de una manera relativamente sencilla con el análisis de puestos.

Las funciones de los puestos, deben ser estructuradas para que los colaboradores identifiquen las actividades que deben desempeñar, lo cual les ayudará a mejorar su trabajo, ser productivos y evitar descontentos con los demás e inconformidad con el departamento en conjunto; facilita las relaciones laborales entre los colaboradores.

#### **2.4.3. Tarea**

Independientemente del tamaño o tipo de organización que se trate, los colaboradores deben tener claro las tareas que deben desempeñar, para evitar su duplicidad e incluso

su omisión por no saber quién es el responsable de esta; Fernández (2005) define la tarea como “actividad individualizada e identificable como diferente del resto” (p.2).

Se puede decir que, una tarea es una de realización que consigue un objetivo bien definido; proporciona explicaciones específicas paso a paso del trabajo que debe realizarse. Teniendo tareas bien definidas por cada colaborador, se puede reducir duplicidad de actividades y como consecuencia una reducción de tiempo y costos para la compañía.

#### **2.4.4. Competencias**

En los últimos años, las compañías están implementando procesos de gestión de recursos humanos por competencias laborales. Lo anterior, para describir las características del colaborador y que identifican el comportamiento de estos cuando realizan sus tareas con alto desempeño. Dessler y Varela (2011) las definen “como las características demostrables en un individuo que permite a éste el desempeño. De manera que las competencias de puesto son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo” (p.89).

Se puede decir que son las características de personalidad, las cuales generan un desempeño exitoso dentro de un puesto de trabajo, que realiza una persona en su puesto de trabajo.

Identificar las competencias de los colaboradores es de suma importancia, para el INTECAP (2003) son las “aptitudes, intereses, y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales podamos diferenciar a las personas” (p.25).

A través de éstas, se puede analizar la capacidad de los colaboradores para realizar sus tareas e incluso distinguir si no se están potencializando sus aptitudes en el puesto que desempeñan.

Al identificar las competencias de sus colaboradores, las organizaciones pueden ayudar a que ellos se desarrollen íntegramente, estén satisfechos con su trabajo y con la empresa en donde laboran, que implícitamente trae beneficios a la misma.

## **2.5. Análisis de puesto**

El análisis de puestos, permite a las organizaciones establecer lineamientos que garanticen admitir a la persona idónea para cada puesto de trabajo, también permite al colaborador conocer con exactitud las funciones esenciales y de apoyo, las responsabilidades y el propósito por el cual fue creado el puesto de trabajo que ocupa. Alles (2000) indica que un análisis de puesto “Es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- ✓ El contenido de un puesto (tareas a realizar)
- ✓ Los requerimientos específicos
- ✓ El contexto en el que las tareas son realizadas

Qué tipo de personas deben de contratarse para esta posición” (p.114).

El análisis de puestos es muy importante para las organizaciones, según Dessler y Varela (2011) se refieren al análisis como el que “brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto” (p.80). Este pues determina las tareas y responsabilidades, recolectar, evaluar y organizar la información de los puestos trabajo, aportando la claridad de las funciones y objetivos de los colaboradores, para que las empresas cumplan sus metas.

## **2.6. Definición de proceso**

Bravo (2011) definen “Proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes” (p. 31).

Un proceso corresponde en diseñar y organizar las tareas en orden o secuencia, según su implicación con otras actividades o importancia para la entrega de información o cumplir con las responsabilidades en determinado puesto de trabajo.

Mertens (1999) indica que un proceso “refleja la trayectoria de la estrategia de innovación de la organización. (...) van cambiando en el tiempo, en la medida que las innovaciones avanzan, los mercados cambian y la creación de la ventaja competitiva adquiere otros significados” (p.10).

Por consiguiente, el levantamiento y descripción de los procesos de tareas, son una forma de representar la realidad del trabajo de la manera más exacta posible y una herramienta estratégica ante la innovación para identificar las diferentes actividades y tareas que realizan los colaboradores para lograr un determinado resultado, generando valor a las organizaciones ante un mundo tan cambiante.

Para realizar un proceso efectivo de tareas y su levantamiento, propiamente, es requisito indispensable que la persona que lo realiza entre en contacto con los colaboradores, ya que serán ellos los que podrán describir la forma en la que se lleva a cabo cada actividad y tarea, si depende de algo o alguien más para que su desarrollo, qué recursos demanda y qué se espera como resultado. La participación de ellos, desde el inicio del levantamiento de los procesos, facilitará la implementación posterior a los cambios que se decidan efectuar.

De esta manera, se contribuye a la optimización de recursos, tareas y obtención de mejores resultados por cada colaborador y del departamento en conjunto, al cual integran, ya que se trabaja bajo una planificación previamente avalada, que pretende reducir tiempos, estandarizar actividades, requisitos, velar por su cumplimiento, entre otros aspectos.

### **2.6.1. Productividad del proceso**

Para poder determinarla se debe de tener en claro el significado de productividad, la cual es la medida que determina que tan eficientemente realizamos el trabajo y utilizamos el capital para producir un valor económico.

Contar con una alta productividad implica que, se logra producir mayor valor económico con poco trabajo y/o con menor capital. Un aumento en la productividad implica que se puede producir más con lo mismo e incluso con menos de los recursos actuales.

Bravo (2011) indica que “Generalmente se define la productividad como eficiencia más eficacia...la distinción es porque a veces se considera que eficacia es sólo satisfacer un cliente interno y agregar valor se entiende orientado al cliente” (p.38). Por tanto, es primordial para armonizar la gestión de procesos y la utilización del potencial de los colaboradores.

Por otro lado, Mertens (1999) dice que la productividad del proceso “se conceptualiza en la propuesta como la relación entre el producto en sus expresiones por un lado y por el otro, los tiempos del flujo productivo. Estas relaciones complementan la expresión tradicional de cantidad de producto por factor productivo” (p.10).

Para la continuidad de un proceso, es importante medir la productividad que se está logrando, a través de indicadores que proporcionan mediciones más concretas de los avances alcanzados, siendo los más relevantes: tiempo, gasto, cantidad de colaboradores, recursos usados y su entrega.

Asimismo, las organizaciones deben establecer procesos de control para mejorar la productividad laboral y a su vez mantenerla estable en momentos claves, ya que están ligados al desempeño de los colaboradores y a la relación del costo laboral versus el beneficio.

Tomar en cuenta que la productividad del proceso se establece por medio de una comunicación eficaz, y la combinación de la eficiencia-eficacia para alcanzar los objetivos plasmados del proceso, propiamente. Es decir, hacer más con menos y que el proceso agregue valor a las atribuciones del puesto de trabajo.

### **2.6.2. Productividad del recurso humano**

La gestión del recurso humano está ligada con la productividad, teniendo en cuenta que ambas están orientadas al objetivo único de la compañía que es la rentabilidad. Mertens (1999) indica que se “Pretende medir y mejorar el desempeño del personal, cambiando los patrones de la motivación existentes y relacionando los esfuerzos de manera directa con los objetivos de la organización” (p.13).

La medición de la productividad, debe generar el ambiente en el que el colaborador se comprometa socialmente para adquirir nuevas competencias; es importante resaltar que su medición se considera como un vehículo para analizar debilidades y fortalezas en la manera de trabajar, para OIT (2016) “la productividad tiene que ver con las personas que trabajan en su empresa. Si sus trabajadores son ineficientes, su empresa se verá afectada. Si los empleados hacen bien su trabajo, aumentará la productividad de su empresa y le irá bien a su negocio” (p.5).

Es esencial fomentar la productividad del recurso humano. En las economías es un factor que aporta a sostener mayores ingresos y generar mayor competitividad; en las organizaciones tiene la misma incidencia, debido que, desde cualquier punto de vista, está vinculada directamente al recurso humano. Para mejorar la productividad de las organizaciones se consideran cuatro fundamentos: el entorno, las características de la compañía, del trabajo y sobre todo la de los individuos.

OIT (2016) hace referencia: “La productividad del personal es más elevada si las personas se sienten motivadas al ver sus necesidades satisfechas. La primera necesidad es ganar el dinero suficiente para proveer para sí mismos y sus familias; la segunda es contar con estabilidad laboral y un lugar de trabajo seguro; la tercera es sentirse parte de un grupo y trabajar juntos; la cuarta es la de que se les asigne responsabilidad y ser recompensados por un buen trabajo; y la quinta necesidad es poder desarrollarse y crecer en sus puestos de trabajo. Al tener en cuenta estas necesidades, Ud. puede motivar a sus trabajadores y hacer que sean más productivos” (p.48).

Es por ello, que los colaboradores deben sentirse motivados a través de incentivos monetarios, reconocimientos por su desempeño, formación complementaria y desarrollo profesional dentro de las organizaciones, entre otros aspectos que satisfagan sus necesidades personales básicas como de superación.

Por otro lado, las empresas que tiene una estrategia laboral clara, diseñada tras estudiar a los colaboradores, sus necesidades, lo que ofrece la competencia, la situación del mercado y las metas que se quieren lograr, serán más propensas a tener altos niveles de productividad que una compañía que no planifique y solo viva el día a día.

### **2.6.3. Sistema de medición y avance de productividad**

Es una metodología utilizada en las organizaciones con el fin de incentivar el trabajo decente y la rentabilidad, a través del diálogo entre la gerencia, los colaboradores, los mandos medios y el personal operativo. Su principal objetivo es mejorar las condiciones de trabajo, mejorar la productividad y equidad dentro de las empresas. Mertens (1999) indica que “a diferencia de los indicadores económicos-financieros, los del desempeño del recurso humano no se imponen desde ‘afuera’, aplicando un modelo predeterminado, sino se va construyendo de acuerdo a la realidad y necesidad productiva de la organización” (p.14).

Es la construcción de consensos entre los actores de la producción, en cuanto a establecer los rangos en que el desempeño grupal puede oscilar y el valor que se debe otorgar a éstos. También es exponer los problemas y soluciones de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo.

Según la OIT (2007) “Tiene como característica que de la medición se deriva del aprendizaje grupal y que del aprendizaje grupal se retorna a la medición, para verificar que se está teniendo el impacto esperado, tanto en procesos productivos como sociales” (p.9).

Por último, el sistema de medición y avance de productividad permite conocer la recomendación 195 de la OIT que habla sobre el desarrollo de los recursos humanos. Esta recomendación, enfatiza la necesidad de crear mecanismos de aprendizaje permanente en las compañías, entre las más importantes podemos mencionar: visualización de problemas, soluciones, cápsulas de capacitación, compensación por competencias y establecimiento de objetivos, indicadores y metas en materia de eficiencia.

### 3. Metodología

#### 3.1. Definición del problema

La empresa es transnacional de capital guatemalteco con oficinas en El Salvador, Honduras, República Dominicana, Colombia y Perú; su actividad comercial es el desarrollo de software para la industria de Banca y Telecomunicaciones, tiene treinta años de existencia y cuenta con 175 empleados entre sus cinco filiales.

El reclutamiento del recurso humano en la empresa, se ha inclinado a personas jóvenes con poca experiencia laboral e incluso personas que están iniciando su carrera laboral, principalmente en el área financiera y administrativa, lo cual convierte las nuevas plazas de trabajo poco especializadas, ya que la empresa no cuenta con descriptores de puestos que detallen las funciones.

Dicha falta de especialización se debe a la ausencia de conocimiento de las operaciones, procesos y capacitación a los colaboradores para incorporarlos al trabajo diario, lo que perjudica el desarrollo de sus capacidades y que tengan un sentido de pertenencia hacia el departamento y a la empresa en sí.

Esta situación, genera sobrecarga laboral a los colaboradores que ocupan puestos más especializados, por la concentración de trabajo hacia ellos; lo anterior, debido a que no fomentan un sentido de inclusión, aprendizaje y responsabilidad en las personas que ocupan cargos en una línea de mando menor; esto por parte del encargado del Departamento Financiero, lo cual incide en un malestar permanente y el deterioro de las relaciones interpersonales. Cabe mencionar, que la falta de autoridad y confianza en la asignación de tareas produce un ambiente de desigualdad e insatisfacción entre los colaboradores. Ochoa (2018) afirma: “Por lo tanto ... competir ante las nuevas exigencias del mercado y el valor agregado de cada individuo puede ser cuantificado” (p.16).

Por lo tanto, es preciso conocer las actividades de cada colaborador y del grupo de trabajo en conjunto para reconocer la importancia de las herramientas, procedimientos y

atribuciones con el fin de identificar la carga laboral de los puestos de trabajo y atender las necesidades internas del Departamento Financiero.

En el Departamento Financiero de la empresa, se evidencia la necesidad de un análisis de carga laboral de cada puesto de trabajo, que refleje las actividades vigentes que desarrollan los colaboradores, dado que el origen de las constantes inconformidades manifestadas tanto por el responsable del Departamento y los cargos medios en el cumplimiento del trabajo, se debe al exceso de actividades asignadas a su puesto de trabajo.

## **3.2. Delimitación del problema**

### **3.2.1. Unidad de análisis**

El Departamento Financiero de una empresa de Desarrollo de Software.

### **3.2.2 Ámbito geográfico**

Ubicada en la Ciudad de Guatemala.

### **3.2.3 Unidad de tiempo**

El trabajo de graduación se realizó en el período de noviembre 2019 a septiembre de 2020.

### **3.2.4 De contexto**

El trabajo de graduación y propuesta de mejora, se desarrolla en el contexto de Recursos Humanos, específicamente la carga laboral, su asignación óptima, organización, integración y desarrollo de competencias laborales.

### **3.3. Objetivos**

#### **3.3.1. Objetivo general**

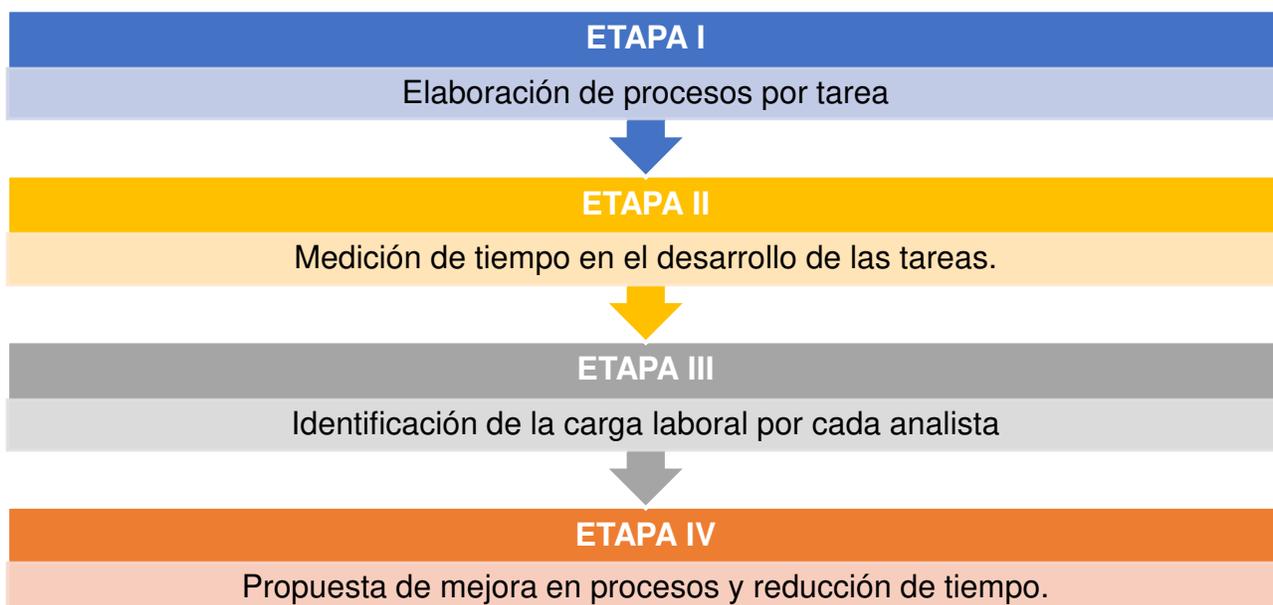
Analizar la carga laboral de los analistas del Departamento Financiero de una empresa de desarrollo de software para garantizar la productividad de los puestos de trabajo.

#### **3.3.2. Objetivos específicos**

- Determinar la carga de trabajo de cada analista, tiempo de ejecución de sus tareas y tiempo total invertido durante el mes.
- Identificar si existe sobrecarga laboral en los analistas del Departamento Financiero de una empresa de desarrollo de software.
- Establecer procedimientos que optimicen el tiempo laboral para mejorar la productividad de cada puesto de trabajo.

### 3.3. Metodología

Para el desarrollo del presente trabajo de graduación se realizaron las siguientes cuatro etapas:



**Figura 1: Descripción de etapas**

Fuente: elaboración propia, (2020)

#### **Etapa I: Elaboración de procesos por tarea**

Se refiere a la construcción de los procesos establecidos actualmente, para el desarrollo de cada tarea asignada a los analistas del Departamento Financiero, conjuntamente con la información que proporciona cada colaborador.

Debido que cada tarea implica una serie de actividades a ejecutar, tiempo establecido para entrega y requisitos previos para concluirla, que, a su vez, al finalizarla aporta al desarrollo de otra u otras tareas.

#### **Etapa II: Medición de tiempo en el desarrollo de las tareas**

Posterior a la construcción y elaboración de los procesos por tarea, se procedió a establecer el tiempo invertido en cada una, tomando en cuenta el conjunto de

subactividades (procedimiento) necesarias para su ejecución, periodicidad y el tiempo requerido para su cumplimiento.

### **Etapa III: Identificación de la carga laboral por cada analista**

Al contar con la información de la secuencia de actividades necesarias, para el desarrollo de cada tarea, el tiempo invertido o de trabajo y la cantidad de veces en que se repite al mes, se determina la carga laboral de cada analista en el periodo de un mes, relacionado con las horas que contempla una jornada laboral diurna en Guatemala.

### **Etapa IV: Propuesta de mejora en procesos y reducción de tiempo**

En vista al análisis de los datos obtenidos, se elabora una propuesta de mejora en los procesos para la evidente reducción de tiempo en la ejecución de tareas, evitar la sobrecarga de trabajo en los analistas, tener una mejor distribución de tareas y, por consiguiente, alcanzar la satisfacción de los colaboradores; de esta manera también se optimizarán los recursos de la empresa.

## **Técnicas e instrumentos**

### **a) Medición de carga laboral**

Se determinó el tiempo invertido por cada analista en las tareas asignadas actualmente, a través de los procedimientos ya establecidos por su superior y validando su tiempo de ejecución directamente con los colaboradores.

Con dicha información se realizó un comparativo del tiempo total requerido en un mes para el desarrollo de todas las tareas asignadas por analista, y el tiempo de una jornada laboral mensual, según lo establecido por la ley guatemalteca.

Para la medición de carga laboral se desarrollaron los siguientes pasos:

1. Identificar los procedimientos, funciones y tareas asignadas a cada uno de los integrantes y de los medios o herramientas con que cuenta para el desarrollo de las tareas asignadas.

2. Cotejar actividades según formulario que completaron y la información proporcionada en la entrevista.
3. Analizar los datos obtenidos para la detección de la carga laboral y tiempo invertido en cada tarea.
4. Identificar posibles inconsistencias en los procesos.
5. Depurar las inconsistencias y redistribuir tareas para evitar sobrecarga de trabajo.

### **b) Observación**

Se realizó en el puesto de trabajo de cada uno de los analistas del Departamento Financiero de una empresa de desarrollo de software, validando físicamente actividades y tiempos invertidos en las tareas asignadas, lo cual se puede constatar (ver tabla 1 a la tabla 5).

Para su desarrollo se utilizó una guía de observación para centrarse en los aspectos fundamentales en el desarrollo de las tareas, procedimientos y tiempo invertido por los analistas, para reducir la omisión de datos y/o información relevante que identifique la carga laboral, desempeño, así también herramientas utilizadas en el desarrollo del trabajo.

La guía de observación se diseñó en varias columnas que hacen referencia a las tareas, procedimiento para el desarrollo de cada una de ellas, el nivel de puesto de trabajo de cada analista, el requisito específico de cada tarea, ya sea en cuestión de tiempo o algún aspecto cualitativo indispensable; el tiempo implementado en cada tarea en término de horas, su repetición en el mes, el total promedio de horas al mes por procedimiento y por colaborador, como también las herramientas utilizadas para efectuarlas (ver anexos del 1 al 2).

A través de la observación se obtuvo información cualitativa y cuantitativa relevante, que determinó la carga de trabajo de cada colaborador, su ocupación en el mes, como desarrollaban las tareas y el tiempo invertido en cada una de ellas.

### **c) Entrevista**

Fue realizada por medio de una llamada telefónica a cada uno de los analistas del Departamento Financiero, derivado a la coyuntura actual generada por Covid-19, con el objetivo de obtener mayor información sobre las actividades que realizaban de manera individual.

La misma aborda preguntas específicas que complementan la guía de observación, que derivado al tiempo que requiere la observación para la culminación de cada tarea fue necesario ampliar información sobre cada puesto de trabajo, en cuanto a tiempo invertido por tarea, detalle del procedimiento, periodicidad, uso de herramientas que no se pudieron visualizar en determinados procesos.

Asimismo, para conocer los procedimientos por tarea, requisitos y herramientas utilizadas fue necesario realizar preguntas abiertas, para obtener la mayor cantidad de información posible.

La entrevista fue de mucha ayuda para ampliar información que no se pudo identificar en la observación y determinar hallazgos importantes en la carga de trabajo y el desarrollo de cada tarea (ver anexo 3).

## **4. Discusión de resultados**

Es preciso conocer las actividades de cada colaborador y del grupo de trabajo en conjunto, para reconocer la importancia de las herramientas, procedimientos y atribuciones, con el fin de identificar la carga laboral de los puestos de trabajo y atender las necesidades internas del Departamento Financiero de una empresa de desarrollo de software.

### **4.1. Presentación y análisis de resultados**

Para la obtención de la información, su análisis y la presentación se llevó a cabo a través de la aplicación de los instrumentos creados para dicho fin, los cuales cumplen con los pasos para el desarrollo de la elaboración del trabajo de graduación.

#### **4.1.1. Determinación de procesos**

En el “Formulario para determinar la carga de trabajo y el tiempo de ejecución” se identificaron los procedimientos, que tenían establecidos los analistas y a su vez, se reconstruyeron los procesos para determinar un orden de tal manera que permita reconocer el prerrequisito de cada actividad que integra cada una de las tareas para su desarrollo.

Con ello, se logró establecer falencias de éstos en ciertas tareas asignadas, siendo esto una posible causa de la cargabilidad de trabajo; lo que ayudó a construir una propuesta de procedimientos de las tareas de los distintos puestos de trabajo, para una reducción de tiempo en su ejecución.

En el apartado 4.3. se aborda la propuesta para optimizar los procesos de cada analista y de esta manera evitar la sobrecarga laboral, y en base a ello, que la empresa pueda considerarlo para una futura redistribución de tareas.

#### **4.1.2. Determinación de carga de trabajo y el tiempo de ejecución**

El formulario realizado para determinar la carga de trabajo y el tiempo de ejecución para cada uno de los colaboradores, plasma información obtenida de la observación y la entrevista. Corresponde propiamente a la guía de observación, la cual se completó con datos de la entrevista, debido al tiempo que implicaba concluir cada tarea por parte de los analistas, como se indicó anteriormente.

La información y datos recopilados son de vital importancia para identificar en que se ocupa cada analista, el tiempo de trabajo por cada tarea y, por consiguiente, si labora más del tiempo establecido de la jornada laboral en el mes. También, se identifican los procesos implícitos para el cumplimiento de cada tarea, lo que, aporta a determinar las falencias, duplicidad de trabajo, actividades que generan atraso e incluso la complejidad de éstas que provocan mayor inversión de tiempo.

En cada uno de los formularios se obtiene la cantidad de horas promedio laboradas en el mes, de acuerdo con las tareas asignadas, generando una comparación con las horas de una jornada laboral diurna mensual en Guatemala; para su cálculo se parte del calendario laboral, considerando una jornada diaria de 8 horas y se multiplica por los días laborales hábiles.

Por consiguiente, en los casos que los analistas tienen mayor cantidad de horas trabajadas o requeridas en cada puesto, en comparación con el total de horas de la jornada laboral de un mes, refleja sobrecarga laboral. Con ello, también se identifica y compara la cargabilidad laboral entre cada analista, se conoce su ocupación y el tiempo ocioso que poseen.

A continuación, se encuentran los formularios por cada analista del Departamento Financiero, con información obtenida de la observación y entrevista, para un mayor alcance sobre tareas, procedimientos y tiempo:

Tabla 1

## Presentación de la información del analista A

FORMULARIO PARA DETERMINAR LA CARGA DE TRABAJO Y EL TIEMPO DE EJECUCIÓN										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
No.	Tarea	Procedimiento	Nivel del Puesto de trabajo	Requisitos específicos de la tarea	Tiempo de trabajo por cada tarea (en horas)	Cantidad de veces que se repite la tarea al mes	Tiempo total en horas / persona en cada tarea distribuido por nivel de puesto	Total promedio al mes horas/ persona por tarea	Total promedio al mes horas/ persona por procedimiento	Herramientas utilizadas
							Analista A			
1	Conciliaciones bancarias en 9 empresas	Recepción estados de cta.	Medio	Terminar el 10 de cada mes	64	1	64	64	12.8	Google Drive
		Pegar E.C en excel								Excel
		Identificar registro								As400
		Codificación de registro								
2	Registro de gastos en 9 empresas	Registrar en sistema		Terminar el 20 de cada mes	48	1	48	48	12.0	Google Drive
		Revisar factura								As400
		Codificación de factura								
		Registrar en sistema								
3	Estados financieros de 9 empresas	Revisar estado de resultado		Terminar el 21 de cada mes	32	1	32	32	16.0	Excel
		Revisar balance general								As400
4	Facturación	Recepción de Solicitud		Emisión todos los días	2	10	20	20	5.0	Google Drive
		Emisión de factura								Excel
		Codificación de factura								Feel lite web
		Registrar en sistema								As400
5	Recepción de solicitud de pago	Recepción de solicitud		Trasladar las solicitudes codificadas dos veces a la semana	3	8	24	24	6.0	Correo
		Verificar datos								PDF
		Codificación								
		traslado para emisión								
6	Exportaciones a suramérica	Recepción de solicitud		Exportar una vez a inicio de mes	8	1	8	8	1.6	Excel
		Emisión de factura								Correo
		Emisión de cartas								As400
		Enviar correo								
		Preparar mercadería								
7	Emisión de formularios de impuestos de 8 empresas	Bajar información		Presentar los primeros 5 días del mes	8	1	8	8	1.6	Excel
		Preparar información								As400
		Realizar formulario								Correo
		Traslado para revisión								ReteniSR
		Presentar form. s/valor								
8	Emisión de formularios de impuestos fin de mes de 8 empresas	Bajar información		Presentar el 25 de cada mes	8	1	8	8	1.6	Excel
		Preparar información								As400
		Realizar formulario								Correo
		Traslado para revisión								
		Presentar form. s/valor								
9	Pagar impuestos	Recepción boleta de pago		Pagar el 10 de cada mes y a final de mes	4	2	8	8	1.6	Banca en línea
		Presentar form. en la banca								Google Drive
		Solicitar autorizaciones								
		Descargar constancia								
		Trasladar constancia								
10	Elaboración de libros contables de 8 empresas	Bajar información		Deben de estar terminados dos meses después de finalizado el año	8	1	8	8	2.0	As400
		Cuadrar información								Excel
		Realizar libros								
		Imprimir libros								
11	Entrega de información a Auditoría	Recepción de requerimiento		Se realiza una vez al año	8	1	8	8	4.0	Correo
		Entrega de información								As400
12	Entrega de información precios de transferencia	Solicitud de información		Se realiza una vez al año	16	0.02	0.32	0.32	0.1	Correo
		Entrega de información								As400
		Revisar informe								PDF
13	Otros	Recepción de requerimiento		Se realizan distintas actividades según requerimientos de distintas áreas	8	8	64	64	21.3	Correo
		Preparación de lo requerido								Internet
		Entrega de información								As400
12 Total horas /mes requeridas por nivel de puesto de trabajo							236.3			
13 Total horas de jornada laboral / mes por nivel de puesto de trabajo (1)							160.0			

En la tabla 1, se observa que el total de horas requeridas para realizar las tareas asignadas para el puesto de trabajo del analista "A" es de 236.3 horas al mes, y la jornada laboral mensual es de 160.00 horas; por tanto, se pudo establecer que el analista "A"

tiene una sobrecarga de 76.3 horas de trabajo al mes, las cuales pueden ser tomadas después de su horario de trabajo dentro de las instalaciones o en su casa, e incluso fines de semana, con el objetivo de cumplir con sus tareas.

