

Estudio de productividad, efectividad y carga laboral de los puestos de trabajo de Alca
Ltda de Bucaramanga y el área metropolitana

Lida Marcela Garcés Saavedra

Id: 228998

Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga
Escuela de ingenierías
Facultad de Ingeniería Industrial
Comité de trabajo de grado
Bucaramanga
2019

Estudio de productividad, efectividad y carga laboral de los puestos de trabajo de Alca
Ltda de Bucaramanga y el área metropolitana

Lida Marcela Garcés Saavedra

Id: 228998

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

INGENIERA INDUSTRIAL

Directora del Proyecto

Ing. Elsa Beatriz Gutierrez Navas

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingeniería

Bucaramanga

2019

DEDICATORIA

De manera especial quiero dedicar este proyecto a Dios por permitirme culminar esta etapa, y por ser esa gran motivación que me sostiene.

A mis padres por tanto esfuerzo y dedicación para apoyarme hasta el final.

A mis hermanos por su amor indescriptible.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer primeramente a Dios, quien me ha sostenido hasta este momento y por ser la razón de que este aquí.

A mis hermanos y familia por creer en mis capacidades.

Agradezco de manera especial a Marcela Ordoñez, por brindarme la oportunidad de trabajar a su lado y aprender, no solo conocimiento, sino el valor y el esfuerzo que conlleva una empresa.

A la ingeniera Elsa Beatriz Gutierrez Navas por aportar para este proyecto y guiarme a conseguir los mejores resultados.

Por último y no menos importante, agradezco a mis compañeros de trabajo, quienes me permitieron aprender y reforzar mis conocimientos.

Contenido

	pág.
1 Generalidades de la empresa.....	13
1.1 Reseña histórica.....	15
1.2 Estructura organizacional por cargos	16
1.3 Portafolio de productos.....	17
1.4 Descripción del área específica de trabajo	17
2 Diagnostico de la empresa	18
3 Delimitación del problema.....	20
4 Antecedentes	21
5 Justificación.....	26
6 Objetivos	27
6.1 Objetivo general:	27
6.2 Objetivos específicos:.....	27
7 Marco teórico	28
7.1 Carga laboral.....	28
7.1.1 El método NASA TLX.....	28
7.1.2 Cuadro de mando personal	29
7.1.3 Estudio de tiempos	29

7.2	Descripción de puestos de trabajo	30
7.3	Medición de productividad y efectividad laboral	31
7.4	Síndrome de Burnout.....	32
7.4.1	Medidas preventivas y terapéuticas en el Síndrome de Burnout.....	32
8	Diseño metodológico	33
8.1	Alcance de la investigación	33
8.2	Diseño de la investigación.....	33
8.2.1	Etapa I: Documentacion de descriptores e instructivos de los puestos de trabajo..	33
8.2.2	Etapa II: Análisis de carga laboral.....	35
8.3	Área de estudio	36
8.4	Población	37
8.5	Instrumento de investigación.....	37
9	Resultados y discusión	38
9.1	Evaluación de carga laboral y propuesta de intervención para el área de cartera...	38
9.1.1	Etapa I: Documentación de descriptores e instructivos de los puestos de trabajo del área de cartera.	38
9.1.2	Etapa II: Análisis de carga laboral del área de cartera.	42
9.2	Evaluación de carga laboral y propuesta de intervención para el área de créditos.....	46

9.2.1 Etapa I: Documentación de descriptores e instructivos de los puestos de trabajo del área de créditos.	46
9.2.2 Etapa II: Análisis de carga laboral del área de créditos.....	47
9.3 Evaluación de carga laboral y propuesta de intervención para el área comercial.....	50
9.3.1 Etapa I: Documentación de descriptores e instructivos de los puestos de trabajo del área comercial.....	50
9.3.2 Etapa II: Análisis de carga laboral del área comercial	53
9.4 Evaluación de carga laboral y propuesta de intervención para el área de auditoría interna	56
9.4.1 Etapa I: Documentación de descriptores e instructivos de los puestos de trabajo del área de auditoría interna.....	56
9.4.2 Etapa II: Análisis de carga laboral del área de auditoría interna.	57
9.5 Evaluación de carga laboral y propuesta de intervención para el área de logística.....	