Las tareas en las que invierte más tiempo son las que requieren más procedimientos para su desarrollo, lo que implica que las actividades que integran éstas son más especializadas y complejas, siendo: La elaboración de conciliaciones bancarias, registro de gastos y estados financieros, de las nueve empresas que forman la corporación. Las tareas asignadas esporádicamente representan demasiado tiempo invertido por el analista "A", debido que centraliza la operatividad de la mayor cantidad de empresas y por su nivel de puesto de trabajo tiene a su cargo los requerimientos más complejos, independientemente de las empresas que tiene asignadas.

También lo refleja, los requisitos específicos de dichas tareas, ya que tienen un plazo de varios días para finalizarla, por lo laborioso que puede llegar a ser cada actividad involucrada.

Por otro lado, las tareas que se requieren realizar con más frecuencia también representan más tiempo dentro del promedio total de horas al mes, las cuales son: facturación y recepción de solicitudes de pago.

Tabla 2

## Presentación de la información del analista B

FORMULARIO PARA DETERMINAR LA CARGA DE TRABAJO Y EL TIEMPO DE EJECUCIÓN										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
No.	Tarea	Procedimiento	Nivel del Puesto de trabajo	Requisitos específicos de la tarea	Tiempo de trabajo por cada tarea (en horas)	Cantidad de veces que se repite la tarea al mes	Tiempo total en horas / persona en cada tarea distribuido por nivel de puesto	Total promedio al mes horas/ persona por tarea	Total promedio al mes horas/ persona por procedimiento	Herramientas utilizadas
							Analista B			
1	Conciliaciones Bancarias de 3 empresas	Recepción estados de cta.	Baja	Terminar el 10 de cada mes	32	1	32	32	6.4	Google Drive
		Pegar E.C en excel								Excel
		Identificar registro								As400
		Codificación de registro								
2	Registro de Gastos en 3 empresas	Registrar en sistema		Terminar el 20 de cada mes	24	1	24	24	6.0	Google Drive
		Revisar factura								As400
		Codificación de factura								
		Revisar según presupuesto								
3	Estados Financieros de 3 empresas	Revisar estado de resultado		Terminar el 21 de cada mes	16	1	16	16	8.0	Excel
		Revisar balance general								As400
4	Reporte de facturación consolidada del grupo	Recepción de reportes y fact.		Emisión todos los días	24	1	24	24	6.0	Excel
		Revisión de facturas								As400
		Ingreso de facturas								
		Reporte consolidado de facturación								
5	Exportaciones a Centroamérica	Recepción de solicitud		Exportar una vez a inicio de mes	3	5	15	15	5.0	Excel
		Emisión de Duca o Fyduca								Correo
		Enviar correo Duca o Fyduca								SAT Virtual
6	Elaboración de formularios de impuestos de quincena de 3 empresas	Bajar información		Presentar los primeros 5 días del mes	5	1	5	5	1.0	ReteniSR
		Preparar información								Excel
		Realizar formulario								As400
		Traslado para revisión								Correo
7	Elaboración de formularios de impuestos fin de mes de 3 empresas	Presentar form. s/valor		Presentar el 25 de cada mes	8	1	8	8	1.6	Excel
		Bajar información								As400
		Preparar información								Correo
		Realizar formulario								
8	Elaboración de libros contables de 3 empresas	Traslado para revisión		Deben de estar terminados dos meses después de finalizado el año	8	1	8	8	2.0	Excel
		Presentar form. s/valor								As400
		Bajar información								
		Cuadrar información								
9	Entrega de información a Auditoría	Realizar libros		Se realiza una vez al año	2	1	2	2	1.0	Correo
		Imprimir libros								As400
		Recepción de requerimiento								
10	Reporte de pago de proveedores relacionados a la elaboración de software	Entrega de información		Se tiene que entrega el 12 de cada mes	12	1	12	12	6.0	Correo
		Recepción de facturas								Google Drive
		Revisar facturas								Excel
11	Otros	Entrega de información		Se realizan distintas actividades según requerimientos de distintas áreas	1	1	1	1	0.3	Correo
		Preparación de lo requerido								Internet
		Recepción de requerimiento								As400
12 Total horas /mes requeridas por nivel de puesto de trabajo							115.0			
13 Total horas de jornada laboral / mes por nivel de puesto de trabajo (1)							160.0			

En la tabla 2, se observa que el total de horas requeridas para realizar las tareas asignadas para el puesto de trabajo del analista "B" es de 115.0 horas al mes, sin embargo, la jornada laboral mensual es de 160.00 horas; por lo tanto, se pudo establecer que el analista "B" tiene una holgura de 45.0 horas de trabajo al mes.

Dentro de sus tareas, las que representan mayor tiempo son: conciliaciones bancarias y registro de gastos, de tres empresas de la corporación, reporte de facturación consolidada del grupo, estados financieros de las tres empresas y exportaciones a Centroamérica, en dicho orden. Según se indica, son las que tienen un mayor plazo de días para entregar al jefe inmediato superior, lo que determina su laboriosidad; asimismo, la frecuencia en unos casos.

Se identifica que la holgura del tiempo corresponde a que el analista "B" tiene menor cantidad de tareas asignadas en relación al analista "A", que reflejó sobrecarga de trabajo, y algunas de las tareas que le representan más tiempo siguen siendo por debajo del analista "A".

También, se puede considerar que las tareas que requieren menos tiempo en su puesto de trabajo son menos complejas que las del analista "A", e incluso el analista "B" tiene menor dimensión y carga de trabajo asignado.

Tabla 3

## Presentación de la información del analista C

FORMULARIO PARA DETERMINAR LA CARGA DE TRABAJO Y EL TIEMPO DE EJECUCIÓN										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
No.	Tarea	Procedimiento	Nivel del Puesto de trabajo	Requisitos específicos de la tarea	Tiempo de trabajo por cada tarea (en horas)	Cantidad de veces que se repite la tarea al mes	Tiempo total en horas / persona en cada tarea distribuido por nivel de puesto	Total promedio al mes horas/ persona por tarea	Total promedio al mes horas/ persona por procedimiento	Herramientas utilizadas
							Analista C			
1	Conciliaciones bancarias de 4 empresas	Recepción estados de cta.	Baja	Terminar el 10 de cada mes	32	1	32	32	6.4	Google Drive
		Pegar E.C en excel								Excel
		Identificar registro								As400
		Codificación de registro								
2	Registro de gastos en 4 empresas	Registrar en sistema		Terminar el 20 de cada mes	24	1	24	24	6.0	Google Drive
		Revisar factura								As400
		Codificación de factura								
		Registrar en sistema								
3	Estados financieros de 4 empresas	Revisar según presupuesto		Terminar el 21 de cada mes	16	1	16	16	8.0	Excel
		Revisar estado de resultado								As400
4	Reporte de solicitud de transferencias de proveedores	Bajar documentos digitales		Trasladar solicitudes codificadas dos veces a la semana	3	8	24	24	6.0	Correo
		Numerar según empresa								Google Drive
		Subir documentos a drive								PDF
		Solicitar información pendiente								
5	Emisión de Retenciones	Emisión de retenciones		Emitir retenciones de los proveedores del grupo que estén sujetos	2	8	16	16	8.0	RetenISR
		Envío de retenciones								Correo
6	Elaboración de formularios de impuestos de quincena de 3 empresas	Bajar información		Presentar los primeros 5 días del mes	8	1	8	8	1.6	Excel
		Preparar información								As400
		Realizar formulario								Correo
		Traslado para revisión								
7	Elaboración de formularios de impuestos fin de mes de 3 empresas	Presentar form. s/valor		Presentar el 25 de cada mes	5	1	5	5	1.0	Excel
		Bajar información								As400
		Preparar información								Correo
		Realizar formulario								
8	Elaboración de libros contables de 8 empresas	Traslado para revisión		Deben de estar terminados dos meses después de finalizado el año	8	1	8	8	2.0	As400
		Presentar form. s/valor								Excel
		Bajar información								
		Cuadrar información								
9	Entrega de información a Auditoría	Realizar libros		Se realiza una vez al año	8	1	8	8	4.0	Correo
		Imprimir libros								As400
		Recepción de requerimiento								
		Entrega de información								
10	Elaboración de formulario de pago IGSS	Recepción de requerimiento		Presentar los primeros 10 días del mes	8	1	8	8	2.0	Serv.Electronicos
		Preparación de lo requerido								Correo
		Revisar con la planilla								Excel
		Revisar con la contabilidad								
11	Otros	Trasladar para su pago		Se realizan distintas actividades según requerimientos de distintas áreas	6	1	6	6	2.0	Correo
		Recepción de requerimiento								Internet
		Entrega de información								As400
12 Total horas /mes requeridas por nivel de puesto de trabajo							123.0			
13 Total horas de jornada laboral / mes por nivel de puesto de trabajo (1)							160.0			

En la tabla 3, se observa que el total de horas requeridas para realizar las tareas asignadas para el puesto de trabajo del analista "C" es de 123.0 horas al mes, mientras que la jornada laboral mensual es de 160.00 horas; por lo tanto, se pudo establecer que el analista "C" tiene una holgura de 37.0 horas de trabajo al mes.

Las tareas que representan mayor tiempo para el analista "C" son: conciliaciones bancarias, registro de gastos y estados financieros de cuatro empresas, reporte de solicitud de transferencias de proveedores y emisión de retenciones, siendo algunas por la complejidad, y no precisamente por la dimensión de cada una de ellas, como también la frecuencia ya que no requieren mayor especialización ni un procedimiento muy extenso.

Siguen siendo las tareas que requieren mayor tiempo, las que tienen más plazo de entrega por su laboriosidad y complejidad.

A pesar de que el analista "C" tiene la misma cantidad de tareas que el analista "B", y cada una de ellas con más procedimientos y algunas con mayor dimensión, invierte menos tiempo que el analista "B", lo que lleva a interpretar que el analista "C" tiene mejores aptitudes y habilidades, e incluso optimiza su tiempo de trabajo.

Tabla 4

## Presentación de la información del analista D

FORMULARIO PARA DETERMINAR LA CARGA DE TRABAJO Y EL TIEMPO DE EJECUCIÓN										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
No.	Tarea	Procedimiento	Nivel del Puesto de trabajo	Requisitos específicos de la tarea	Tiempo de trabajo por cada tarea (en horas)	Cantidad de veces que se repite la tarea al mes	Tiempo total en horas / persona en cada tarea distribuido por nivel de puesto	Total promedio al mes horas/ persona por tarea	Total promedio al mes horas/ persona por procedimiento	Herramientas utilizadas
							Analista D			
1	Conciliaciones Bancarias	Recepción estados de cta.	Baja	Terminar el 8 de cada mes	18	1	18	18	3.6	Google Drive
		Pegar E.C en excel								Excel
		Identificar registro								As400
		Codificación de registro								
2	Registro de Gastos	Registrar en sistema		Terminar el 18 de cada mes	10	1	10	10	2.5	Google Drive
		Revisar factura								As400
		Codificación de factura								
		Registrar en sistema								
3	Estados Financieros	Revisar según presupuesto		Terminar el 19 de cada mes	8	1	8	8	4.0	Excel
		Revisar estado de resultado								As400
4	Facturación	Revisar balance general		Emisión todos los días	1	15	15	15	3.8	Excel
		Recepción de Solicitud								Google Drive
		Emisión de factura								Excel
		Codificación de factura								As400
5	Entrega de facturación a clientes	Registrar en sistema		Las facturas se entregan de forma física	4	3	12	12	12.0	
		Entregar la factura								
6	Recepción de solicitud a proveedores y pagos	Revisar estado de resultado		Mantener la cuenta por pagar limpia	3	8	24	24	4.8	Correo
		Revisar balance general								PDF
		Emisión de factura								
		Codificación de factura								
7	Recepción de importaciones	Pago a proveedores		Estar al pendiente del ingresos de la mercadería	1	3	3	3	0.8	Excel
		Recepción importación								Correo
		Revisión de mercadería								As400
		Aceptación de mercadería								
8	Emisión de impuestos Quincena	Registrar en sistema		Presentar los primeros 5 días del mes	2	1	2	2	0.4	Excel
		Bajar información								As400
		Preparar información								Correo
		Realizar formulario								
9	Emisión de impuestos fin de mes	Traslado para revisión		Presentar el 25 de cada mes	2	1	2	2	0.4	Excel
		Presentar form. s/valor								As400
		Realizar formulario								Correo
		Traslado para revisión								
10	Pagar impuestos	Presentar form. s/valor		Pagar impuestos en quincena y a fin de mes	1	2	2	2	0.5	Banca en línea
		Presentar form. en la banca								Google Drive
		Solicitar autorizaciones								
		Descargar constancia								
11	Entrega de información a Auditoría	Trasladar constancia		Se realiza una vez al año	3	1	3	3	1.5	Correo
		Recepción de requerimiento								As400
12	Otros	Entrega de información		Se realizan distintas actividades según requerimientos de distintas áreas	4	1	4	4	1.3	Correo
		Recepción de requerimiento								Internet
		Preparación de lo requerido								As400
12 Total horas /mes requeridas por nivel de puesto de trabajo							85.0			
13 Total horas de jornada laboral / mes por nivel de puesto de trabajo (1)							96.0			

En la tabla 4, también se observa una holgura de tiempo, siendo este de 11.0 horas de trabajo al mes; el total de horas requeridas para realizar las tareas asignadas para el puesto de trabajo del analista “D” es de 85.0 horas al mes y la jornada laboral mensual es de 96.0 horas.

El analista "D" tiene menor cantidad de horas en su jornada laboral en el mes, debido que trabaja medio tiempo de lunes a viernes, y a pesar de ello tiene tiempo ocioso, que se evidencia por la poca complejidad de las tareas, a pesar de que conllevan un procedimiento mayor, pero la dimensión o cargabilidad de trabajo es mucho menor en comparación de los tres puestos de trabajo anterior, por ello la jornada especial.

Las tareas que le representan mayor tiempo son: conciliaciones bancarias, facturación y recepción de solicitudes a proveedores y pago, que a pesar de tener un plazo de tiempo considerable para entregar a su jefe inmediato, la carga de trabajo es poca.

Tabla 5

## Presentación de la información del analista E

FORMULARIO PARA DETERMINAR LA CARGA DE TRABAJO Y EL TIEMPO DE EJECUCIÓN										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
No.	Tarea	Procedimiento	Nivel del Puesto de trabajo	Requisitos específicos de la tarea	Tiempo de trabajo por cada tarea (en horas)	Cantidad de veces que se repite la tarea al mes	Tiempo total en horas / persona en cada tarea distribuido por nivel de puesto	Total promedio al mes horas/ persona por tarea	Total promedio al mes horas/ persona por procedimiento	Herramientas utilizadas
							Analista E			
1	Conciliaciones Bancarias	Recepción estados de cta.	Baja	Terminar el 8 de cada mes	18	1	18	18	3.6	Google Drive
		Pegar E.C en excel								Excel
		Identificar registro								As400
		Codificación de registro								
2	Registro de Gastos	Registrar en sistema		Terminar el 18 de cada mes	12	1	12	12	3.0	Google Drive
		Revisar factura								As400
		Codificación de factura								
		Registrar en sistema								
3	Estados Financieros	Revisar según presupuesto		Terminar el 19 de cada mes	8	1	8	8	4.0	Excel
		Revisar estado de resultado								As400
4	Facturación	Recepción de solicitud		Emisión todos los días	1	15	15	15	3.8	Google Drive
		Emisión de factura								Excel
		Codificación de factura								As400
		Registrar en sistema								
5	Entrega de facturación a clientes	Entregar factura		Las facturas se entregan de forma física	8	3	24	24	24.0	
6	Recepción de solicitud a proveedores y pagos	Recepción de solicitud		Mantener la cuenta por pagar limpia	2	8	16	16	3.2	Correo
		Verificar datos								PDF
		Codificación								
		Emisión de pago								
		Pago a proveedores								
7	Recepción de importaciones	Recepción de importación		Estar al pendiente del ingresos de la mercadería	1	3	3	3	0.8	Excel
		Revisión de mercadería								Correo
		Aceptación de mercadería								As400
		Registrar en sistema								
8	Emisión de impuestos quincena	Bajar información		Presentar los primeros 5 días del mes	2	1	2	2	0.4	Excel
		Preparar información								As400
		Realizar formulario								Correo
		Traslado para revisión								
		Presentar form. s/valor								
9	Emisión de impuestos fin de mes	Bajar información		Presentar el 25 de cada mes	2	1	2	2	0.4	Excel
		Preparar información								As400
		Realizar formulario								Correo
		Traslado para revisión								
		Presentar form. s/valor								
10	Entrega de información a Auditoría	Recepción de requerimiento		Se realiza una vez al año	2	1	2	2	1.0	Correo
		Entrega de información								As400
11	Otros	Recepción de requerimiento		Se realizan distintas actividades según requerimientos de distintas áreas	2	1	2	2	0.7	Correo
		Preparación de lo requerido								Internet
		Entrega de información								As400
12	Total horas /mes requeridas por nivel de puesto de trabajo						86.0			
13	Total horas de jornada laboral / mes por nivel de puesto de trabajo (1)						96.0			

En la tabla 5, también se observa una holgura de tiempo de 11.0 horas de trabajo al mes, al igual que el analista "D", ya que ambos colaboradores trabajan medio tiempo de lunes a viernes. El total de horas requeridas para realizar las tareas asignadas para el puesto de trabajo del analista "E" es de 86.0 horas al mes y la jornada laboral mensual es de 96.00 horas.

Las conciliaciones bancarias, registro de gastos, entrega de facturación a clientes, recepción de solicitud a proveedores y pago, y facturación, las tareas en donde invierte más tiempo el analista “E”; sin embargo, hay ciertas tareas que no ameritan ninguna complejidad, pero que requieren gran cantidad de tiempo, como el caso de entrega de facturas a clientes, que corresponde una porción significativa del tiempo del analista.

Después de la entrega de facturación a clientes se ubica las conciliaciones bancarias, con mayor tiempo de trabajo, que es la tarea más compleja y laboriosa que tienen asignada los analistas, pero en el caso del analista “E” en menor dimensión que los primeros tres.

Los cinco analistas tienen tareas muy similares, pero su variación con el analista “A” en cuanto a tiempo y la variación de cantidad de éstas, es el nivel de puesto de trabajo, que corresponde a la especialización, experiencia, habilidades y conocimiento del colaborador, porque a pesar de tener tareas iguales, la dimensión de ellas es mayor.

#### **4.2. Discusión de resultados**

La carga laboral es una actividad específica del ser humano, a través del cual el analista con su fuerza y su inteligencia transforma la tarea asignada en un objetivo para la organización. La realización de una tarea implica el desarrollo de operaciones cognitivas y motoras, ambas requieren esfuerzo por parte de la persona.

Santibáñez y Sánchez (2015) definen a la carga de trabajo como “el conjunto de exigencias que debe satisfacer un trabajador para realizar sus actividades profesionales en una jornada laboral” (p.187).

Se puede decir, que la carga de trabajo está determinada por la interacción del nivel de exigencia y el grado de movilización del analista para ejecutar las tareas, esfuerzo e iniciativa a lo largo de la jornada laboral para cada una de las asignaciones relacionadas al puesto.

Entre los resultados obtenidos se evidenció que la carga de trabajo tiene relación directa con el ritmo del trabajo, que corresponde al tiempo normal que se requiere para desarrollar el trabajo propiamente, bajo factores como plazo, exigencia o presión de tiempo, rapidez, competitividad entre colaboradores y cantidad de trabajo a realizar, entre otros.

El ritmo de trabajo es el tiempo necesario para realizar una determinada tarea. Para evaluarlo no solo tenemos en cuenta el factor tiempo sino también debemos tener en cuenta el nivel de concentración y atención necesaria para la ejecución de las tareas, la rapidez con las que hay que realizar esas tareas, si tienen plazos cortos o estrictos, o determinados por máquinas, clientes, procesos productivos, etc. (Observatorio de riesgos psicosociales UGT, 2012, p.1)

Por consiguiente, a ritmos de trabajo intensos se produce fatiga por las exigencias físicas y mentales que se requieren para realizar el trabajo, que a su vez perjudica la productividad de los colaboradores en sus actividades derivado del agotamiento y cansancio. A lo que Colorado (2017) hace referencia “El ritmo de trabajo puede verse disminuido cuando se presenta una carga excesiva de trabajo, generando fatiga, que se manifiesta en malestar, bajo rendimiento en calidad como en cantidad e insatisfacción” (p. 6).

El dato más importante que se evidenció fue que el analista “A” tiene que trabajar 76.3 horas más de su jornada de trabajo para poder cumplir con sus objetivos relacionados al puesto, mientras que los demás analistas tienen un excedente en tiempo que no es invertido en tareas de la organización, causa de una sobrecarga laboral y de una incorrecta distribución de actividades entre los analistas.

La existencia de sobrecarga laboral se manifiesta en el tiempo destinado para la ejecución de la carga de trabajo asignada, la cual supera el máximo de horas laborales, lo que implica realizarlo fuera de ese horario, ya sea en el sitio de trabajo o fuera de este,

por lo que se recomienda que se garantice el cumplimiento de la jornada laboral, no solo dentro de la compañía sino también fuera de ella.

Por lo regular, cuando se presentan casos de sobrecarga de trabajo en los colaboradores, por cualquier circunstancia relacionada con tiempo o mayor demanda de actividades diarias, que no permiten concluir las tareas asignadas y programadas previamente; por lo que, se ven obligados a extender su jornada laboral de lunes a viernes, acudir a trabajar fines de semana o bien, llevarla a casa para poder concluirla y alcanzar los objetivos establecidos por la organización de manera individual y departamental. Lo anteriormente expuesto, no es recomendable y se torna en un aspecto negativo, porque perjudica a corto plazo las condiciones físicas y emocionales de los colaboradores, que trae consigo descontento con los superiores, compañeros de trabajo, el departamento en conjunto e incluso con la organización en sí.

La consecuencia física y mental más directa de la sobrecarga de trabajo en los analistas del Departamento Financiero es la fatiga, la cual corresponde a la disminución de la capacidad física y mental después de jornadas extensas o prolongadas de trabajo, estrés, exceso de tareas, entre otros factores que perjudican el desempeño del mismo.

La fatiga laboral:

Se refiere a una disminución reversible de la capacidad funcional del cuerpo, como consecuencia de un esfuerzo físico o mental que influye de manera adversa en la producción de una persona y como resultado de la realización previa de una actividad prolongada y sostenida, donde se incluyen sentimientos subjetivos de cansancio y declinación de la actividad, manifestados a nivel cognoscitivo, conductual y emocional. (Neisa, Godoy y Tangarife, 2014, p. 430).

Por otro lado, se hace referencia que:

entre los principales riesgos psicosociales que se derivan del estrés laboral, el síndrome de quemarse por el trabajo (en adelante SQT) ha cobrado en la actualidad una especial relevancia dentro de las organizaciones laborales. El SQT,

desde una perspectiva psicosocial, se conceptualiza como una respuesta al estrés laboral crónico que conlleva el desarrollo de tres síntomas: a) agotamiento emocional, definido como la vivencia de encontrarse emocionalmente agotado; b) despersonalización, entendido como el desarrollo de actitudes y sentimientos negativos hacia las personas con las que se trabaja; y c) baja realización personal en el trabajo, o desarrollo de procesos de devaluación del propio rol profesional. (Gil y García, 2008, p. 329-330).

Siendo así, también el estrés laboral un detonante de la sobrecarga de trabajo, que conlleva a la poca productividad de las personas en las jornadas laborales establecidas, afectando el ritmo de trabajo, lo cual se convierte en una debilidad a nivel del departamento porque genera desánimo entre los colaboradores y se pierde el profesionalismo en el desarrollo de las tareas.

La alta carga laboral representa repercusiones en las relaciones interpersonales, afectando los niveles de tolerancia, iniciativa y perseverancia en tareas, nivel de resolución de problemas y generando insatisfacción dentro del Departamento Financiero, que puede ser acompañada por sentimientos de frustración, fracaso e incluso preferencia por cierto o ciertos compañeros dentro de la oficina.

También se manifiesta la incorrecta distribución de las tareas dentro del Departamento Financiero, que genera un impacto negativo en la carga laboral de cada uno de los analistas, esto se puede traducir en incapacidad por la cantidad, complejidad y ritmo de trabajo asignado en un determinado tiempo, tomando en cuenta que también desarrollan funciones administrativas, lo cual contribuye a que vivan situaciones de estrés laboral, agobio y tensión por cumplir en tiempo con sus responsabilidades.

García (2005) hace referencia que la medición de carga laboral es “la aplicación de técnicas para determinar el contenido de una tarea definida fijando el tiempo que un trabajador calificado invierte en llevarla a cabo con arreglo a una norma de rendimiento preestablecida” (p.177).

Por lo tanto, a través de la medición de la carga laboral los jefes pueden medir el tiempo que invierte cada colaborador, en ejecutar una tarea asignada en determinado puesto de trabajo; de tal forma que el tiempo improductivo se destaque, como se realizó en el “Formulario para determinar la carga de trabajo y el tiempo de ejecución” en las distintas tareas, validando el tiempo productivo.

Como indica Arcos (2017) “generalmente se lo hace a través de factores como el número de hora de trabajo, el nivel de interferencia del trabajo y su vida personal” (p.30).

La medición de la carga laboral, consistió en evaluar la distribución de las tareas asignadas de los analistas del Departamento Financiero y el tiempo invertido para desarrollarlas, siendo así un instrumento de mucho valor para conocer el rendimiento y compromiso de las personas, que a su vez ayuda a la fácil identificación de las falencias en los procesos de trabajo y reconocer los recursos mal aprovechados. También, es muy importante reasignar y balancear las tareas de cada colaborador, de acuerdo con sus capacidades para cumplir con los objetivos y volver a las personas más productivas y eficientes en el trabajo.

La elaboración gráfica de los procesos de trabajo de cada analista del Departamento Financiero, tiene como objetivo reducir tiempo, optimizar el recurso humano y económico a favor de la empresa, de esta manera, cada colaborador pueda gozar de una calidad de vida en el trabajo, en su vida personal y familiar, logrando el equilibrio en las distintas áreas a través de la distribución idónea de la carga laboral, lo cual ocasionará la satisfacción de los analistas dentro del equipo de trabajo y en la organización.

En el desarrollo del trabajo de graduación, se analizaron los procesos de las tareas de cada analista del Departamento Financiero de una empresa de desarrollo de software; y se detectaron factores que afectan en su desempeño laboral y que son percibidas de forma negativa por el colaborador.

Por otro lado, se evidencia que la sobrecarga laboral impacta de forma negativa al colaborador, produciendo reducción en sus capacidades por estrés, fatiga, agobio e insatisfacción hasta convertirlo en alguien improductivo por el incumplimiento de objetivos dentro del departamento.

Es importante fijar tiempos estándar para notar el tiempo improductivo, el trabajo adicional y validar la distribución de tareas entre los analistas para evitar sobrecarga laboral dentro el departamento. Para ello servirán los procesos que se encuentran en los anexos que ayudarán a reducir los procesos en las tareas asignadas según el puesto de trabajo, y por ende el tiempo.

Las diversas tareas deben ser distribuidas de manera que ningún analista tenga sobrecarga de trabajo, ni tampoco que represente tiempo improductivo para la organización, ya que se pueden ver afectados los objetivos individuales del analista que represente la mayor carga laboral, los objetivos del Departamento Financiero en conjunto, y que, a su vez, tenga repercusiones a nivel organización.

### **4.3. Propuesta**

Con el objeto de eliminar la sobrecarga laboral que se evidencia en el analista “A” del Departamento Financiero de una empresa de desarrollo de software, es necesario establecer y mejorar procedimientos que aporten a la reducción de tiempo y duplicidad en las diversas tareas, para mitigar atrasos que existan dentro del desarrollo de las atribuciones asignadas a cada analista.

Entre los hallazgos encontrados se identifica que los analistas “B”, “C”, “D” y “E” tienen tiempo ocioso que no ocupan en tareas relacionadas a su puesto de trabajo, ni apoyan en las atribuciones asignadas al analista “A”, quién es el único que representa una sobrecarga de trabajo en el desarrollo de sus tareas.

En vista de ello, se proponen procedimientos para cada analista del Departamento Financiero con el objeto de eliminar cualquier proceso innecesario y optimizar la

productividad de los colaboradores, lo que tendrá incidencia en el nivel de satisfacción y mejora de la calidad de vida de ellos, y, por consiguiente, en el incremento de la rentabilidad de la empresa (ver figuras de la 2 a la 43 y tablas de la 6 a la 47).

También es válido considerar la creación de una nueva plaza de trabajo y reclutar a otro colaborador, bajo el mismo nivel de puesto de trabajo que el analista "A" (Medio), para distribuir las tareas con otra persona que tenga las mismas condiciones en cuestión de conocimiento, destrezas y habilidades, o bien se capacite al analista "B".

## Conclusiones

1. La referencia del tiempo, por día y mes, que se requiere en el desarrollo de las actividades de los analistas, aporta al jefe inmediato el conocimiento de cómo invierte el tiempo cada colaborador, reconocer la carga de trabajo individual y saber su ocupación por día e incluso en el transcurso de un mes para poder apoyarse en las tareas esporádicas con las personas que tengan más tiempo holgado y monitorear su desempeño. Así también, determinar la complejidad de los puestos de trabajo para la asignación de las diversas tareas.
2. Al detallar las tareas asignadas a los analistas, con su respectivo procedimiento, y el tiempo de trabajo invertido para cada una de ellas, se identificó que el analista “A” tiene sobrecarga laboral, debido a que es el único que cuenta con un nivel de puesto de trabajo “Medio” y los demás “Bajo”. Por lo cual, tiene más actividades asignadas y en una dimensión mayor, que depende de su experiencia, aptitudes y conocimiento.
3. La carencia de procedimientos preestablecidos ha perjudicado en la asignación óptima de tareas a los analistas, afectando el desempeño y productividad del Departamento Financiero de una empresa de desarrollo de software. Es un foco a la cargabilidad laboral, debido que las tareas representan una mayor inversión de tiempo, variación en el ritmo de trabajo e incluso duplicidad, siendo los procedimientos herramientas indispensables para la asignación óptima del recurso humano y económico, incidiendo directamente en la eficiencia y eficacia a la organización.
4. A través de la medición de las cargas laborales de cada puesto de trabajo del Departamento Financiero de una empresa de desarrollo de software, se evidencia la saturación de tareas hacia el analista A, requiriendo más de las horas establecidas de una jornada de trabajo mensual, mientras que los demás analistas desarrollan sus actividades en menor tiempo del establecido. Lo que lleva a concluir la existencia de una distribución incorrecta de las tareas, que implica el

desaprovechamiento del recurso humano y dificultad en el rendimiento del colaborador por efectos coyunturales como la fatiga, estrés laboral y agotamiento, que ocasionan insatisfacción e incumplimiento de objetivos a nivel individual y departamental, que al no solucionarlo a corto plazo sigue afectando en cada ciclo del trabajo.

## Recomendaciones

1. Construir tiempos estándar para el cumplimiento de las tareas, según cada analista y validar las horas realmente trabajadas para medir tanto la carga laboral como la productividad de los colaboradores. Lo cual, también aportará a la construcción de un registro histórico que será de utilidad para una medición objetiva de los niveles de carga laboral y tener una asignación de tareas balanceada.
2. Capacitar a los analistas “B”, “C”, “D” y “E” para que puedan desarrollar aptitudes, habilidades y obtengan el conocimiento necesario para realizar las tareas y procedimientos que desempeña el analista “A”, con el objetivo de redistribuir las asignaciones de acuerdo con las nuevas competencias adquiridas y radicar la sobrecarga laboral entre los analistas del Departamento Financiero de una empresa de desarrollo de software, ubicada en la ciudad de Guatemala. Así también, el jefe inmediato pueda monitorear el ritmo de trabajo, verificar la ocupación y la asignación idónea de nuevos requerimientos a cada analista, según el avance de cada uno.
3. Establecer procesos que optimicen tiempos y tareas para evitar incumplimiento en el trabajo y eliminar la sobrecarga laboral; delimitarlas para no generar duplicidad y lograr que el trabajo fluya eficientemente. Así se evitarán actividades innecesarias, se eliminarán tiempos de demoras y automatizarán tareas.
4. Elaborar descriptores y perfiles de puestos de los analistas del Departamento Financiero de una empresa de desarrollo de software, para delimitar tareas equitativamente, de acuerdo con aptitudes y habilidades de las personas, considerando la previa valoración del tiempo invertido en el desarrollo de las actividades. Cabe mencionar, que es necesaria la contratación de personal con mayor grado académico y experiencia laboral, para optimizar el tiempo implementado en la ejecución de la carga laboral asignada y realización con mayor profesionalismo.

## Bibliografía

- Acuña, G. (2017). *Diseño de puestos de trabajo en la empresa Soluciones Agropecuarias la Granja S.A.S.* (tesis de pregrado). Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Chiquinquirá, Colombia.
- Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Segunda Edición.* Buenos Aires, Argentina. Granica, S.A.
- Archila, C. (2018). *El Estrés Laboral y su Incidencia en los Empleados Administrativos en Empresas de Logística del Municipio de Guatemala* (tesis de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Arcos, M. (2017). *La sobrecarga de trabajo y su efecto sobre el compromiso organizacional en la gerencia de negocios de una empresa de telecomunicaciones* (tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.
- Bravo, J. (2011). *Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia).* Cuarta edición. Chile, Editorial Evolución S.A.
- Chiavenato, A. (2009). *Gestión del Talento Humano, Tercera Edición.* Distrito Federal, México. McGraw Hill Interamericana.
- Colorado, P. (2017). *Efectos de la Carga de Trabajo en el Desempeño de los Trabajadores* (tesis de maestría). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos, Quinta edición.* México. Pearson Educación.
- Fernández, A. (2005). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.* Dirección de Gestión de Recursos Humanos, Centro Nacional de Sanidad Agropecuaria. Cuba.

- Franklin, E. (2004). *Organización de Empresas, Segunda Edición*. México, Mc Graw Hill Education.
- García, O., y del Hoyo, M. (2002) *La Carga mental de trabajo*. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- García, R. (2005). *Estudio del Trabajo*. Segunda Edición. México, McGraw-Hill.
- Gil, P., y García, P. (2008). *Efectos de la Sobrecarga Laboral y la Autoeficacia sobre el Síndrome de Quemarse por el Trabajo (Burnou) un Estudio Longitudinal en Enfermería*. Rrevista Mexicana de Psicología. 25 (2), p.329-337.
- Guerra, M. (2013). *Afectación de la Carga Laboral en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Empresa Diteca, S.A.* (tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- Guerra, P. (2001). *Sociología del trabajo*. Segunda edición. Fundación de Cultura Universitaria.
- Hernández, A. (2011). *Métodos de Investigación*. México. Colegio de Bachilleres del Estado de Sonora.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*, Sexta Edición. México, Mc Graw Hill Education.
- INTECAP (2003). *Gestión por Competencia Laboral*, Segunda Edición. Ciudad de Guatemala, Guatemala. Centro de Reproducción Digital.

- Iranzo, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones* (tesis de maestría). Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI. Madrid, España.
- Jaramillo, J. (2018). *La Influencia de la Carga Laboral en el Estrés del Personal de la Dirección de Promoción y Comunicación* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica de Ecuador. Quito, Ecuador.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque Internacional*, Séptima edición. Mexico. Mc Graw-Hill Interamericana.
- López, L., González, J., y Blandón, A. (2018). *Trabajo emocional: conceptos y características*. Revisión de literatura. *Civilizar*, 18 (35), p.103-114.
- Marina, L. (2014). *Propuesta de un manual de descripción y especificación de cargos para la gerencia de recursos humanos en la empresa Repuestos Monrroy C.A. Estado Tachira*. (tesis pregrado). Instituto Universitario de Educación Especializada, Venezuela.
- Mertens, L. (1999). *La Medición de la Productividad*. México. Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional.
- Neisa, C., Godoy, L., y Tangarife, A. (2014). *Psicología de las Organizaciones y del Trabajo*. Colombia. Editorial Bonaventuriana. Bonaventuriana.
- Observatorio de riesgos psicosociales UGT. (2012,7) *Factores psicosociales Organización del trabajo: Ritmo de Trabajo. Ficha de Prevención*. Recuperado de <http://portal.ugt.org/saludlaboral/observatorio/fichas/Fichas07%20Ritmo%20de%20trabajo.pdf>

- Ochoa, D. (2018). *El desarrollo de competencias laborales: una estrategia clave para el crecimiento de la productividad en la organización* (tesis de maestría). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia.
- OIT (2007). *Formación y productividad Guía SIMAPRO*. Montevideo, Uruguay. Departamento de Publicaciones de Cinterfor/OIT.
- OIT (2016). *El Recurso Humano y La Productividad*, Primera Edición. Ginebra, Suiza. International Labour Office. Enterprises Dept.
- Rodríguez, P. (2012). *Estrés y Fatiga Laboral* (tesis de pregrado). Universidad de La Sabana, Colombia.
- Santibáñez, I., y Sánchez, J. (2015). *Jornada Laboral, Flexibilidad Humana en el Trabajo y Análisis del Trabajo Pesado*. México. Ediciones Díaz de Santos.

## Anexos

### Anexo 1

En la siguiente tabla se describen las casillas que conforman el “Formulario para determinar la carga de trabajo y el tiempo de ejecución”, el cual también fungió como guía de observación.

COLUMNAS	DESCRIPCIÓN
De 1 a 5	Las primeras columnas del instrumento serán llenadas según las actividades de cada uno de los puestos, los procedimientos para elaborarla, el nivel de puestos es a quien reporta dicha tarea y por último el requisito específico de la tarea.
6	Mide el tiempo en horas requerido para la ejecución de cada tarea o proceso descritos en las 2 primeras columnas, según su desagregación. Es importante aclarar que debe medir el tiempo realmente invertido en la ejecución de las tareas, no el tiempo de duración del procedimiento.
7	Cantidad promedio de veces que se repite la tarea o el procedimiento en el mes.
8	En la columna 4 se asigna la ejecución de cada tarea, a un determinado puesto de trabajo, esta columna será el resultado de multiplicar para cada puesto de trabajo, en cada una de las subcolumnas correspondientes, el tiempo por tarea (columna 6) por el dato reflejado de la cantidad promedio que se repite la tarea en el mes (columna 7).
9	Total promedio al mes por tarea en horas por persona; es la sumatoria del tiempo reflejado en todas las casillas de la columna 8, para una misma tarea, nos da el total de horas al mes invertidas en esa tarea.
10	Es la sumatoria de los tiempos de cada tarea del respectivo proceso. Nos aporta el tiempo necesario para ejecutar una tarea completa, desde su inicio hasta su finalización.
11	Esta columna recogerá, las herramientas utilizadas para el desempeño de la tarea o del procedimiento.
12	Recoge la sumatoria de los tiempos en la columna 8 para cada nivel de puesto de trabajo. Entrega el total de horas / persona invertidas en la ejecución de tareas al mes en cada nivel de puesto de trabajo.
13	Se reflejará en ella el promedio de horas de jornada laboral mensual para cada puesto de trabajo. Para el cálculo de la jornada laboral mensual se partirá del calendario laboral, considerando una jornada diaria de 8 horas, y multiplicándola por los días laborables hábiles.

Anexo 2

**FORMULARIO PARA PODER DETERMINAR LA CARGA DE TRABAJO Y EL TIEMPO DE EJECUCIÓN**

1 No.	2 Tarea	3 Procedimiento	4 Nivel del Puesto de trabajo	5 Requisitos específicos de la tarea	6 Tiempo de trabajo por cada tarea (en horas)	7 Cantidad de veces que se repite la tarea al mes	8 Tiempo total en horas / persona en cada tarea distribuido por nivel de puesto							9 Total promedio al mes horas/ persona por tarea	10 Total promedio al mes horas/ persona por procedimiento	11 Herramientas utilizadas
							Contralor	Financiera	Contador	Analista A	Analista B	Analista C	Analista D			
1																
2																
3																
4																
5																
12 Total horas /mes requeridas por nivel de puesto de trabajo																
13 Total horas de jornada laboral / mes por nivel de puesto de trabajo (1)																

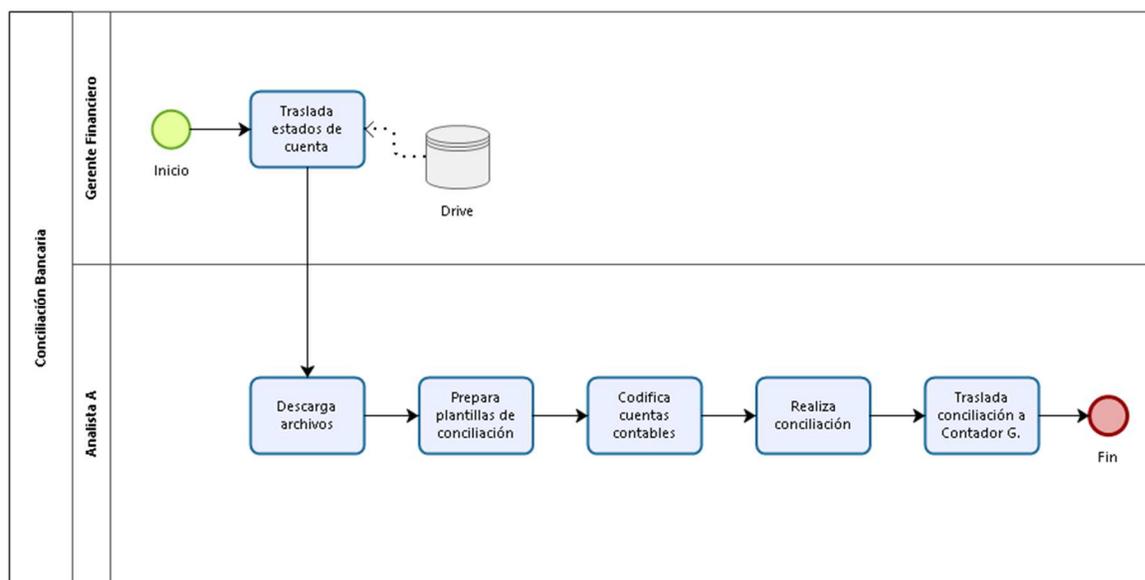
(1) Se reflejará el promedio total de horas de jornada laboral mensual correspondiente a cada nivel de puesto de trabajo.

## Anexo 3

**ENTREVISTA PARA ANALISTAS DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO  
DE UNA EMPRESA DE DESARROLLO DE SOFTWARE**

1. ¿Dentro del departamento contable ustedes cuentan con procesos de las tareas asignadas?
2. ¿Usted colabora con el resto de sus compañeros al terminar sus tareas asignadas?
3. ¿Qué herramientas tecnológicas utilizan en el desarrollo de cada tarea?
4. ¿Cuáles son las tareas asignadas que tiene su puesto de trabajo?
5. ¿Cuál es el procedimiento que realiza para el desarrollo de cada tarea?
6. ¿Qué cantidad de horas invierte para culminar cada tarea?
7. ¿Qué cantidad de veces repite cada tarea durante el mes?
8. ¿Creé que hay procedimientos que se pueden mejorar para optimizar el desempeño de su puesto?
9. ¿Cuáles procedimientos se pueden mejorar u optimizar a su criterio?
10. ¿Se considera capaz de asumir otras tareas?

### a) Procesos del analista A



**Figura 2: Conciliaciones bancarias**

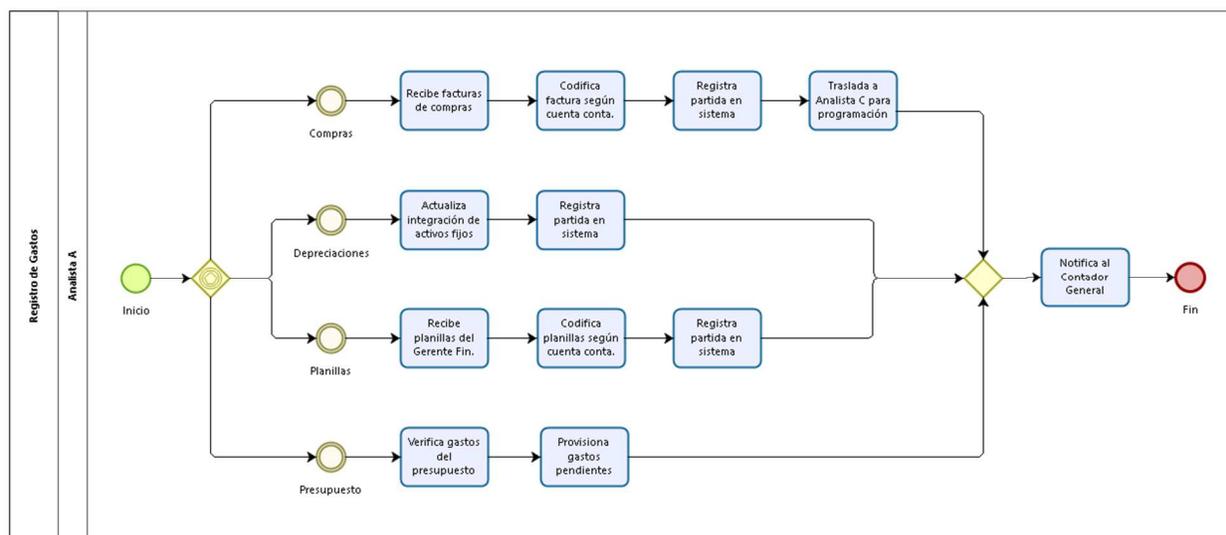
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 6

Procedimiento de conciliación bancaria

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Gerente Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Envía estados de cuenta bancarios en archivos Excel de empresas locales e internacionales para elaboración de conciliaciones bancarias.</li> <li>✓ Envía a través de Google Drive.</li> </ul>
2	Departamento Financiero	Analista A	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Descarga archivos desde Google Drive para proceder a conciliar.</li> </ul>
3	Departamento Financiero	Analista A	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Traslada información de los estados de cuenta a plantillas Excel creados para el efecto.</li> </ul>
4	Departamento Financiero	Analista A	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Codifica partidas contables de las transacciones de ingresos y egresos de las plantillas.</li> </ul>

5	Departamento Financiero	Analista A	✓ Realiza conciliación bancaria.
6	Departamento Financiero	Analista A	✓ Traslada por correo electrónico la conciliación e información contable a Contador General.
			Fin del procedimiento.



**Figura 3: Registros de gastos**

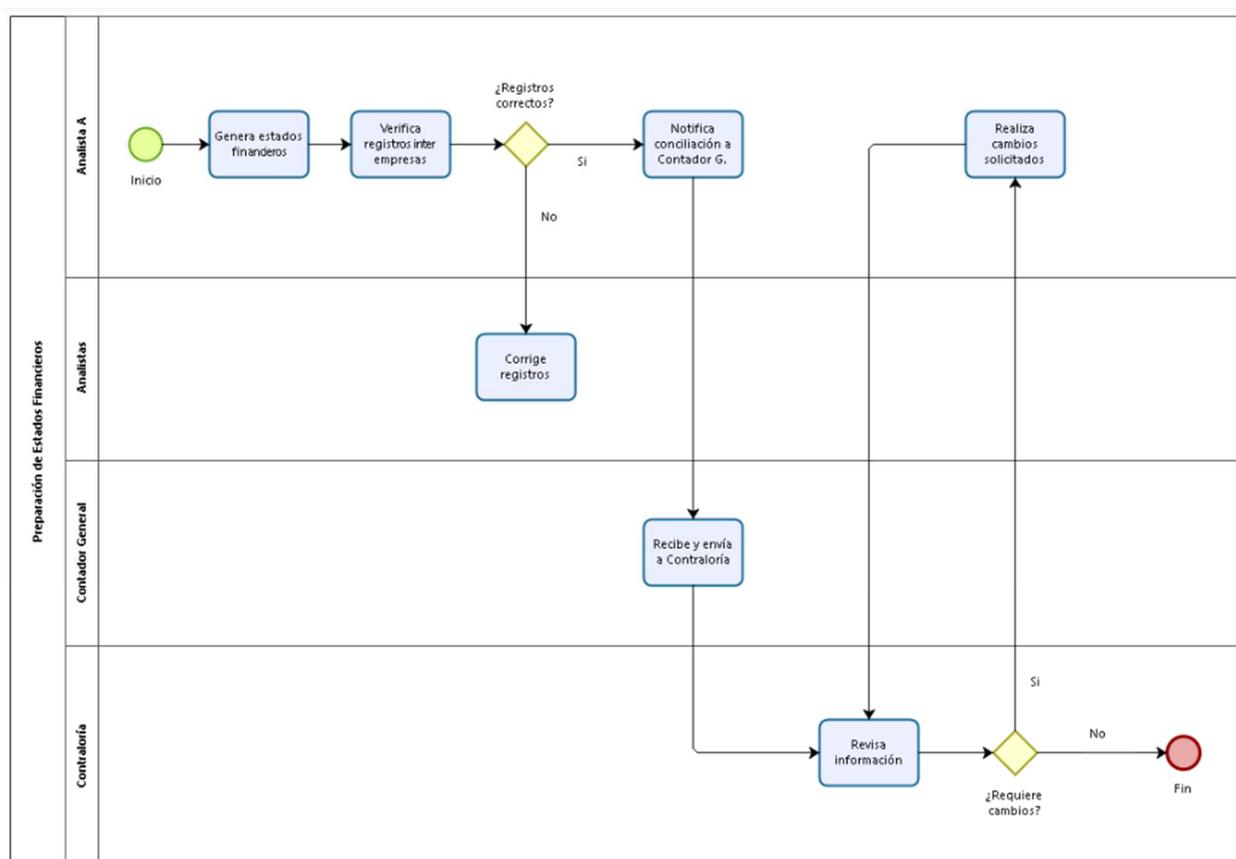
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 7

Procedimiento de registro de gastos

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista A	<p><b>Facturas de compras</b></p> <p>✓ Recibe facturas del Departamento de Compras, las cuales deben contar con los requisitos fiscales correspondientes, de lo contrario no son recibidas para su contabilización.</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Codifica las facturas con su respectiva cuenta contable.</li> <li>✓ Registra facturas en sistema.</li> <li>✓ Traslada facturas al Analista C para su programación de pago.</li> </ul>
2	Departamento Financiero	Analista A	<p><b>Depreciaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisa la integración de los activos fijos de las empresas y actualiza los registros para calcular las depreciaciones correspondientes al mes que se contabiliza.</li> <li>✓ Registra las depreciaciones en sistema.</li> </ul>
3	Departamento Financiero	Analista A	<p><b>Planillas de sueldos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibe del Gerente Financiero, las planillas de sueldos para su codificación contable.</li> <li>✓ Codifica las partidas correspondientes de todos los gastos que aplican a cada planilla.</li> <li>✓ Registra planillas en sistema.</li> </ul>
4	Departamento Financiero	Analista A	<p><b>Presupuesto de gastos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verifica que todos los gastos del presupuesto estén registrados en sistema.</li> <li>✓ Provisiona los gastos que del presupuesto estuvieren pendientes de registrar en sistema.</li> </ul>
5	Departamento Financiero	Analista A	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Notifica a Contador General que todos los gastos han sido registrados en sistema.</li> </ul>
			Fin del procedimiento.



**Figura 4: Preparación de estados financieros**

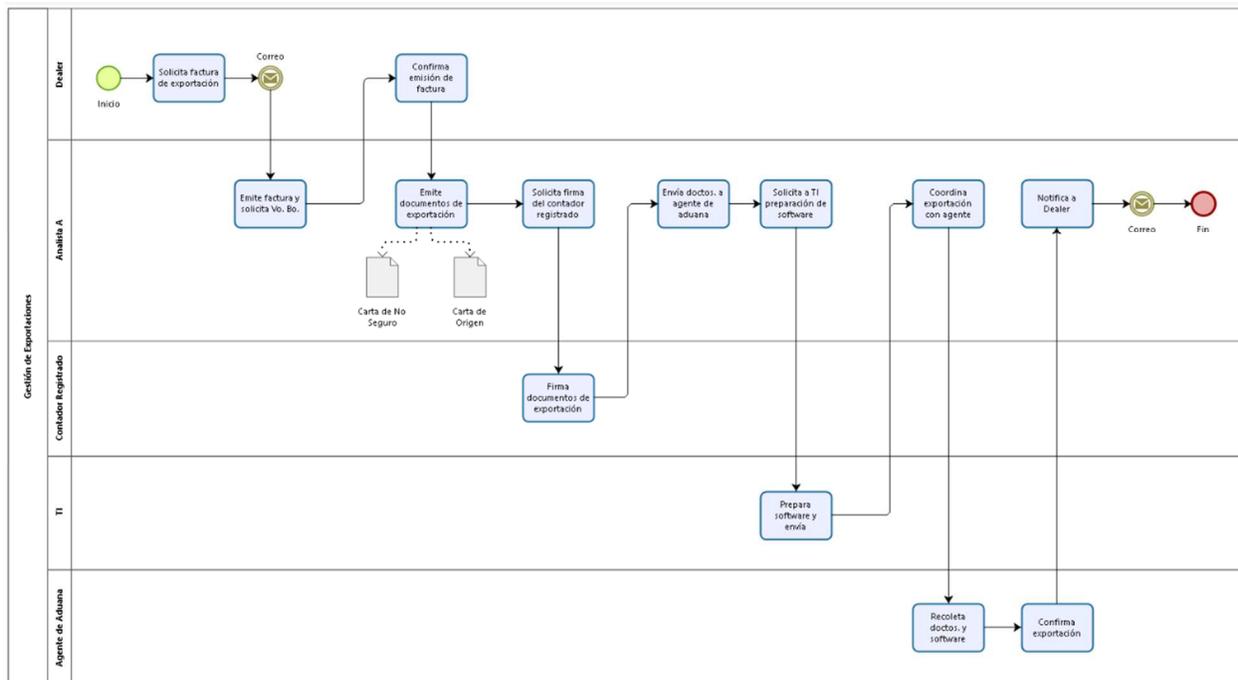
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 8

Procedimiento de preparación de estados financieros

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista A	✓ Genera los Estados Financieros de las empresas para revisión y conciliación de interempresas.
2	Departamento Financiero	Analista A	✓ Revisa y verifica que la integración contable interempresas esté correcta. 2.1 Si la información no está correcta, corrige y revisa nuevamente.

			2.2 Si la información está correcta envía la conciliación interempresas al Contador General.
3	Departamento Financiero	Contador General	✓ Verifica que la información de los Estados Financieros está correcta y envía a Contraloría.
4	Departamento Financiero	Contralora	✓ Recibe los Estados Financieros y analiza su contenido. 4.1 Si los financieros requieren ajustes, los solicita al Analista A.
5	Departamento Financiero	Analista A	✓ Realizar los cambios solicitados y devuelve a Contraloría.
			Fin del procedimiento.



**Figura 5: Gestión de exportaciones**

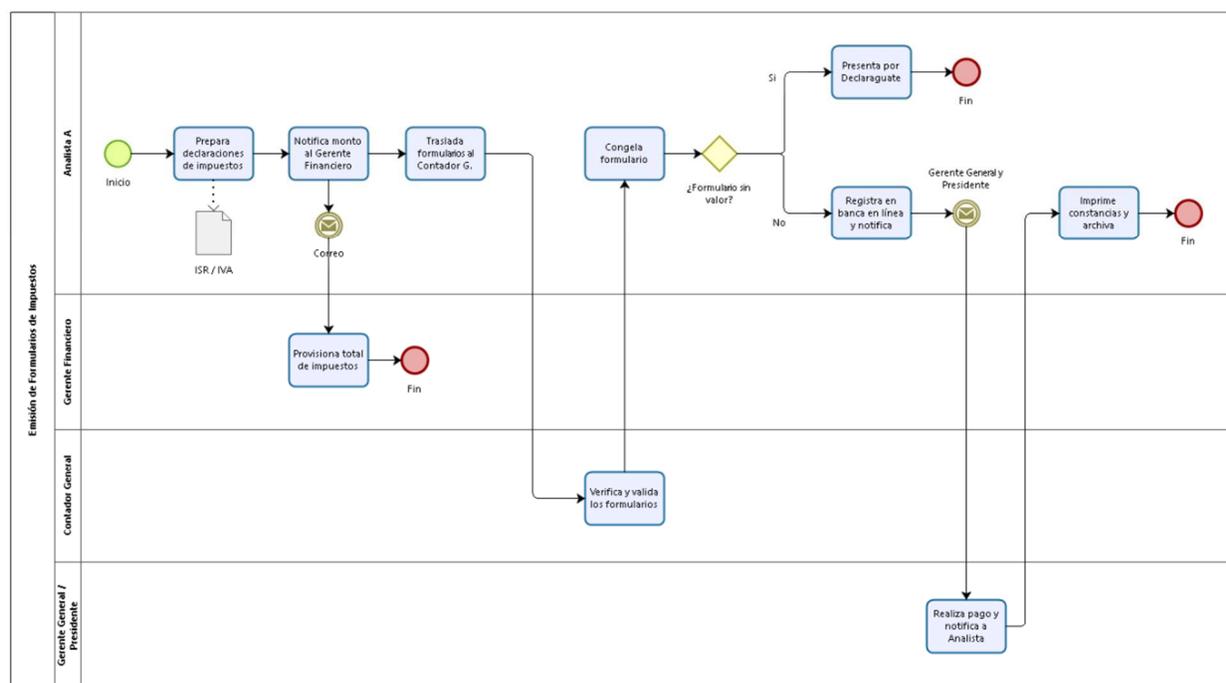
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 9

## Procedimiento de gestión de exportaciones

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	País a Exportar	Dealer	✓ Solicita por correo electrónico, la emisión de factura de exportación.
2	Departamento Financiero	Analista A	✓ Emite factura de exportación y solicita el visto bueno del Dealer para emitir formalmente.
3	País a Exportar	Dealer	✓ Verifica y confirma emisión de la factura de exportación.
4	Departamento Financiero	Analista A	✓ Emite Carta de No Seguro y Carta de Origen para acompañar a la factura de exportación e iniciar los trámites de exportación.
5	Departamento Financiero	Analista A	✓ Solicita firma al contador registrado en los documentos de exportación.
6	Departamento Financiero	Contador registrado	✓ Revisa y firma documentos de exportación.
7	Departamento Financiero	Analista A	✓ Envía documentos al agente de aduanas para iniciar con los trámites de exportación.
8	Departamento Financiero	Analista A	✓ Solicita al área de Tecnología Informática, la preparación del software facturado en CD compacto.
9	Departamento de TI	Soporte	✓ Prepara software en CD compacto y entrega a Analista A
10	Departamento Financiero	Analista A	✓ Coordina con el agente de aduanas la recolección del CD y documentos originales.
11	Agencia de Aduana	Agente	✓ Recolecta paquete y documentos y procede con la exportación definitiva.

12	Agencia de Aduana	Agente	✓ Confirma el inicio y final del proceso de exportación al Analista A
13	Departamento Financiero	Analista A	✓ Notifica a Dealer que la exportación se proceso con éxito y que el paquete va en camino al país destino.
			Fin del procedimiento.



**Figura 6: Emisión de formularios de impuestos**

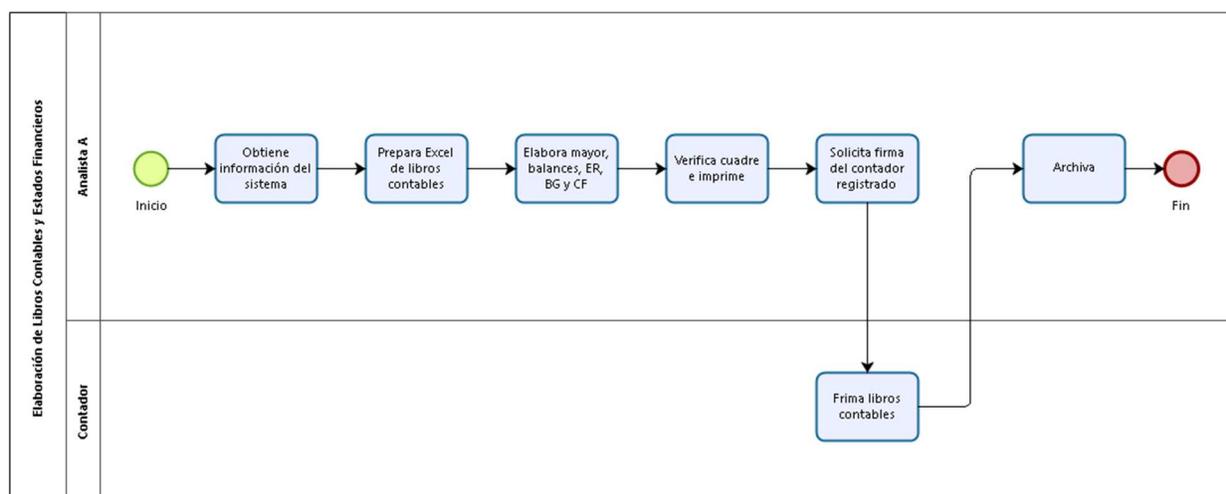
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 10

Procedimiento de emisión de formularios de impuestos

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista A	✓ Elabora las declaraciones de impuestos de ISR General, ISR No Domiciliados, ISR Asalariados e IVA según apliquen
2	Departamento Financiero	Analista A	✓ Notifica por correo al Gerente Financiero sobre el monto de los impuestos a pagar,

			para que éste lo considere en el Cash Flow.
3	Departamento Financiero	Gerente Financiero	✓ Provisiona el monto de los impuestos en el Cash Flow.
4	Departamento Financiero	Analista A	✓ Envía los formularios al Contador General para revisión.
5	Departamento Financiero	Contador General	✓ Revisa y valida la información consignada en los formularios y autoriza para gestión de pagos.
6	Departamento Financiero	Analista A	✓ Congela formulario en Declaragate y procede a: 6.1 Si el formulario es sin valor, lo presenta en Declaragate. 6.2 Si el formulario es con valor, lo ingresa en la banca en línea de la empresa y notifica para que se realice el pago.
7	Alta Dirección	Gerente General, Presidente	✓ Realizan pago de impuestos y notifican a Analista A
8	Departamento Financiero	Analista A	✓ Verifica el pago en la banca en línea. ✓ Descarga las constancias, las propias las archiva y el resto las traslada a Analistas que corresponda.
			Fin del procedimiento



**Figura 7: Elaboración de libros contables y estados financieros**

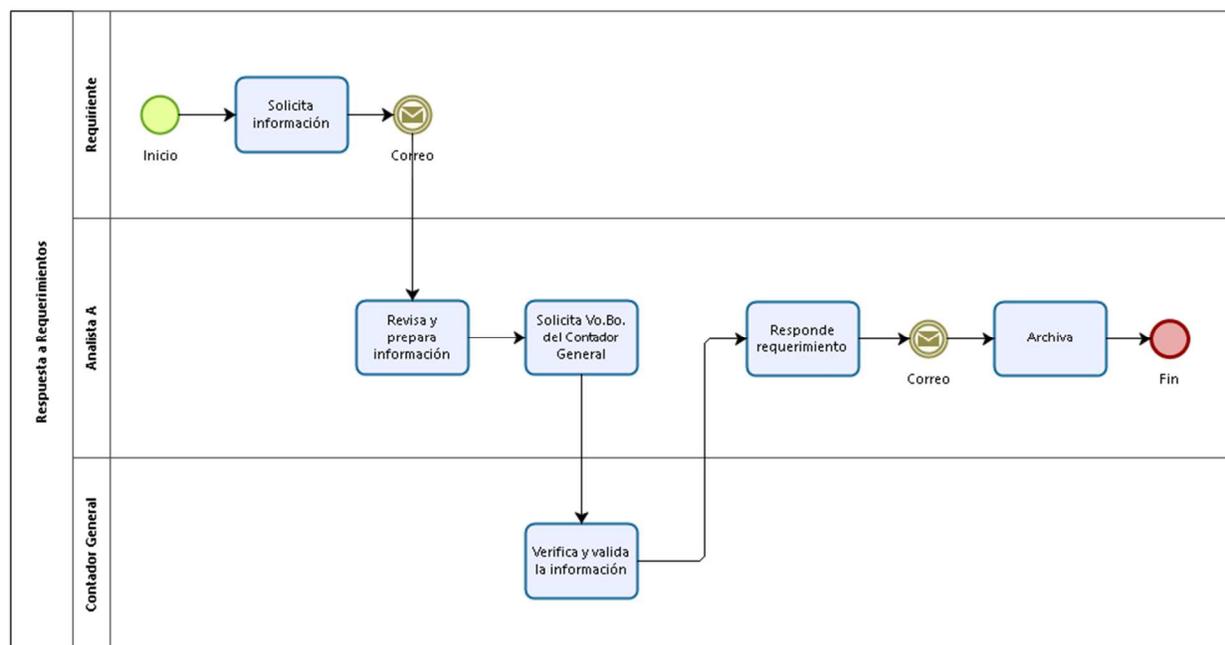
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 11

Procedimiento de elaboración de libros contables y estados financieros

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista A	✓ Descarga información del sistema en archivos “txt”.
2	Departamento Financiero	Analista A	✓ Integra la información en las plantillas Excel para elaborar libros contables.
3	Departamento Financiero	Analista A	✓ Elabora libro mayor, balance de saldos, Estado de Resultados, Balance General y Flujo de Caja.
4	Departamento Financiero	Analista A	✓ Verifica que los libros estén totalmente integrados y que no hace falta registro alguno.
5	Departamento Financiero	Analista A	✓ Imprime libros y solicita firma al contador y registrado y representante legal de cada empresa.
6	Contador registrado,	Contador registrado,	✓ Firma libros.

	Representante legal	Representante legal	
7	Departamento Financiero	Analista A	✓ Archiva.
			Fin del procedimiento.



**Figura 8: Respuesta a requerimientos**

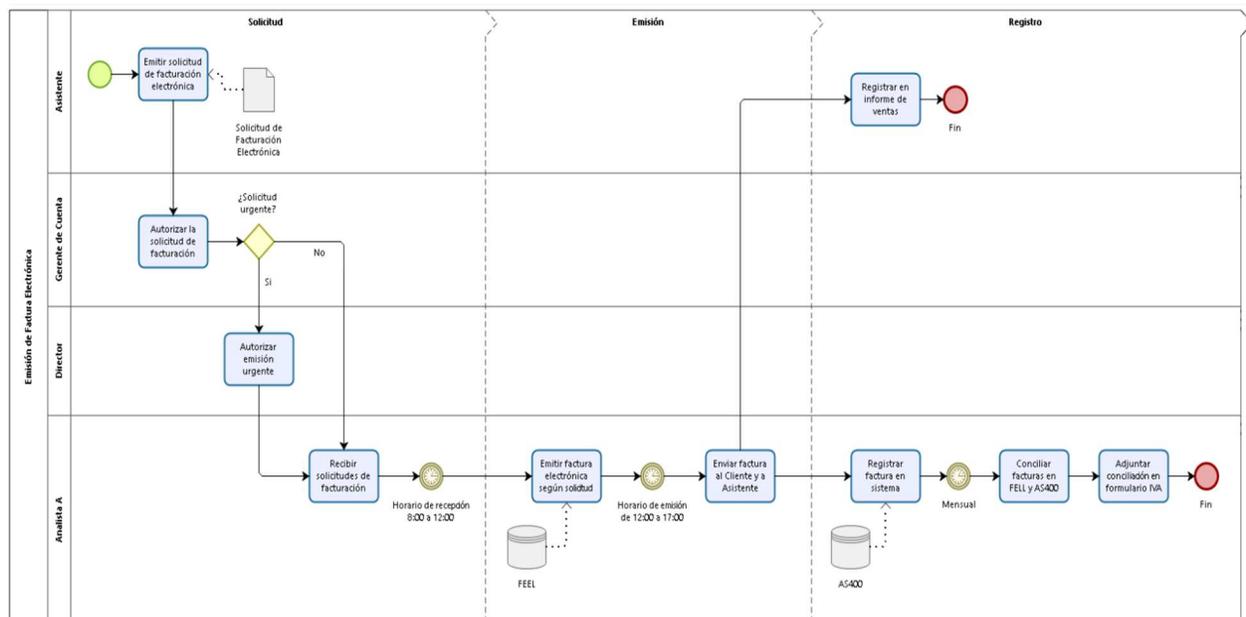
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 12

Procedimiento de respuesta a requerimientos

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Requerente	Requerente	✓ Solicita información a Analista A, a través de correo electrónico e indicando en detalle el propósito y tipo de datos que requiere.
2	Departamento Financiero	Analista A	✓ Recibe solicitud y prepara la información que le es requerida.

3	Departamento Financiero	Analista A	✓ Solicita visto bueno al Contador General antes de entregar la información requerida.
4	Departamento Financiero	Contador General	✓ Verifica y valida la información que el Analista A ha preparado en respuesta al requerimiento.
5	Departamento Financiero	Analista A	✓ Envía información al requirente por correo electrónico.
6	Departamento Financiero	Analista A	✓ Archiva.
			Fin del procedimiento.



**Figura 9: Emisión de factura electrónica**

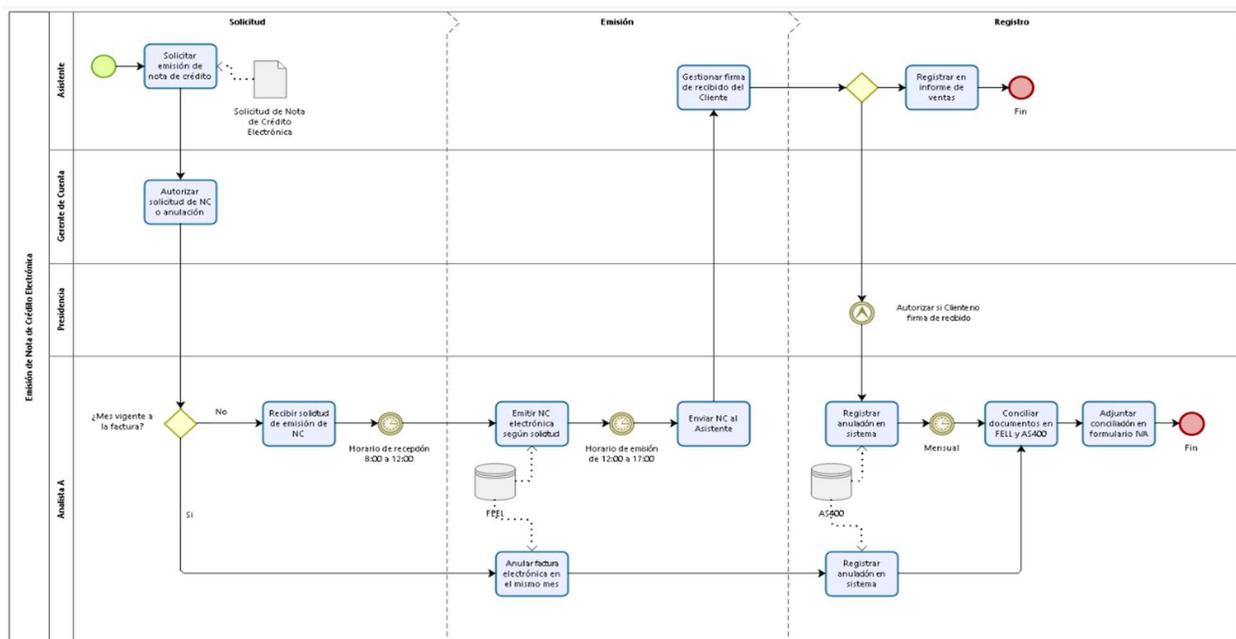
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 13

## Procedimiento de emisión de factura electrónica

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Comercial	Asistente	✓ Emite solicitud de factura electrónica y solicita la autorización del Gerente de Cuenta.
2	Departamento Comercial	Gerente de Cuenta	✓ Autoriza la solicitud de factura electrónica. 2.1 Si es urgente solicita firma al Director para autorización urgente. 2.2 Si no es urgente devuelve a Asistente para que proceda de forma regular.
3	Alta Dirección	Director	✓ Autoriza emisión urgente de factura electrónica en caso le sea requerida su autorización.
4	Departamento Financiero	Analista A	✓ Recibe solicitudes de facturación electrónica. (las solicitudes se reciben de 8:00 a 12:00 y se imprimen por la tarde)
5	Departamento Financiero	Analista A	✓ Emite factura electrónica a través del sistema FEEL según solicitud y autorización.
6	Departamento Financiero	Analista A	✓ Envía factura por correo a Cliente y a Asistente.
7	Departamento Comercial	Asistente	✓ Recibe factura emitida y registra en el informe mensual de ventas para posterior rendición de cuentas.
8	Departamento Financiero	Analista A	✓ Registra factura electrónica en el sistema AS400.
9	Departamento Financiero	Analista A	✓ Concilia las facturas electrónicas emitidas en el sistema FEEL contra las registradas en el sistema AS400 al menos una vez al mes.

10	Departamento Financiero	Analista A	✓ Adjunta conciliación de documentos al formulario del IVA.
			Fin del procedimiento.



**Figura 10: Emisión de nota de crédito electrónico**

Fuente: elaboración propia, (2020)

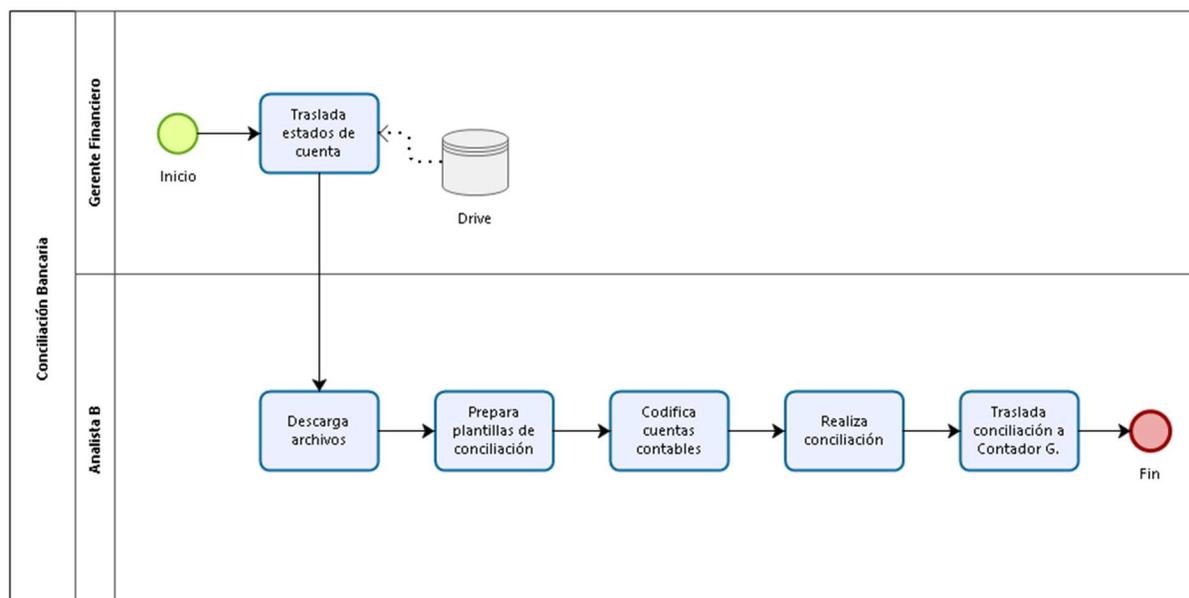
Tabla 14

Procedimiento de emisión de nota de crédito electrónica

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Comercial	Asistente	✓ Emite solicitud de emisión de nota de crédito y solicita la autorización del Gerente de Cuenta.
2	Departamento Comercial	Gerente de Cuenta	✓ Autoriza la solicitud de emisión de nota de crédito.
3	Departamento Financiero	Analista A	✓ Recibe solicitudes de emisión nota de crédito. (las solicitudes se reciben de 8:00 a 12:00 y se imprimen por la tarde).

4	Departamento Financiero	Analista A	✓ Anula factura electrónica si la solicitud de la nota de crédito corresponde a una factura emitida en el mes vigente.
5	Departamento Financiero	Analista A	✓ Emite nota de crédito electrónica a través del sistema FEEL según solicitud y autorización.
6	Departamento Financiero	Analista A	✓ Envía factura por correo a Asistente.
7	Departamento Comercial	Asistente	✓ Recibe nota de crédito y gestiona la firma de aceptación del Cliente. Si no gestiona la firma del Cliente, la nota de crédito debe contar con la autorización de Presidencia.
8	Departamento Comercial	Asistente	✓ Registra la nota de crédito en el informe mensual de ventas.
9	Departamento Financiero	Analista A	✓ Registra nota de crédito en el sistema AS400.
10	Departamento Financiero	Analista A	✓ Concilia las notas de crédito emitidas en el sistema FEEL contra las registradas en el sistema AS400 al menos una vez al mes.
11	Departamento Financiero	Analista A	✓ Adjunta conciliación de documentos al formulario del IVA.
			Fin del procedimiento.

## b) Procesos del analista B



**Figura 11: Conciliaciones bancarias**

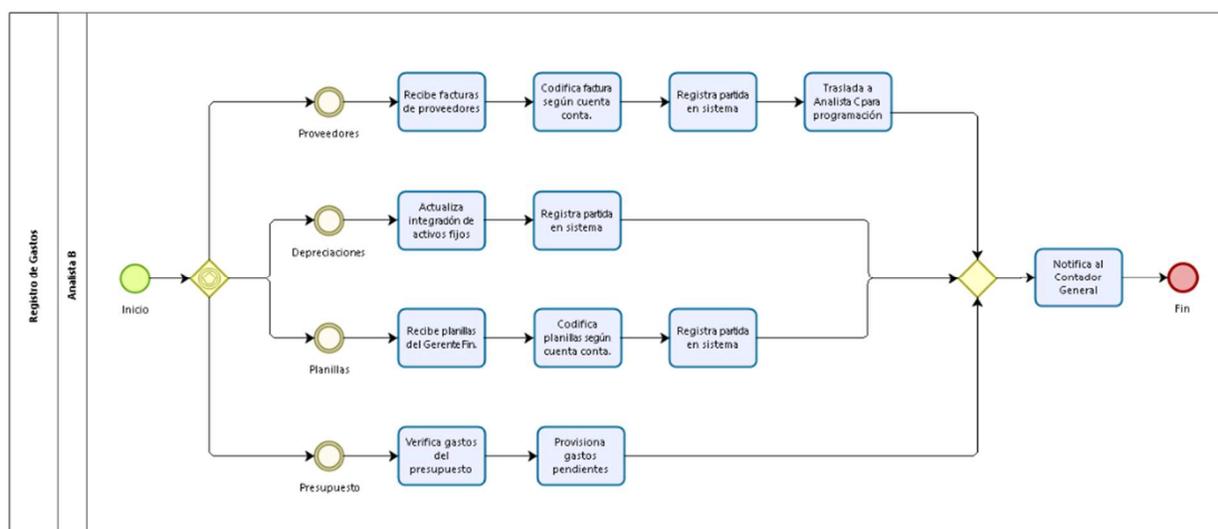
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 15

Procedimiento de conciliaciones bancarias

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Gerente Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Envía estados de cuenta bancarios en archivos Excel de empresas locales e internacionales para elaboración de conciliaciones bancarias.</li> <li>✓ Envía a través de Google Drive.</li> </ul>
2	Departamento Financiero	Analista B	✓ Descarga archivos desde Google Drive para proceder a conciliar.
3	Departamento Financiero	Analista B	✓ Traslada información de los estados de cuenta a plantillas Excel creados para el efecto.

4	Departamento Financiero	Analista B	✓ Codifica partidas contables de las transacciones de ingresos y egresos de las plantillas.
5	Departamento Financiero	Analista B	✓ Realiza conciliación bancaria.
6	Departamento Financiero	Analista B	✓ Traslada por correo electrónico la conciliación e información contable a Contador General.
			Fin del procedimiento.



**Figura 12: Registros de gastos**

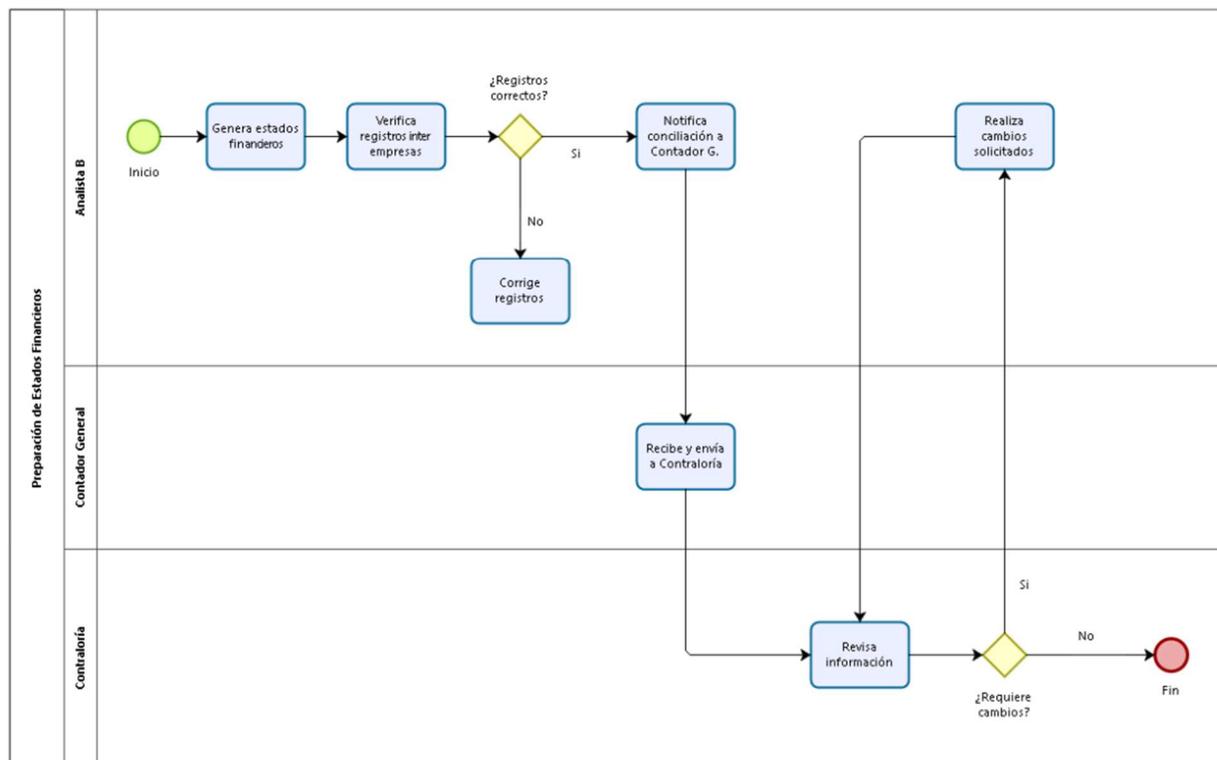
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 16

Procedimiento de registros de gastos

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista B	<p><b>Facturas de proveedores</b></p> <p>✓ Recibe facturas de proveedores, las cuales deben contar con los requisitos fiscales correspondientes, de lo contrario no son recibidas.</p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Codifica las facturas con su respectiva cuenta contable.</li> <li>✓ Registra facturas en sistema.</li> <li>✓ Traslada facturas al Analista C para su programación de pago.</li> </ul>
2	Departamento Financiero	Analista B	<p><b>Depreciaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisa la integración de los activos fijos de las empresas y actualiza los registros para calcular las depreciaciones correspondientes al mes que se contabiliza.</li> <li>✓ Registra las depreciaciones en sistema.</li> </ul>
3	Departamento Financiero	Analista B	<p><b>Planillas de sueldos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibe del Gerente Financiero, las planillas de sueldos para su codificación contable.</li> <li>✓ Codifica las partidas correspondientes de todos los gastos que aplican a cada planilla.</li> <li>✓ Registra planillas en sistema.</li> </ul>
4	Departamento Financiero	Analista B	<p><b>Presupuesto de gastos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verifica que todos los gastos del presupuesto estén registrados en sistema.</li> <li>✓ Provisiona los gastos que del presupuesto estuvieren pendientes de registrar en sistema.</li> </ul>
5	Departamento Financiero	Analista B	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Notifica a Contador General que todos los gastos han sido registrados en sistema.</li> </ul>
			Fin del procedimiento.



**Figura 13: Preparación de estados financieros**

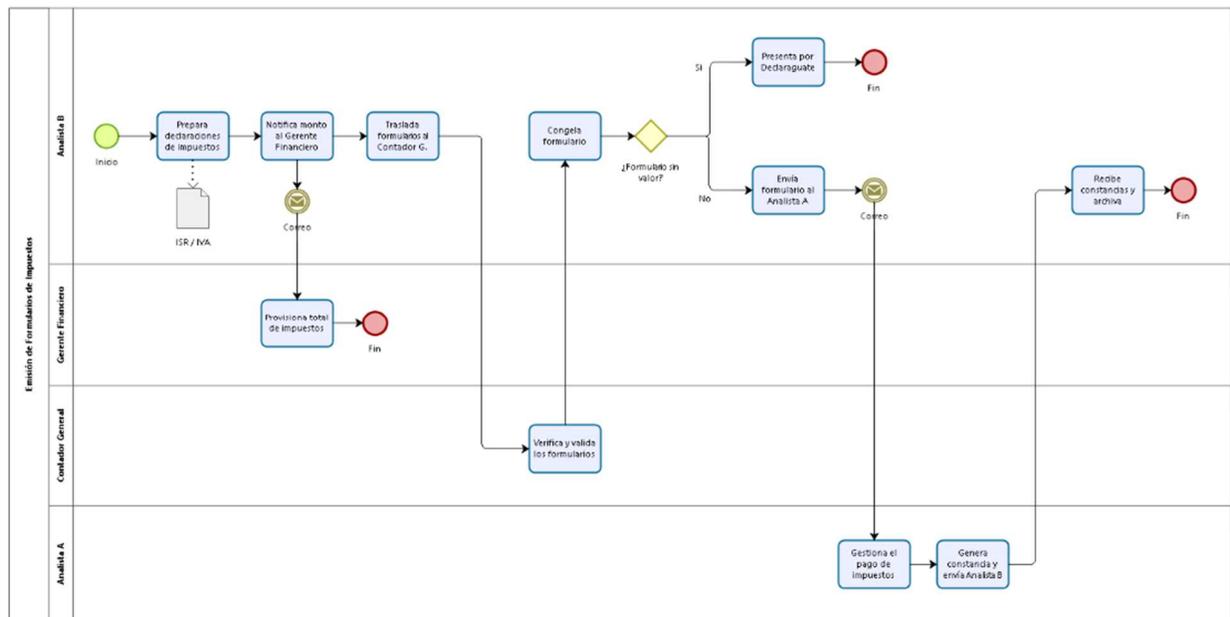
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 17

Procedimiento de preparación de estados financieros

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista B	✓ Genera los Estados Financieros de las empresas para revisión y conciliación de interempresas.
2	Departamento Financiero	Analista B	✓ Revisa y verifica que la integración contable interempresas esté correcta. 2.1 Si la información no está correcta, corrige y revisa nuevamente. 2.2 Si la información está correcta envía la conciliación interempresas al Contador General.

3	Departamento Financiero	Contador General	✓ Verifica que la información de los Estados Financieros está correcta y envía a Contraloría.
4	Departamento Financiero	Contralora	✓ Recibe los Estados Financieros y analiza su contenido. 4.1 Si los financieros requieren ajustes, los solicita al Analista B.
5	Departamento Financiero	Analista B	✓ Realizar los cambios solicitados y devuelve a Contraloría.
			Fin del procedimiento.



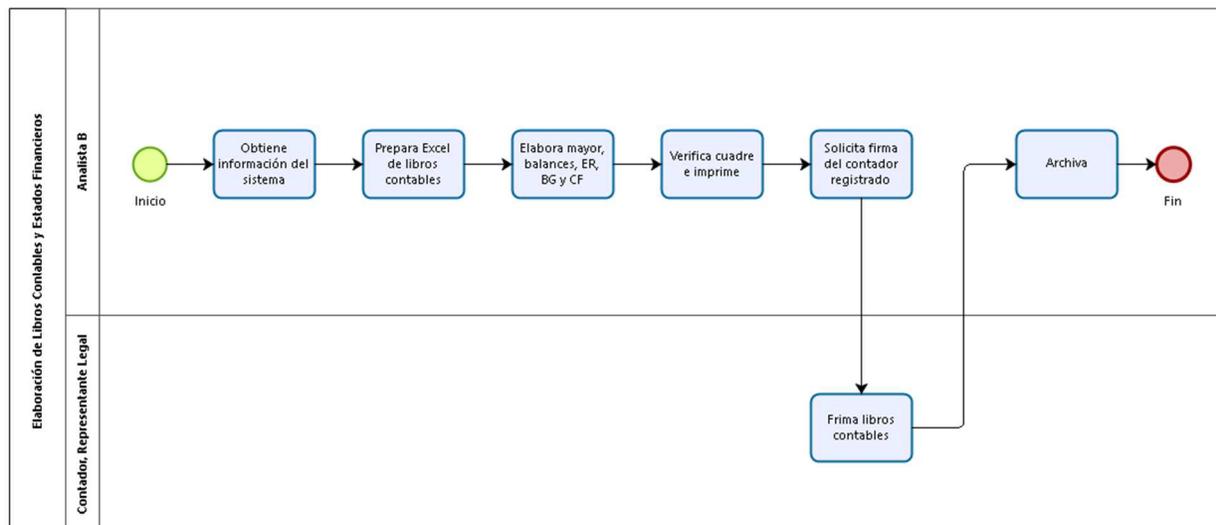
**Figura 14: Emisión de formularios de impuestos**

Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 18

## Procedimiento de emisión de formularios de impuestos

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista B	✓ Elabora las declaraciones de impuestos de ISR General, ISR No Domiciliados, ISR Asalariados e IVA según apliquen.
2	Departamento Financiero	Analista B	✓ Notifica por correo al Gerente Financiero sobre el monto de los impuestos a pagar, para que éste lo considere en el Cash Flow.
3	Departamento Financiero	Gerente Financiero	✓ Provisiona el monto de los impuestos en el Cash Flow.
4	Departamento Financiero	Analista B	✓ Envía los formularios al Contador General para revisión.
5	Departamento Financiero	Contador General	✓ Revisa y valida la información consignada en los formularios y autoriza para gestión de pagos.
6	Departamento Financiero	Analista B	✓ Congela formulario en Declaraguat y procede a: 6.1 Si el formulario es sin valor, presenta en Declaraguat. 6.2 Si el formulario es con valor, envía formulario al Analista A.
7	Departamento Financiero	Analista A	✓ Gestiona el pago de impuestos. ✓ Verifica el pago en la banca en línea. ✓ Descarga las constancias, las propias las archiva y el resto las traslada a Analista B.
8	Departamento Financiero	Analista B	✓ Recibe y archiva constancias del pago de impuestos.
			Fin del procedimiento



**Figura 15: Elaboración de libros contables y estados financieros**

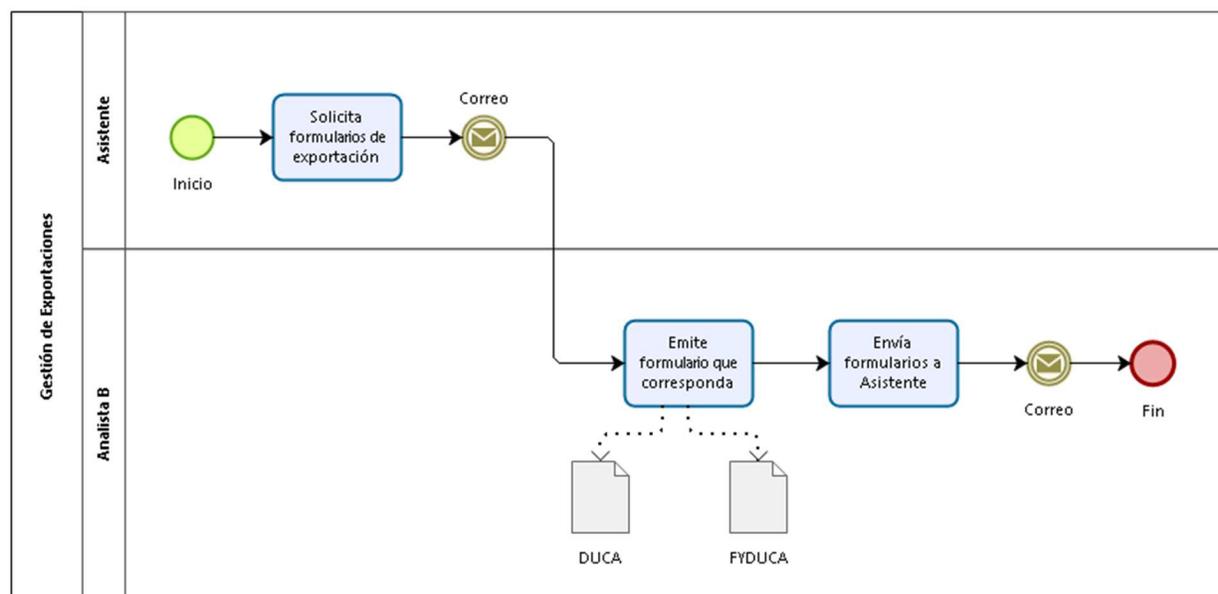
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 19

Procedimiento de elaboración de libros contables y estados financieros

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista B	✓ Descarga información del sistema en archivos “txt”.
2	Departamento Financiero	Analista B	✓ Integra la información en las plantillas Excel para elaborar libros contables.
3	Departamento Financiero	Analista B	✓ Elabora libro mayor, balance de saldos, Estado de Resultados, Balance General y Flujo de Caja.
4	Departamento Financiero	Analista B	✓ Verifica que los libros estén totalmente integrados y que no hace falta registro alguno.
5	Departamento Financiero	Analista B	✓ Imprime libros y solicita firma al contador y registrado y representante legal de cada empresa.
6	Contador registrado,	Contador registrado,	✓ Firma libros.

	Representante Legal	Representante Legal	
7	Departamento Financiero	Analista B	✓ Archiva.
			Fin del procedimiento.



**Figura 16: Gestión de exportaciones**

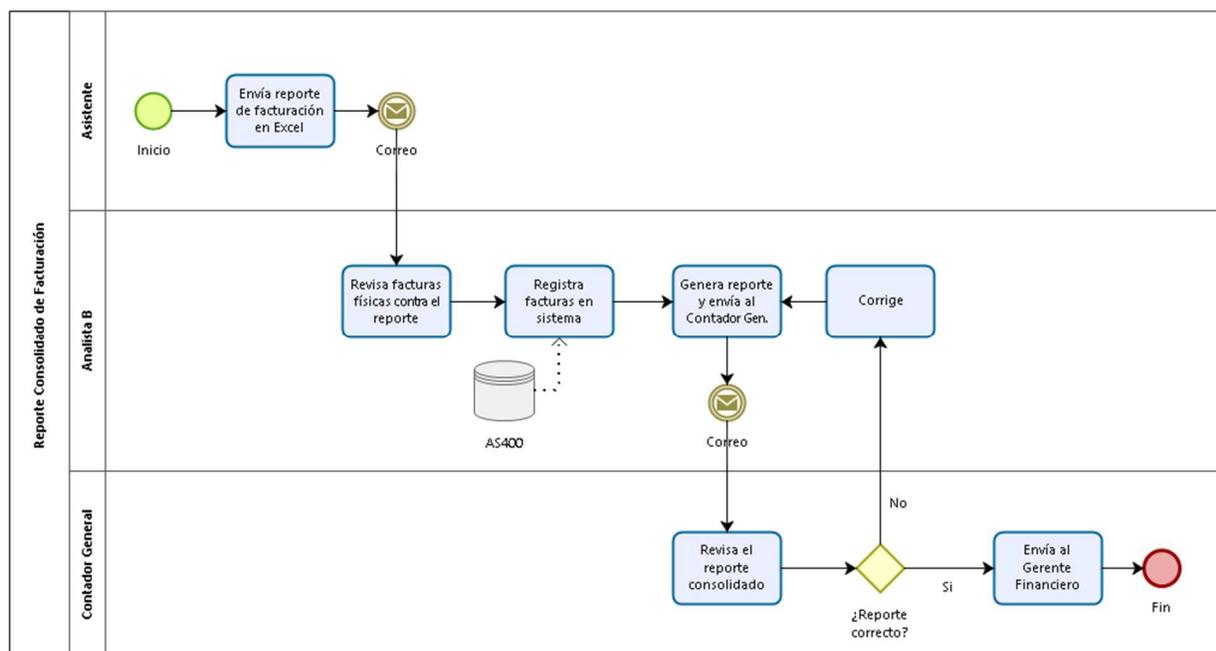
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 20

Procedimiento de gestión de exportaciones

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Comercial (Banca/Telco)	Asistente	✓ Solicita por correo electrónico trámite de exportación, proporcionado para el efecto, toda la documentación que corresponda.
2	Departamento Financiero	Analista B	✓ Emite el formulario DUCA o FYDUCA según corresponda.

3	Departamento Financiero	Analista B	✓ Envía los formularios por correo electrónico a Asistente para la gestión de exportación.
			Fin del procedimiento.



**Figura 17: Reporte consolidado de facturación**

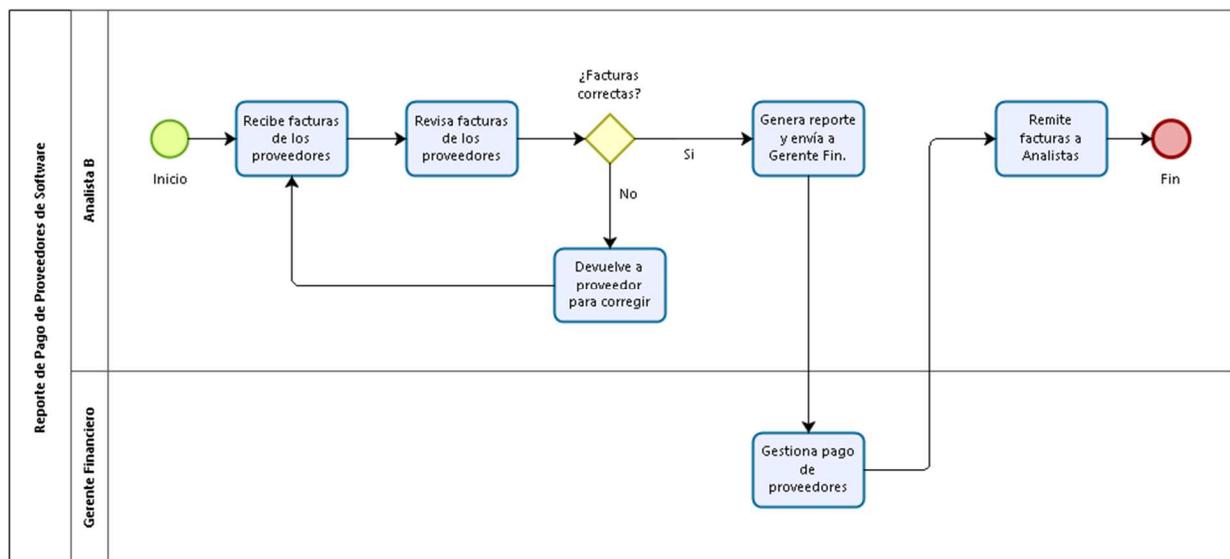
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 21

Procedimiento de reporte consolidado de facturación

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Comercial (Banca/Telco)	Asistente	✓ Envía reporte de facturación en plantillas Excel.
2	Departamento Financiero	Analista B	✓ Revisa facturas físicas emitidas contra el reporte de facturación recibido del Departamento Comercial.
3	Departamento Financiero	Analista B	✓ Registra facturas en el sistema AS400.

4	Departamento Financiero	Analista B	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Genera reporte consolidado de facturación.</li> <li>✓ Envía reporte al Contador General.</li> </ul>
5	Departamento Financiero	Contador General	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisa reporte consolidado de facturación.</li> <li>5.1 Si la información no está correcta, devuelve al Analista B para correcciones.</li> <li>5.2 Si la información está correcta, envía al Gerente Financiero.</li> </ul>
6	Departamento Financiero	Gerente Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibe reporte consolidado de facturación.</li> </ul>
			Fin del procedimiento.



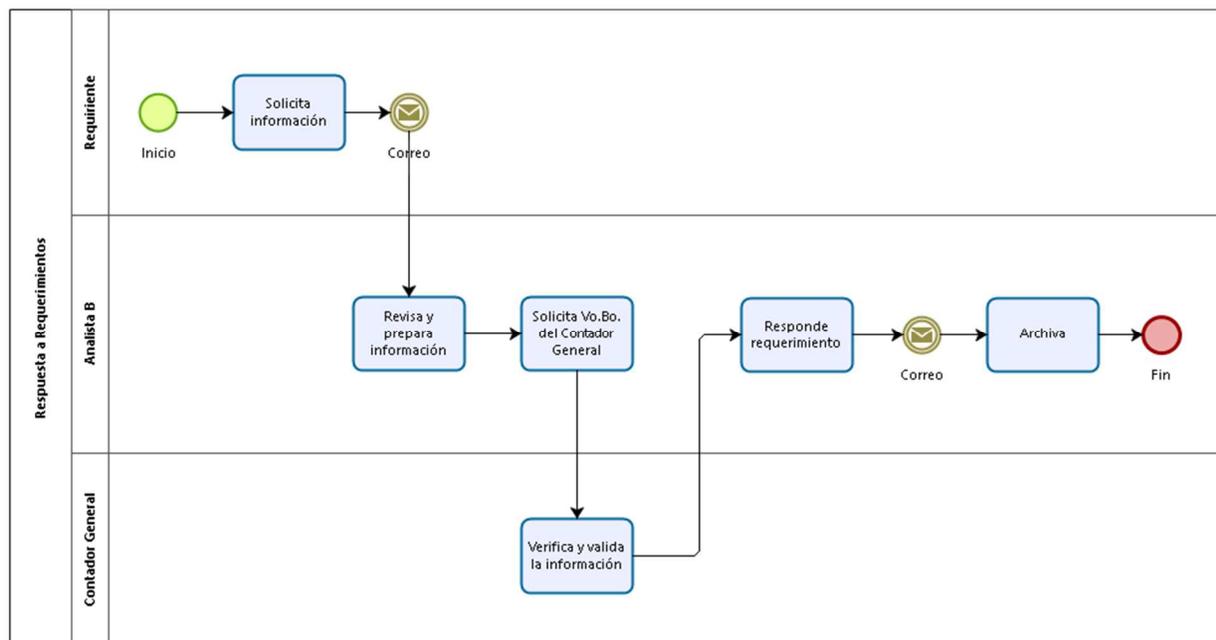
**Figura 18: Reporte de pago de proveedores de software**

Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 22

## Procedimiento de pago de proveedores de software

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista B	✓ Recibe facturas de proveedores relacionados con desarrollo de software.
2	Departamento Financiero	Analista B	✓ Revisa facturas de proveedores, las cuales deben contar con los requisitos fiscales correspondientes. 2.1 Si no están correctas devuelve al proveedor para correcciones. 2.2 Si está correcto genera reporte de pago de proveedores de software y envía al Gerente Financiero.
3	Departamento Financiero	Gerente Financiero	✓ Recibe reporte de pago de proveedores y gestiona los pagos correspondientes.
4	Departamento Financiero	Analista B	✓ Traslada facturas de proveedores al Analista que corresponda.
			Fin del procedimiento.



**Figura 19: Respuesta a requerimientos**

Fuente: elaboración propia, (2020)

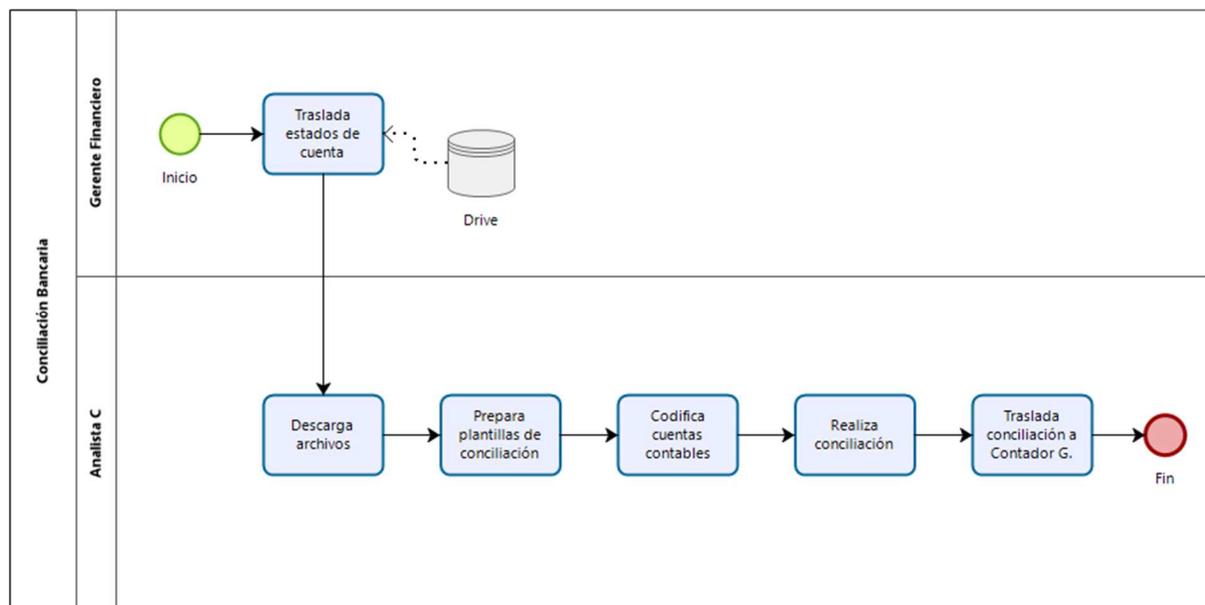
Tabla 23

Procedimiento de respuesta a requerimientos

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Requiriente	Requiriente	✓ Solicita información a Analista B, a través de correo electrónico e indicando en detalle el propósito y tipo de datos que requiere.
2	Departamento Financiero	Analista B	✓ Recibe solicitud y prepara la información que le es requerida.
3	Departamento Financiero	Analista B	✓ Solicita visto bueno al Contador General antes de entregar la información requerida.
4	Departamento Financiero	Contador General	✓ Verifica y valida la información que el Analista B ha preparado en respuesta al requerimiento.

5	Departamento Financiero	Analista B	✓ Envía información al requirente por correo electrónico.
6	Departamento Financiero	Analista B	✓ Archiva.
			Fin del procedimiento.

### c) Procesos del analista C



**Figura 20: Conciliaciones bancarias**

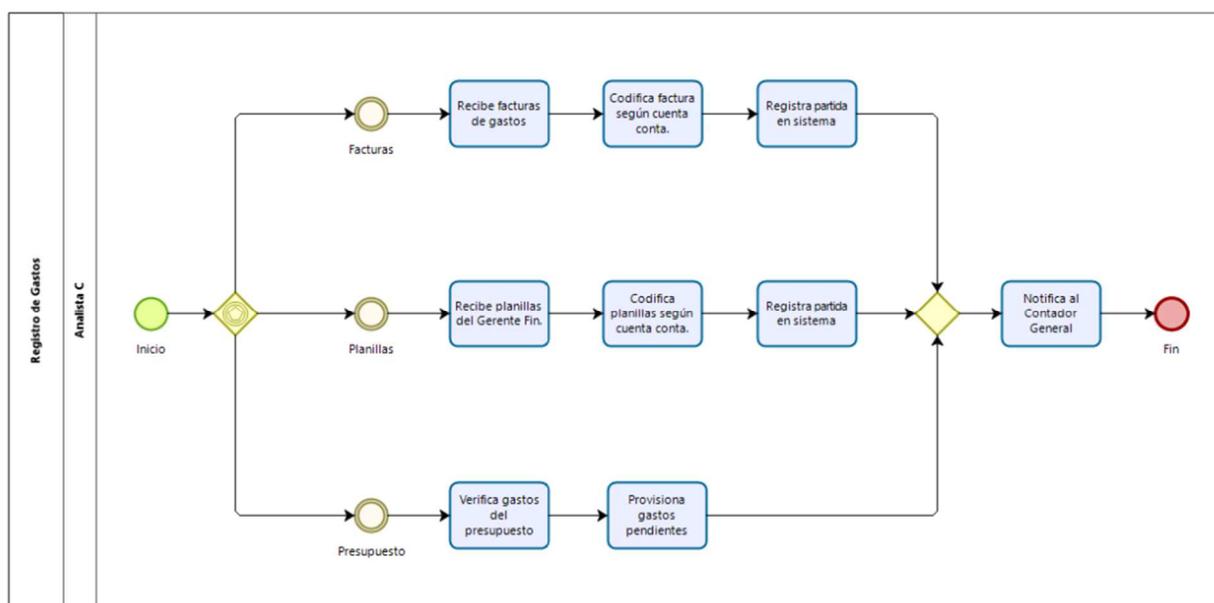
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 24

Procedimiento de conciliaciones bancarias

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Gerente Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Envía estados de cuenta bancarios en archivos Excel de empresas locales e internacionales para elaboración de conciliaciones bancarias.</li> <li>✓ Envía a través de Google Drive.</li> </ul>
2	Departamento Financiero	Analista C	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Descarga archivos desde Google Drive para proceder a conciliar.</li> </ul>
3	Departamento Financiero	Analista C	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Traslada información de los estados de cuenta a plantillas Excel creados para el efecto.</li> </ul>

4	Departamento Financiero	Analista C	✓ Codifica partidas contables de las transacciones de ingresos y egresos de las plantillas.
5	Departamento Financiero	Analista C	✓ Realiza conciliación bancaria.
6	Departamento Financiero	Analista C	✓ Traslada por correo electrónico la conciliación e información contable a Contador General.
			Fin del procedimiento.



**Figura 21: Registros de gastos**

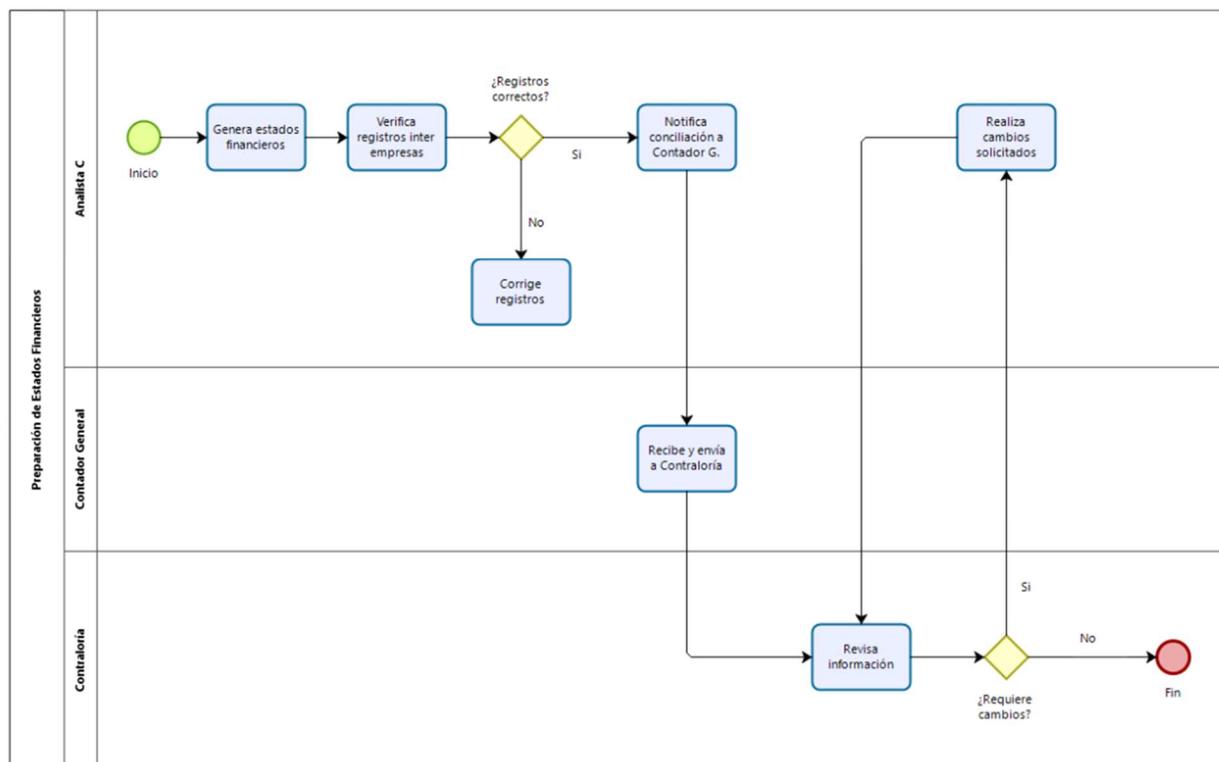
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 25

Procedimiento de registros de gastos

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista C	<p><b>Facturas de gastos</b></p> <p>✓ Recibe facturas de gastos, las cuales deben contar con los requisitos fiscales</p>

			<p>correspondientes, de lo contrario no son recibidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Codifica las facturas con su respectiva cuenta contable.</li> <li>✓ Registra facturas en sistema.</li> </ul>
2	Departamento Financiero	Analista C	<p><b>Planillas de sueldos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibe del Gerente Financiero, las planillas de sueldos para su codificación contable.</li> <li>✓ Codifica las partidas correspondientes de todos los gastos que aplican a cada planilla.</li> <li>✓ Registra planillas en sistema.</li> </ul>
3	Departamento Financiero	Analista C	<p><b>Presupuesto de gastos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verifica que todos los gastos del presupuesto estén registrados en sistema.</li> <li>✓ Provisiona los gastos que del presupuesto estuvieren pendientes de registrar en sistema.</li> </ul>
4	Departamento Financiero	Analista C	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Notifica a Contador General que todos los gastos han sido registrados en sistema.</li> </ul>
			Fin del procedimiento.



**Figura 22: Preparación de estados financieros**

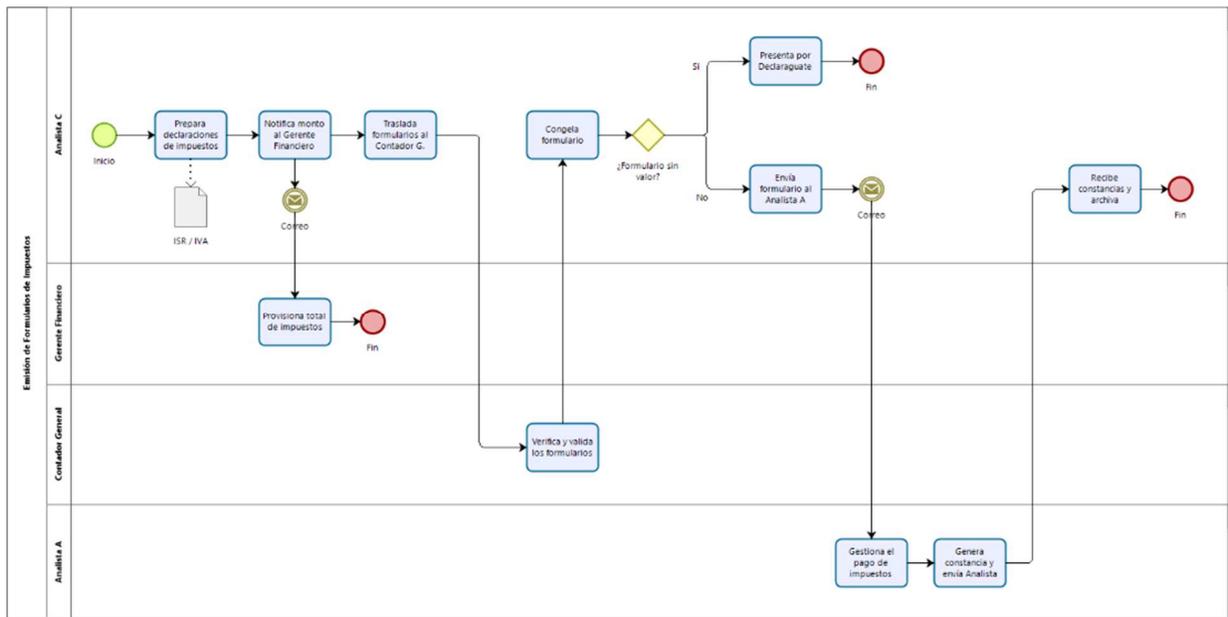
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 26

Procedimiento de preparación de estados financieros

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista C	✓ Genera los Estados Financieros de las empresas para revisión y conciliación de interempresas.
2	Departamento Financiero	Analista C	✓ Revisa y verifica que la integración contable interempresas esté correcta. 2.1 Si la información no está correcta, corrige y revisa nuevamente. 2.2 Si la información está correcta envía la conciliación interempresas al Contador General.

3	Departamento Financiero	Contador General	✓ Verifica que la información de los Estados Financieros está correcta y envía a Contraloría.
4	Departamento Financiero	Contralora	✓ Recibe los Estados Financieros y analiza su contenido. 4.1 Si los financieros requieren ajustes, los solicita al Analista C.
5	Departamento Financiero	Analista C	✓ Realizar los cambios solicitados y devuelve a Contraloría.
			Fin del procedimiento.



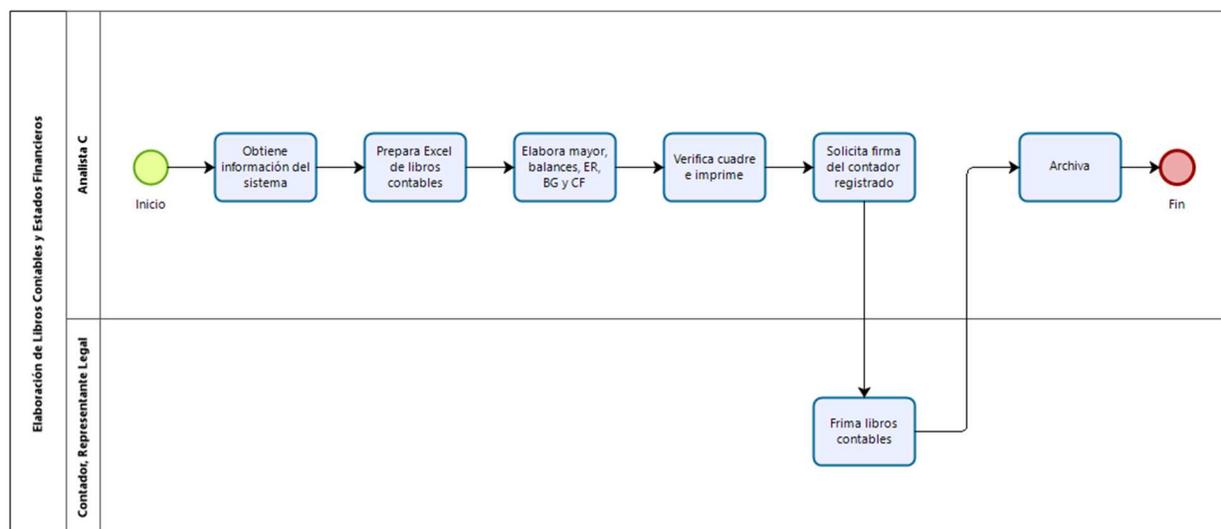
**Figura 23: Emisión de formularios de impuestos**

Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 27

## Procedimiento de emisión de formularios de impuestos

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista C	✓ Elabora las declaraciones de impuestos de ISR General, ISR No Domiciliados, ISR Asalariados e IVA según apliquen.
2	Departamento Financiero	Analista C	✓ Notifica por correo al Gerente Financiero sobre el monto de los impuestos a pagar, para que éste lo considere en el Cash Flow.
3	Departamento Financiero	Gerente Financiero	✓ Provisiona el monto de los impuestos en el Cash Flow.
4	Departamento Financiero	Analista C	✓ Envía los formularios al Contador General para revisión.
5	Departamento Financiero	Contador General	✓ Revisa y valida la información consignada en los formularios y autoriza para gestión de pagos.
6	Departamento Financiero	Analista C	✓ Congela formulario en Declaraguatate y procede a: 6.1 Si el formulario es sin valor, presenta en Declaraguatate. 6.2 Si el formulario es con valor, envía formulario al Analista A.
7	Departamento Financiero	Analista A	✓ Gestiona el pago de impuestos. ✓ Verifica el pago en la banca en línea. ✓ Descarga las constancias, las propias las archiva y el resto las traslada a Analista C.
8	Departamento Financiero	Analista C	✓ Recibe y archiva constancias del pago de impuestos.
			Fin del procedimiento



**Figura 24: Elaboración de libros contables y estados financieros**

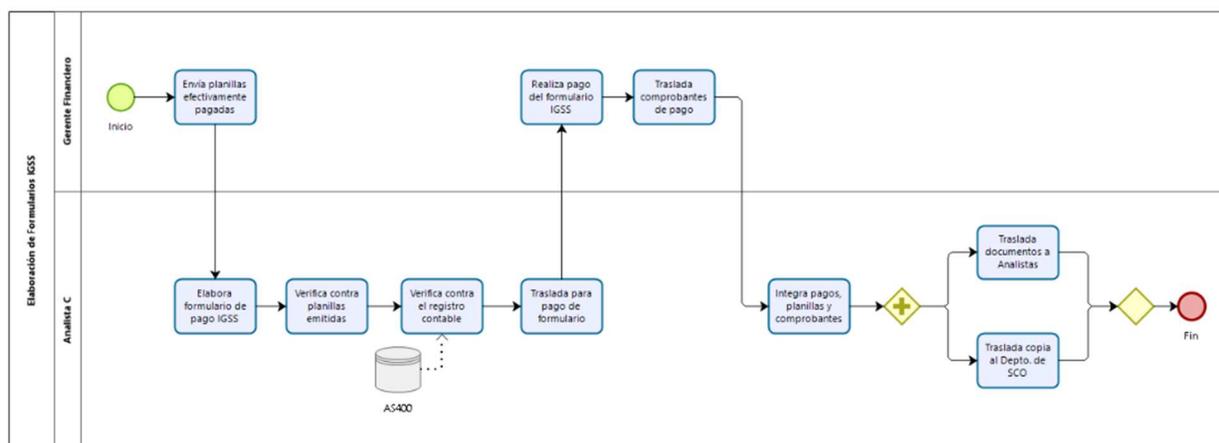
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 28

Procedimiento de elaboración de libros contables y estados financieros

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista C	✓ Descarga información del sistema en archivos “txt”.
2	Departamento Financiero	Analista C	✓ Integra la información en las plantillas Excel para elaborar libros contables.
3	Departamento Financiero	Analista C	✓ Elabora libro mayor, balance de saldos, Estado de Resultados, Balance General y Flujo de Caja.
4	Departamento Financiero	Analista C	✓ Verifica que los libros estén totalmente integrados y que no hace falta registro alguno.
5	Departamento Financiero	Analista C	✓ Imprime libros y solicita firma al contador y registrado y representante legal de cada empresa.
6	Contador registrado,	Contador registrado,	✓ Firma libros.

	Representante Legal	Representante Legal	
7	Departamento Financiero	Analista C	✓ Archiva.
			Fin del procedimiento.



**Figura 25: Elaboración de formularios de IGSS**

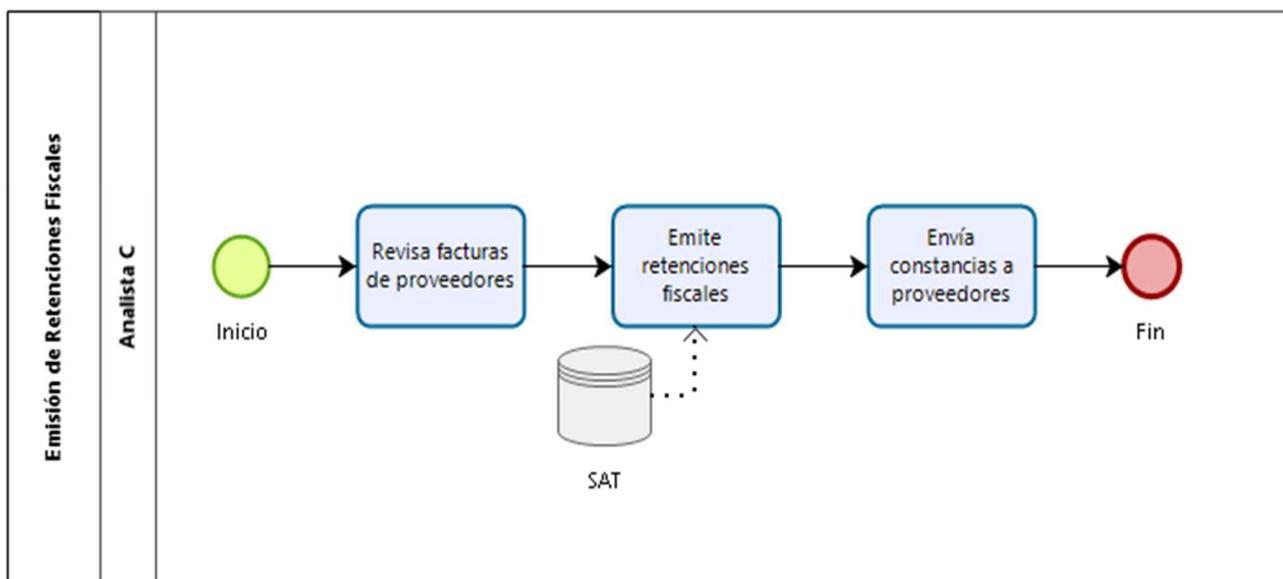
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 29

Procedimiento de elaboración de formularios de IGSS

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Gerente Financiero	✓ Envía planillas efectivamente pagadas.
2	Departamento Financiero	Analista C	✓ Recibe planillas efectivamente pagadas. ✓ Elabora formulario de pago de cuota laboral y cuota patronal IGSS correspondiente.
3	Departamento Financiero	Analista C	✓ Verifica contra planillas emitidas y pagadas ✓ Verifica contra el registro contable en el sistema AS400.

4	Departamento Financiero	Analista C	✓ Traslada al Gerente Financiero para pago del formulario IGSS.
5	Departamento Financiero	Gerente Financiero	✓ Paga formulario IGSS. ✓ Traslada comprobantes de pago al Analista C.
6	Departamento Financiero	Analista C	✓ Recibe comprobantes de pago. ✓ Integra planillas, formularios y comprobantes de pago y traslada al Analista que corresponda. ✓ Traslada copia al Departamento de SCO.
			Fin del procedimiento.



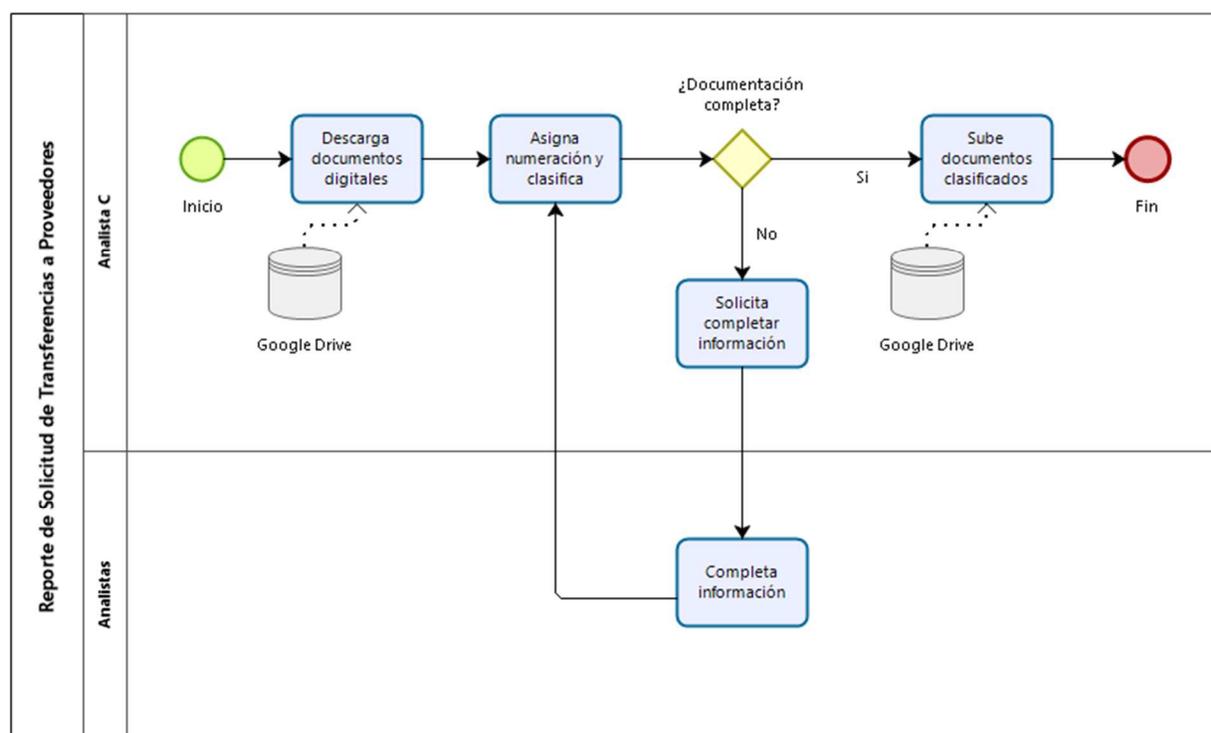
**Figura 26: Emisión de retenciones fiscales**

Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 30

## Procedimiento de emisión de retenciones fiscales

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista C	✓ Revisa facturas de proveedores que apliquen realizar retenciones de impuestos.
2	Departamento Financiero	Analista C	✓ Emite retenciones a proveedores.
3	Departamento Financiero	Analista C	✓ Envía constancias de retenciones a los proveedores a través de correo electrónico.
			Fin del procedimiento.

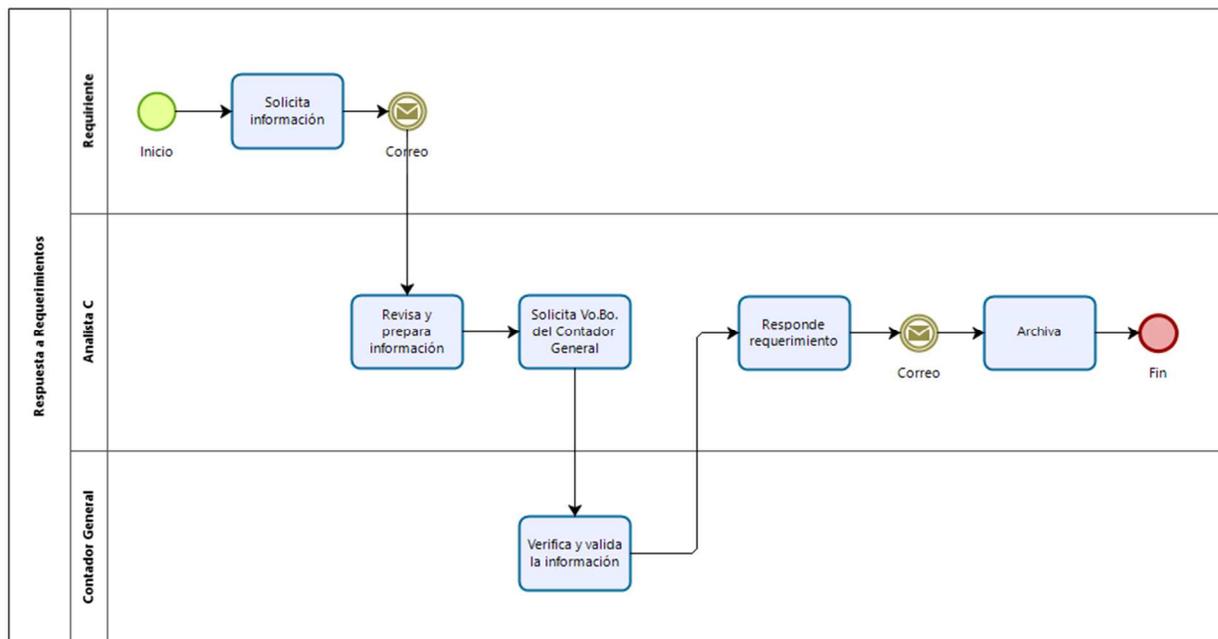
**Figura 27: Reporte de solicitud de transferencia a proveedores**

Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 31

Procedimiento de reporte de solicitud de transferencia a proveedores

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista C	✓ Descarga documentos digitales desde Google Drive.
2	Departamento Financiero	Analista C	✓ Asigna numeración para clasificar según empresa del Grupo. 2.2 Si hacen falta documentos para numerar y clasificar, lo solicita al Analista que corresponda. 2.2 Si la información está completa sube documentos clasificados a Google Drive en la carpeta que corresponda a cada empresa del Grupo.
			Fin del procedimiento.



**Figura 28: Respuesta a requerimientos**

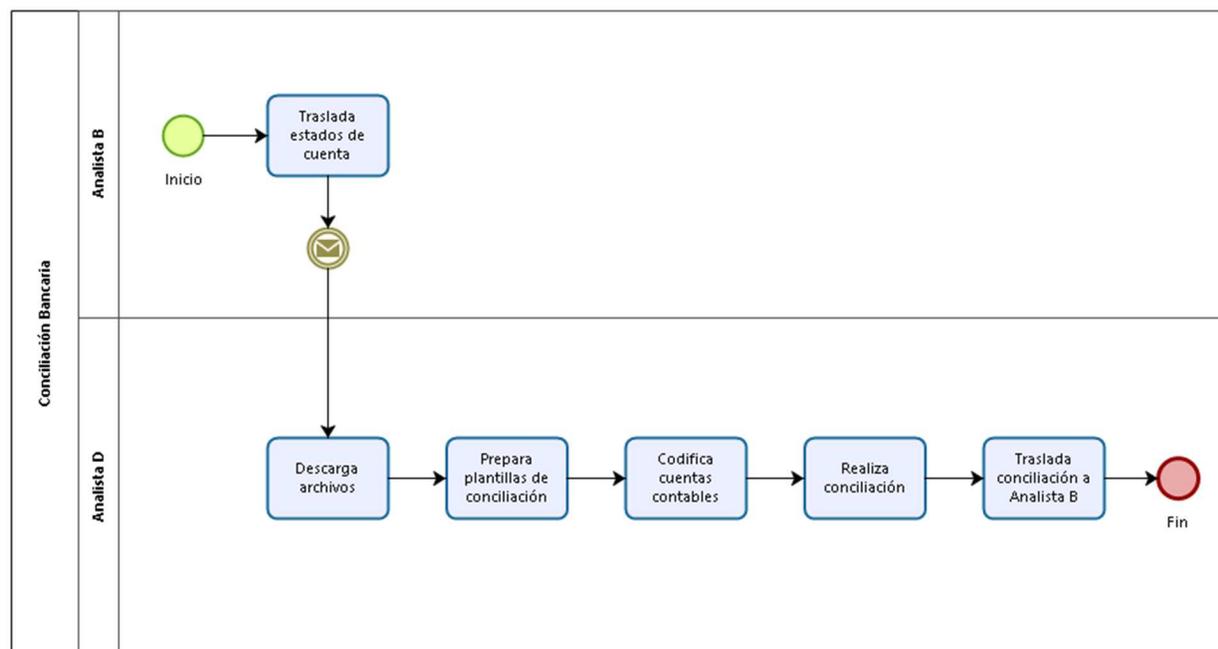
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 32

## Procedimiento de respuesta a requerimientos

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Requirente	Requirente	✓ Solicita información a Analista B, a través de correo electrónico e indicando en detalle el propósito y tipo de datos que requiere.
2	Departamento Financiero	Analista C	✓ Recibe solicitud y prepara la información que le es requerida.
3	Departamento Financiero	Analista C	✓ Solicita visto bueno al Contador General antes de entregar la información requerida.
4	Departamento Financiero	Contador General	✓ Verifica y valida la información que el Analista B ha preparado en respuesta al requerimiento.
5	Departamento Financiero	Analista C	✓ Envía información al requirente por correo electrónico.
6	Departamento Financiero	Analista C	✓ Archiva.
			Fin del procedimiento.

#### d) Procesos del analista D



**Figura 29: Conciliaciones bancarias**

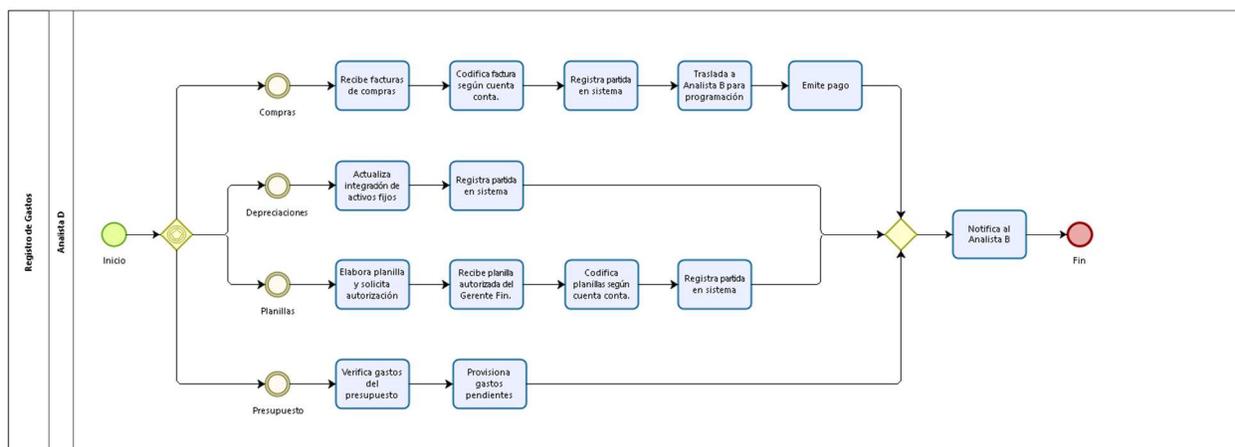
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 33

Procedimiento de conciliaciones bancarias

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista B	✓ Envía estados de cuenta locales e internacionales en archivos Excel y por correo electrónico.
2	Departamento Financiero	Analista D	✓ Descarga archivos desde correo electrónico.
3	Departamento Financiero	Analista D	✓ Traslada información a las plantillas Excel para realizar las conciliaciones.
4	Departamento Financiero	Analista D	✓ Codifica transacciones por tipo de ingreso y egreso y asigna partidas contables.
5	Departamento Financiero	Analista D	✓ Realiza conciliación bancaria

6	Departamento Financiero	Analista D	✓ Traslada resultado de la conciliación al Analista B
			Fin del procedimiento.



**Figura 30: Registro de gastos**

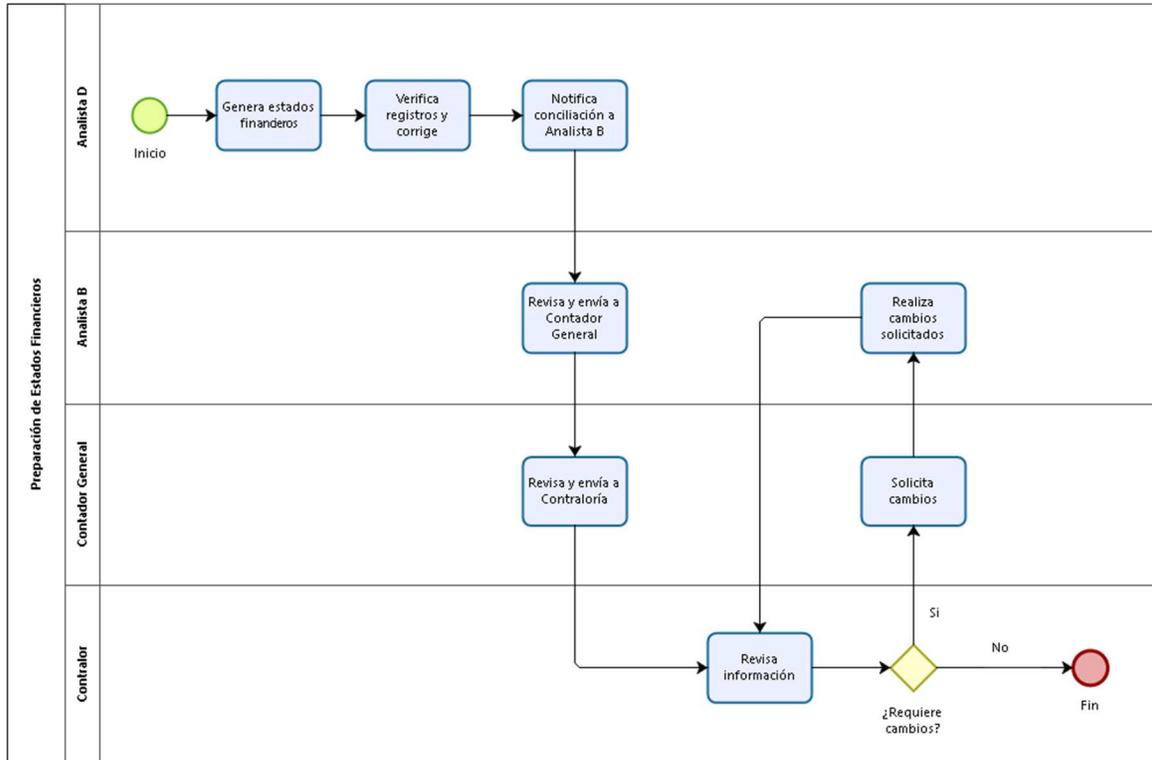
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 34

Procedimiento de registro de gastos

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista D	<p><b>Facturas de compras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibe facturas del Departamento de Compras, las cuales deben contar con los requisitos fiscales correspondientes, de lo contrario no son recibidas para su contabilización.</li> <li>✓ Codifica las facturas con su respectiva cuenta contable.</li> <li>✓ Registra facturas en sistema.</li> <li>✓ Traslada facturas al Analista B para su programación de pago.</li> </ul>
2	Departamento Financiero	Analista D	<p><b>Depreciaciones</b></p>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisa la integración de los activos fijos de las empresas y actualiza los registros para calcular las depreciaciones correspondientes al mes que se contabiliza.</li> <li>✓ Registra las depreciaciones en sistema.</li> </ul>
3	Departamento Financiero	Analista D	<p><b>Planillas de sueldos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elabora planillas de sueldo y solicita autorización al Gerente Financiero.</li> <li>✓ Recibe autorización del Gerente Financiero.</li> <li>✓ Codifica las partidas correspondientes de todos los gastos que aplican a cada planilla.</li> <li>✓ Registra planillas en sistema.</li> </ul>
4	Departamento Financiero	Analista D	<p><b>Presupuesto de gastos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verifica que todos los gastos del presupuesto estén registrados en sistema.</li> <li>✓ Provisiona los gastos que del presupuesto estuvieren pendientes de registrar en sistema.</li> </ul>
5	Departamento Financiero	Analista D	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Notifica a Analista B que todos los gastos han sido registrados en sistema.</li> </ul>
			Fin del procedimiento.



**Figura 31: Preparación de estados financieros**

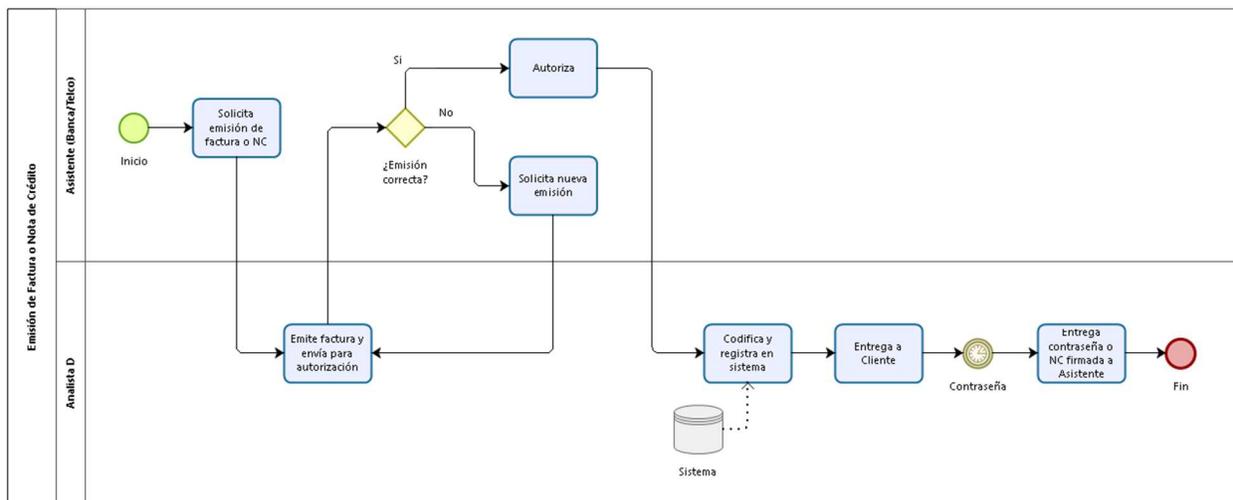
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 35

Procedimiento de preparación de estados financieros

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista D	✓ Genera los estados financieros.
2	Departamento Financiero	Analista D	✓ Revisa y verifica que los registros contables estén debidamente operados, de lo contrario procede a corregir.
3	Departamento Financiero	Analista D	✓ Notifica por correo electrónico a Analista B sobre la generación de los estados financieros.
	Departamento Financiero	Analista B	✓ Recibe, revisa interempresas y remite al Contador General.

4	Departamento Financiero	Contador General	✓ Revisa y envía a Contraloría.
5	Departamento Financiero	Contralora	✓ Revisa Información. 5.1 Si requiere cambios, lo solicita directamente a Analista B. 5.2 Si no requiere cambios, acepta la información.
6	Departamento Financiero	Analista B	✓ Realiza cambios cuando así lo soliciten de Contraloría y envía directamente a Contraloría.
			Fin del procedimiento.



**Figura 32: Emisión de factura o nota de crédito**

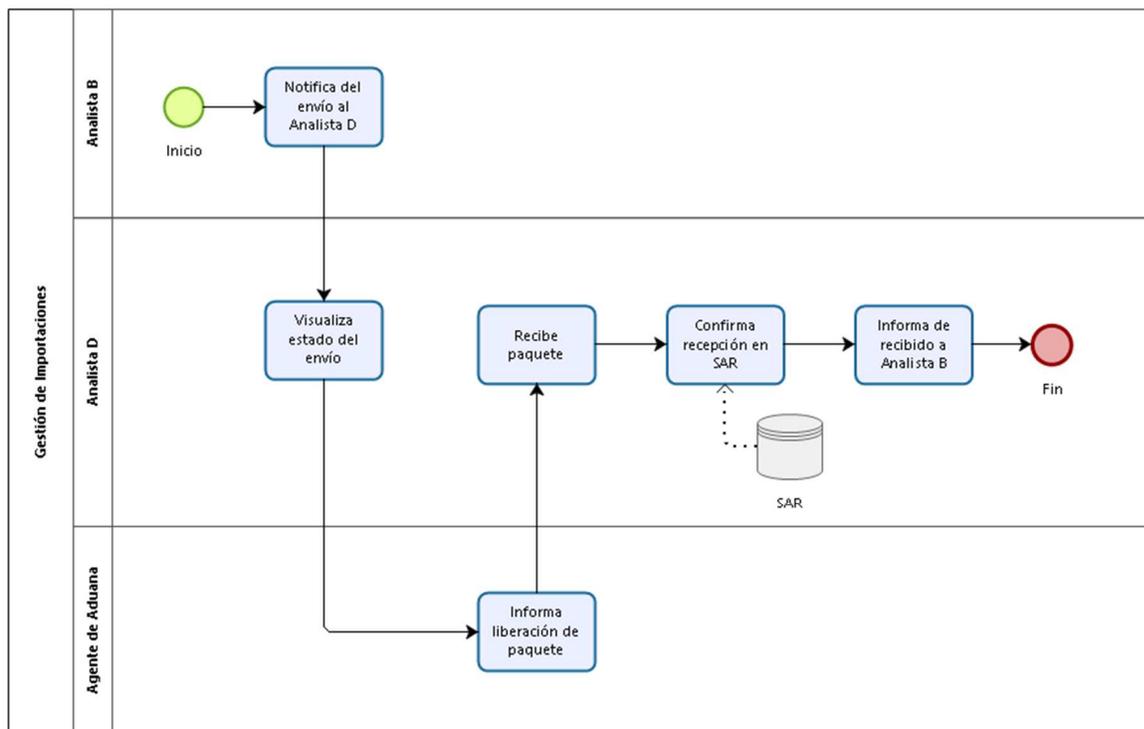
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 36

Procedimiento de emisión de factura o nota de crédito

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Comercial (Banca/Telco)	Asistente	✓ Solicita emisión de factura o de emisión de nota de crédito.

2	Departamento Financiero	Analista D	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Emite factura física según solicitud</li> <li>✓ Envía a Asistentes para autorización.</li> </ul>
3	Departamento Comercial (Banca/Telco)	Asistente	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verifica factura.</li> <li>3.1 Si la factura está correcta, autoriza.</li> <li>3.2 Si la factura no está correcta, solicita reimpresión.</li> </ul>
4	Departamento Financiero	Analista D	✓ Codifica contablemente la factura o nota de crédito y la registra en sistema
5	Departamento Financiero	Analista D	✓ Entrega documento original al Cliente y le solicita programación o contraseña de pago.
6	Departamento Financiero	Analista D	✓ Entrega contraseña de pago a Asistente
			Fin del procedimiento.



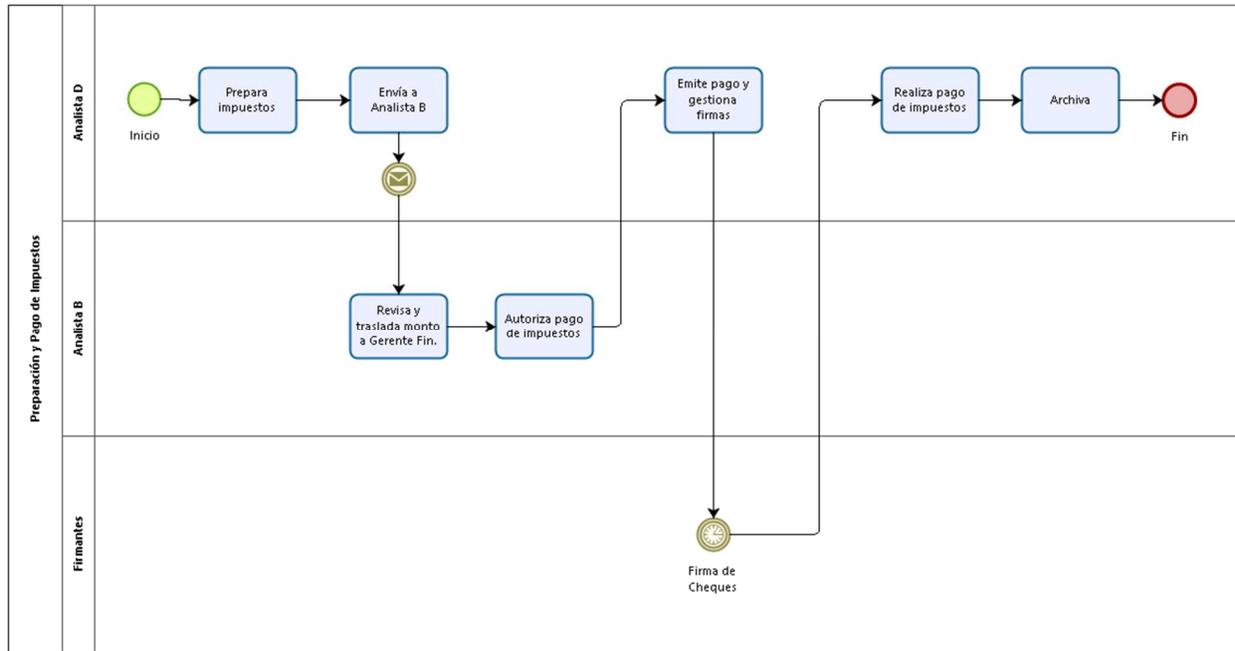
**Figura 33: Gestión de importaciones**

Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 37

## Procedimiento de gestión de importaciones

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista B	✓ Notifica al Analista D sobre el envío de productos.
2	Departamento Financiero	Analista D	✓ Visualiza el estado del envío.
3	Agencia de Aduana	Agente	✓ Informa que la importación ha sido liberada y que se encuentra en camino al lugar de destino.
4	Departamento Financiero	Analista D	✓ Recibe paquete del Agente.
5	Departamento Financiero	Analista D	✓ Confirma recepción de la importación a través del sistema de SAR.
6	Departamento Financiero	Analista D	✓ Informa a Analista B que ha recibido el paquete y documentos.
			Fin del procedimiento.



**Figura 34: Preparación y pago de impuestos**

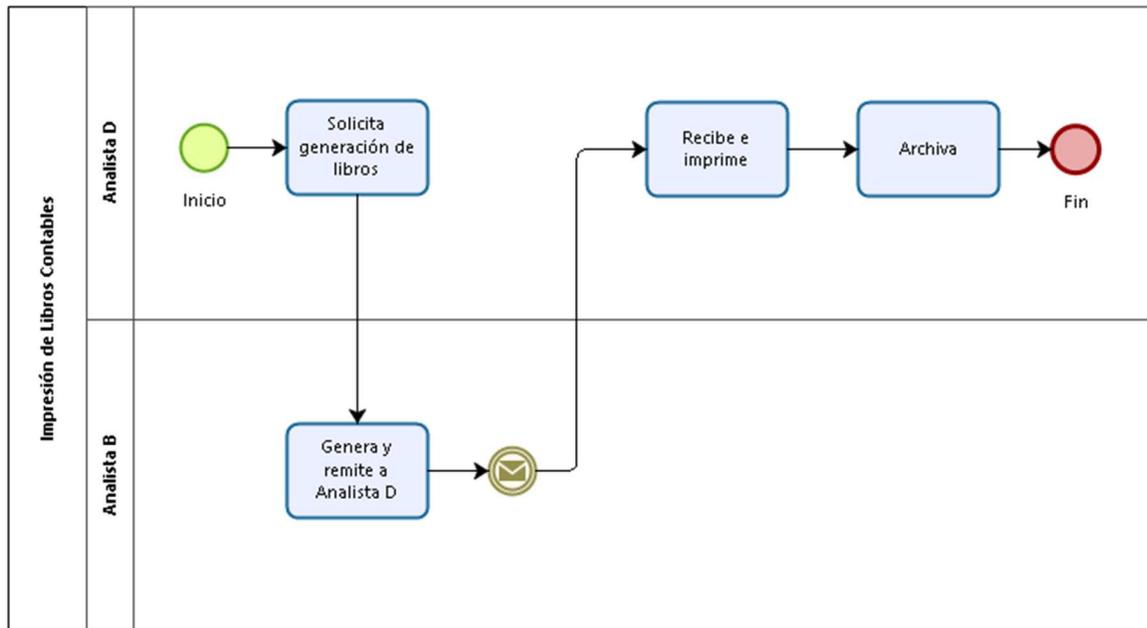
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 38

Procedimiento de preparación y pago de impuestos

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista D	✓ Prepara formularios de impuestos.
2	Departamento Financiero	Analista D	✓ Notifica por correo el monto de los impuestos a Analista B.
3	Departamento Financiero	Analista B	✓ Recibe el monto y lo traslada al Gerente Financiero para fines del presupuesto.
4	Departamento Financiero	Analista B	✓ Autoriza el pago de los impuestos.
5	Departamento Financiero	Analista D	✓ Emite el pago. ✓ Solicita firmas en cheques.
6	Alta Dirección	Firmantes	✓ Firma cheques.
7	Departamento Financiero	Analista D	✓ Presenta el pago de los formularios.

8	Departamento Financiero	Analista D	✓ Archiva.
			Fin del procedimiento.



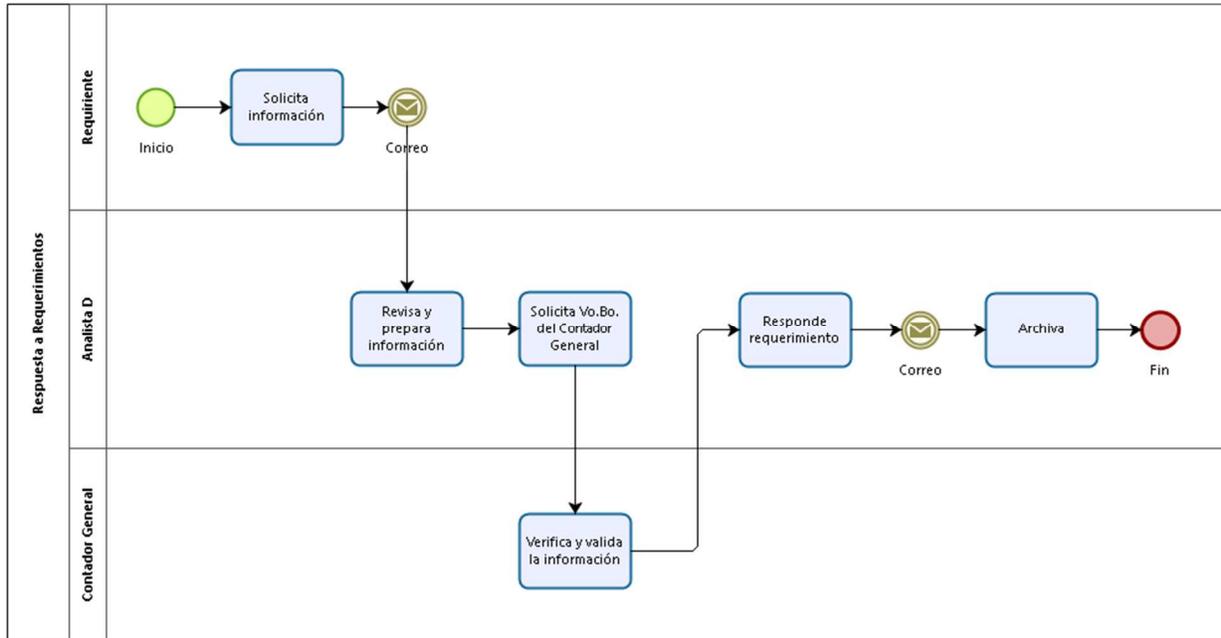
**Figura 35: Impresión de libros contables**

Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 39

Procedimiento de impresión de libros contables

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista D	✓ Solicita al Analista B la generación de libros contables.
2	Departamento Financiero	Analista B	✓ Genera los libros contables solicitados. ✓ Envía por correo electrónico a Analista D.
3	Departamento Financiero	Analista D	✓ Recibe e imprime
4	Departamento Financiero	Analista D	✓ Archiva
			Fin del procedimiento.



**Figura 36: Respuesta de requerimientos**

Fuente: elaboración propia, (2020)

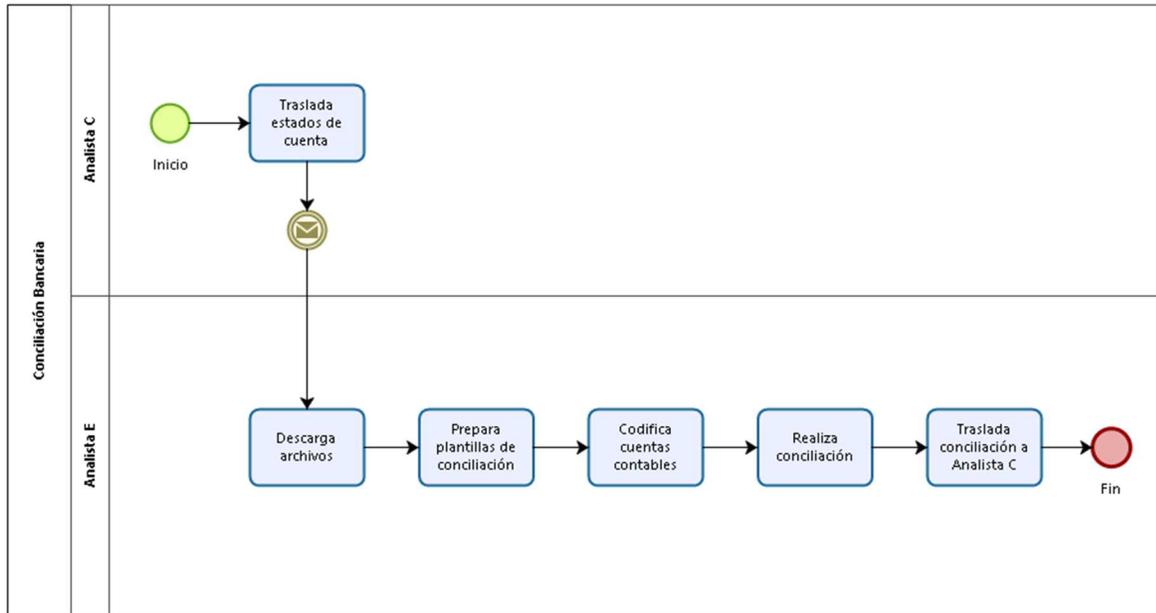
Tabla 40

Procedimiento de respuesta a requerimientos

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Requerente	Requerente	✓ Solicita información a Analista A, a través de correo electrónico e indicando en detalle el propósito y tipo de datos que requiere.
2	Departamento Financiero	Analista D	✓ Recibe solicitud y prepara la información que le es requerida.
3	Departamento Financiero	Analista D	✓ Solicita visto bueno al Contador General antes de entregar la información requerida.
4	Departamento Financiero	Contador General	✓ Verifica y valida la información que el Analista D ha preparado en respuesta al requerimiento.

5	Departamento Financiero	Analista D	✓ Envía información al requirente por correo electrónico.
6	Departamento Financiero	Analista D	✓ Archiva.
			Fin del procedimiento.

### e) Procesos del analista E



**Figura 37: Conciliaciones bancarias**

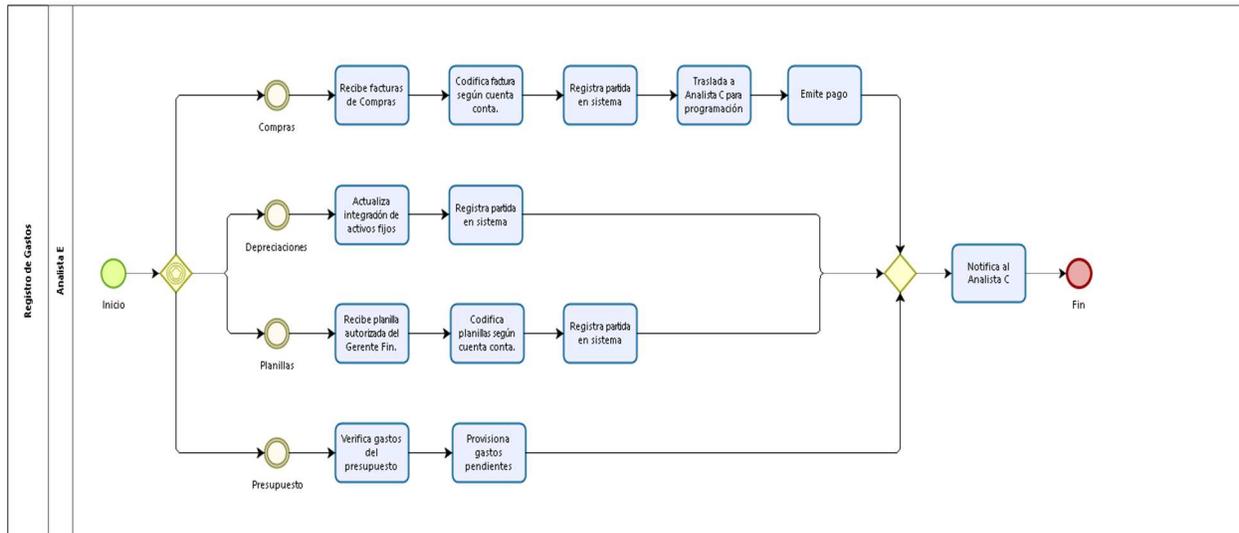
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 41

Procedimiento de conciliaciones bancarias

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista C	✓ Envía estados de cuenta locales e internacionales en archivos Excel y por correo electrónico.
2	Departamento Financiero	Analista E	✓ Descarga archivos desde correo electrónico.
3	Departamento Financiero	Analista E	✓ Traslada información a las plantillas Excel para realizar las conciliaciones.
4	Departamento Financiero	Analista E	✓ Codifica transacciones por tipo de ingreso y egreso y asigna partidas contables.
5	Departamento Financiero	Analista E	✓ Realiza conciliación bancaria.

6	Departamento Financiero	Analista E	✓ Traslada resultado de la conciliación al Analista C.
			Fin del procedimiento.



**Figura 38: Registro de gastos**

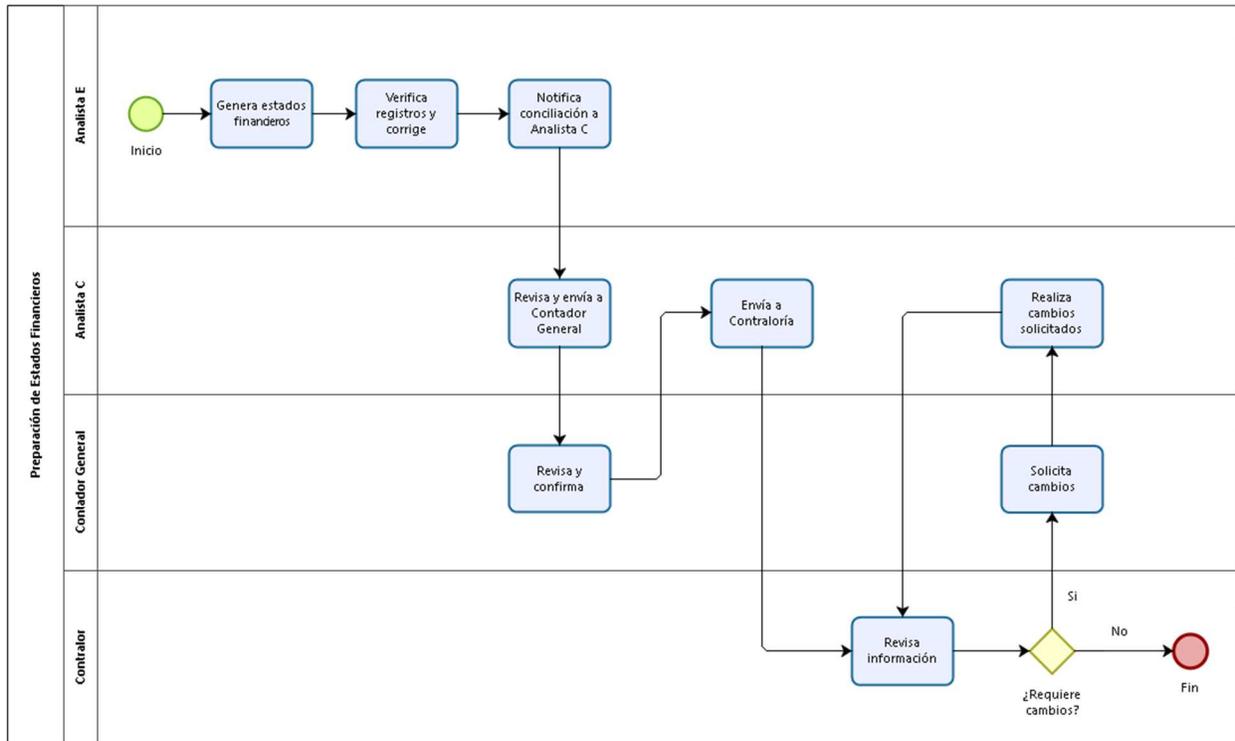
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 42

Procedimiento de registro de gastos

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista E	<p><b>Facturas de compras</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibe facturas del Departamento de Compras, las cuales deben contar con los requisitos fiscales correspondientes, de lo contrario no son recibidas para su contabilización.</li> <li>✓ Codifica las facturas con su respectiva cuenta contable.</li> <li>✓ Registra facturas en sistema.</li> <li>✓ Traslada facturas al Analista C para su programación de pago.</li> </ul>

2	Departamento Financiero	Analista E	<p><b>Depreciaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisa la integración de los activos fijos de las empresas y actualiza los registros para calcular las depreciaciones correspondientes al mes que se contabiliza.</li> <li>✓ Registra las depreciaciones en sistema.</li> </ul>
3	Departamento Financiero	Analista E	<p><b>Planillas de sueldos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recibe planilla autorizada por el Gerente Financiero.</li> <li>✓ Codifica las partidas correspondientes de todos los gastos que aplican a cada planilla.</li> <li>✓ Registra planillas en sistema.</li> </ul>
4	Departamento Financiero	Analista E	<p><b>Presupuesto de gastos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Verifica que todos los gastos del presupuesto estén registrados en sistema.</li> <li>✓ Provisiona los gastos que del presupuesto estuvieren pendientes de registrar en sistema.</li> </ul>
5	Departamento Financiero	Analista E	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Notifica a Analista C que todos los gastos han sido registrados en sistema.</li> </ul>
			Fin del procedimiento.



**Figura 39: Preparación de estados financieros**

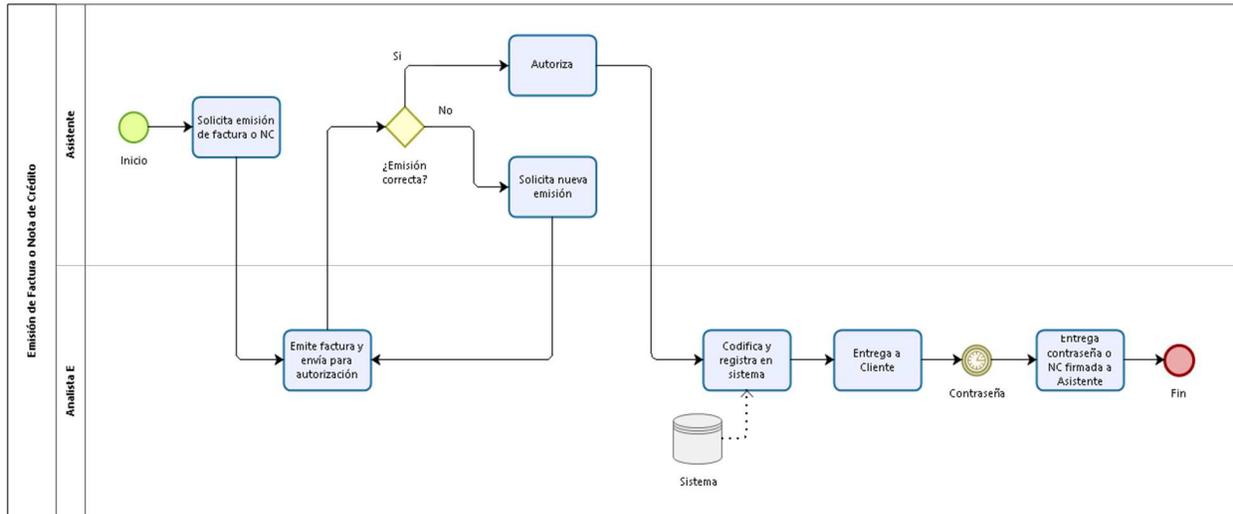
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 43

Procedimiento de preparación de estados financieros

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista E	✓ Genera los estados financieros.
2	Departamento Financiero	Analista E	✓ Revisa y verifica que los registros contables estén debidamente operados, de lo contrario procede a corregir.
3	Departamento Financiero	Analista E	✓ Notifica por correo electrónico a Analista C sobre la generación de los estados financieros.
	Departamento Financiero	Analista C	✓ Recibe, revisa y remite al Contador General.

4	Departamento Financiero	Contador General	✓ Revisa y confirma.
5	Departamento Financiero	Analista C	✓ Envía a Contraloría
6	Departamento Financiero	Contralora	✓ Revisa Información. 5.1 Si requiere cambios, lo solicita directamente a Analista C. 5.2 Si no requiere cambios, acepta la información.
7	Departamento Financiero	Analista C	✓ Realiza cambios cuando así lo soliciten de Contraloría y envía directamente a Contraloría.
			Fin del procedimiento.



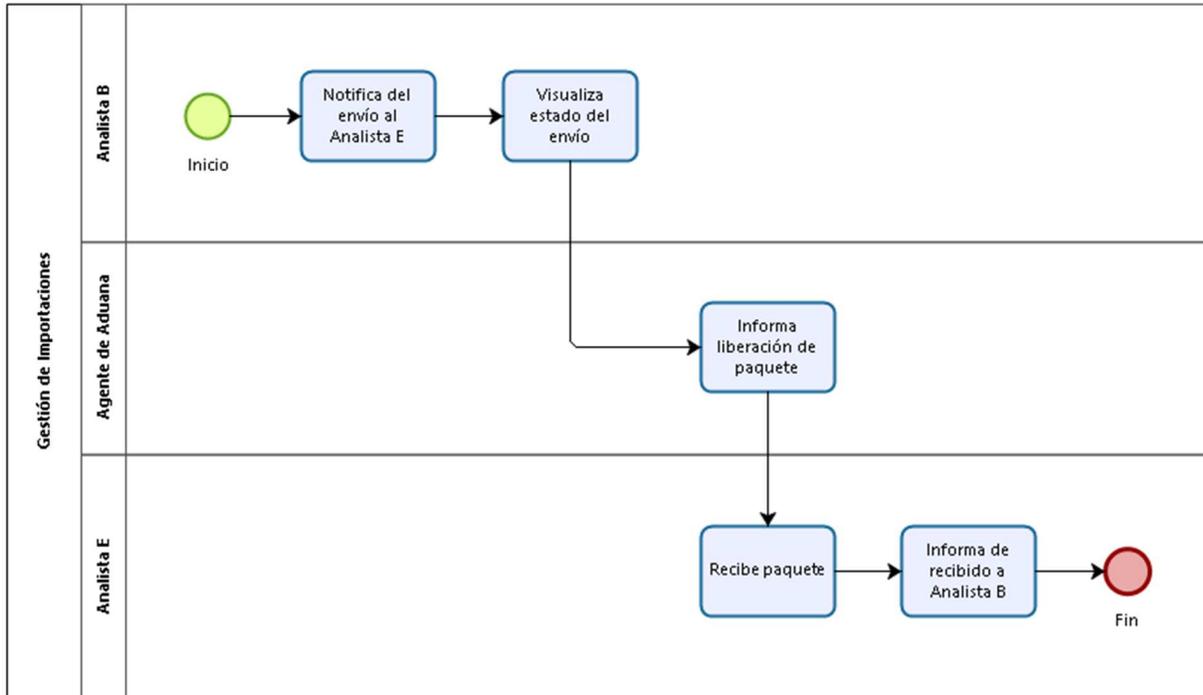
**Figura 40: Emisión de factura o nota de crédito**

Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 44

## Procedimiento de emisión de factura o nota de crédito

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Comercial	Asistente	✓ Solicita emisión de factura o de emisión de nota de crédito.
2	Departamento Financiero	Analista E	✓ Emite factura física según solicitud ✓ Envía a Asistentes para autorización.
3	Departamento Comercial	Asistente	✓ Verifica factura. 3.1 Si la factura está correcta, autoriza. 3.2 Si la factura no está correcta, solicita reimpresión.
4	Departamento Financiero	Analista E	✓ Codifica contablemente la factura o nota de crédito y la registra en sistema
5	Departamento Financiero	Analista E	✓ Entrega documento original al Cliente y le solicita programación o contraseña de pago.
6	Departamento Financiero	Analista E	✓ Entrega contraseña de pago a Asistente
			Fin del procedimiento.



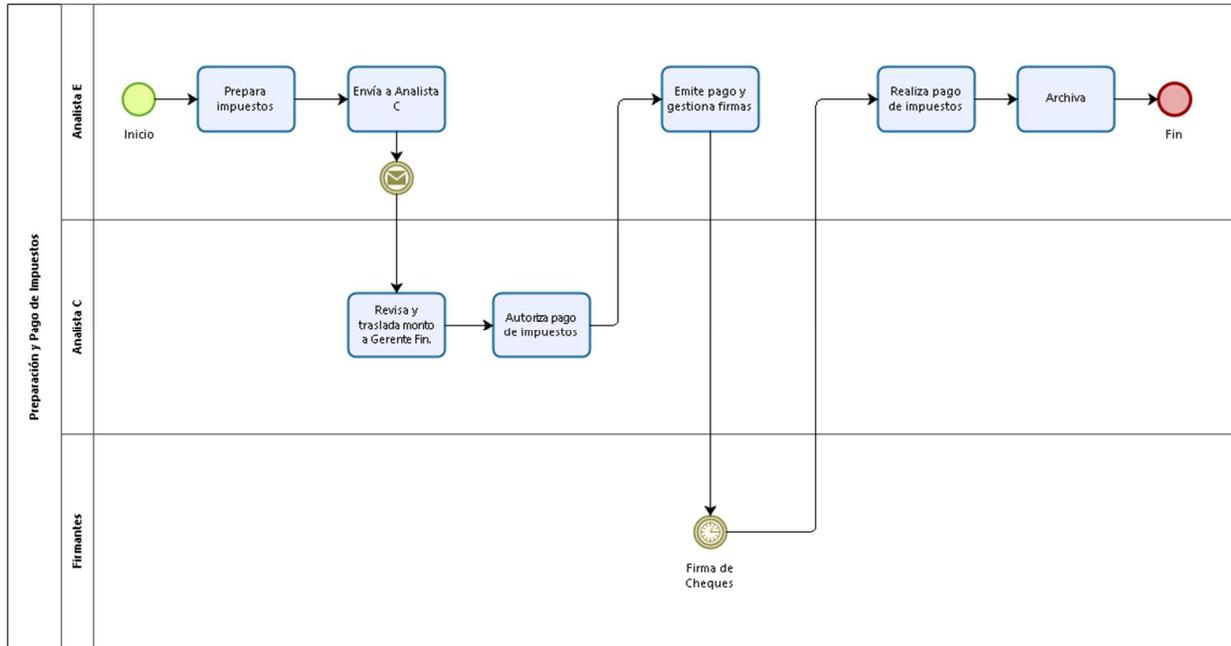
**Figura 41: Gestión de importaciones**

Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 45

Procedimiento de gestión de importaciones

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista B	✓ Notifica al Analista E sobre el envío de productos.
2	Departamento Financiero	Analista B	✓ Visualiza el estado del envío.
3	Agencia de Aduana	Agente	✓ Informa que la importación ha sido liberada y que se encuentra en camino al lugar de destino.
4	Departamento Financiero	Analista E	✓ Recibe paquete del Agente.
5	Departamento Financiero	Analista E	✓ Informa a Analista B que ha recibido el paquete y documentos.
			Fin del procedimiento.



**Figura 42: Preparación y pago de impuestos**

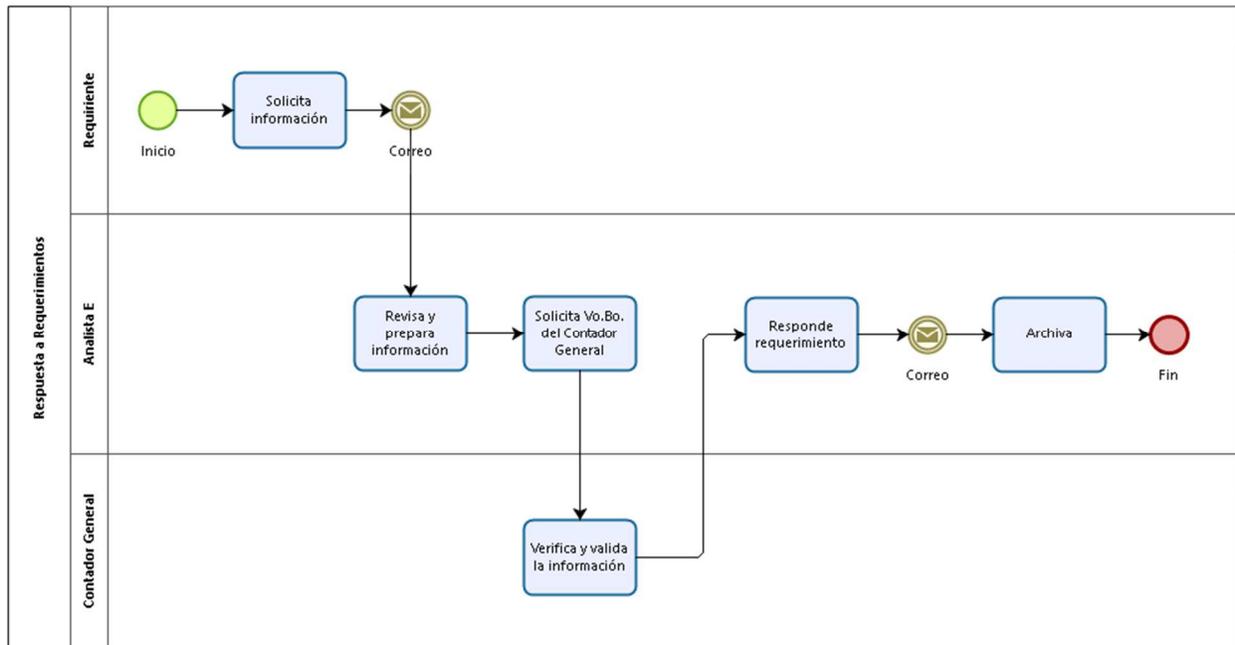
Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 46

Procedimiento de preparación y pago de impuestos

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Departamento Financiero	Analista E	✓ Prepara formularios de impuestos.
2	Departamento Financiero	Analista E	✓ Notifica por correo el monto de los impuestos a Analista C.
3	Departamento Financiero	Analista C	✓ Recibe el monto y lo traslada al Gerente Financiero para fines del presupuesto.
4	Departamento Financiero	Analista C	✓ Autoriza el pago de los impuestos.
5	Departamento Financiero	Analista E	✓ Emite el pago. ✓ Solicita firmas en cheques.
6	Alta Dirección	Firmantes	✓ Firma cheques.
7	Departamento Financiero	Analista E	✓ Presenta el pago de los formularios.

8	Departamento Financiero	Analista E	✓ Archiva.
			Fin del procedimiento.



**Figura 43: Respuesta a requerimientos**

Fuente: elaboración propia, (2020)

Tabla 47

Procedimiento de respuesta a requerimientos

Paso	Área	Cargo	Actividad
1	Requiriente	Requiriente	✓ Solicita información a Analista A, a través de correo electrónico e indicando en detalle el propósito y tipo de datos que requiere.
2	Departamento Financiero	Analista E	✓ Recibe solicitud y prepara la información que le es requerida.
3	Departamento Financiero	Analista E	✓ Solicita visto bueno al Contador General antes de entregar la información requerida.

4	Departamento Financiero	Contador General	✓ Verifica y valida la información que el Analista E ha preparado en respuesta al requerimiento.
5	Departamento Financiero	Analista E	✓ Envía información al requirente por correo electrónico.
6	Departamento Financiero	Analista E	✓ Archiva.
			Fin del procedimiento.

## Índice de tablas y figuras

<b>Tabla</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
Tabla 1	Presentación de la información del analista A	33
Tabla 2	Presentación de la información del analista B	35
Tabla 3	Presentación de la información del analista C	37
Tabla 4	Presentación de la información del analista D	39
Tabla 5	Presentación de la información del analista E	41
	<i>Procesos del analista A</i>	
Tabla 6	Conciliaciones bancarias	59
Tabla 7	Registros de gastos	60
Tabla 8	Preparación de estados financieros	62
Tabla 9	Gestión de exportaciones	64
Tabla 10	Emisión de formularios de impuestos	65
Tabla 11	Elaboración de libros contables y estados financieros	67
Tabla 12	Respuesta a requerimientos	68
Tabla 13	Emisión de factura electrónica	70
Tabla 14	Emisión de nota de crédito electrónico	71
	<i>Procesos del analista B</i>	
Tabla 15	Conciliaciones bancarias	73
Tabla 16	Registro de gastos	74
Tabla 17	Preparación de estados financieros	76
Tabla 18	Emisión de formularios de impuestos	78
Tabla 19	Elaboración de libros contables y estados financieros	79
Tabla 20	Gestión de exportaciones	80
Tabla 21	Reporte consolidado de facturación	81
Tabla 22	Reporte de pago de proveedores de software	83
Tabla 23	Respuesta a requerimientos	84
	<i>Procesos del analista C</i>	
Tabla 24	Conciliaciones bancarias	86
Tabla 25	Registro de gastos	87
Tabla 26	Preparación de estados financieros	89
Tabla 27	Emisión de formularios de impuestos	91
Tabla 28	Elaboración de libros contables y estados financieros	92
Tabla 29	Elaboración de formularios de IGSS	93
Tabla 30	Emisión de retenciones fiscales	95
Tabla 31	Reporte de solicitud de transferencia a proveedores	96
Tabla 32	Respuesta a requerimientos	97
	<i>Procesos del analista D</i>	
Tabla 33	Conciliaciones bancarias	98
Tabla 34	Registro de gastos	99
Tabla 35	Preparación de estados financieros	101

Tabla 36	Emisión de factura o nota de crédito	102
Tabla 37	Gestión de importaciones	104
Tabla 38	Preparación y pago de impuestos	105
Tabla 39	Impresión de libros contables	106
Tabla 40	Respuesta de requerimientos	107
	<i>Procesos del analista E</i>	
Tabla 41	Conciliaciones bancarias	109
Tabla 42	Registro de gastos	110
Tabla 43	Preparación de estados financieros	112
Tabla 44	Emisión de factura o nota de crédito	114
Tabla 45	Gestión de importaciones	115
Tabla 46	Preparación y pago de impuestos	116
Tabla 47	Respuesta a requerimientos	117

<b>Figura</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
Figura 1	Descripción de etapas <i>Procesos del analista A</i>	27
Figura 2	Conciliaciones bancarias	59
Figura 3	Registros de gastos	60
Figura 4	Preparación de estados financieros	62
Figura 5	Gestión de exportaciones	63
Figura 6	Emisión de formularios de impuestos	65
Figura 7	Elaboración de libros contables y estados financieros	67
Figura 8	Respuesta a requerimientos	68
Figura 9	Emisión de factura electrónica	69
Figura 10	Emisión de nota de crédito electrónico <i>Procesos del analista B</i>	71
Figura 11	Conciliaciones bancarias	73
Figura 12	Registro de gastos	74
Figura 13	Preparación de estados financieros	76
Figura 14	Emisión de formularios de impuestos	77
Figura 15	Elaboración de libros contables y estados financieros	79
Figura 16	Gestión de exportaciones	80
Figura 17	Reporte consolidado de facturación	81
Figura 18	Reporte de pago de proveedores de software	82
Figura 19	Respuesta a requerimientos <i>Procesos del analista C</i>	84
Figura 20	Conciliaciones bancarias	86
Figura 21	Registro de gastos	87
Figura 22	Preparación de estados financieros	89
Figura 23	Emisión de formularios de impuestos	90
Figura 24	Elaboración de libros contables y estados financieros	92
Figura 25	Elaboración de formularios de IGSS	93

Figura 26	Emisión de retenciones fiscales	94
Figura 27	Reporte de solicitud de transferencia a proveedores	95
Figura 28	Respuesta a requerimientos <i>Procesos del analista D</i>	96
Figura 29	Conciliaciones bancarias	98
Figura 30	Registro de gastos	99
Figura 31	Preparación de estados financieros	101
Figura 32	Emisión de factura o nota de crédito	102
Figura 33	Gestión de importaciones	103
Figura 34	Preparación y pago de impuestos	105
Figura 35	Impresión de libros contables	106
Figura 36	Respuesta de requerimientos <i>Procesos del analista E</i>	107
Figura 37	Conciliaciones bancarias	109
Figura 38	Registro de gastos	110
Figura 39	Preparación de estados financieros	112
Figura 40	Emisión de factura o nota de crédito	113
Figura 41	Gestión de importaciones	115
Figura 42	Preparación y pago de impuestos	116
Figura 43	Respuesta a requerimientos	117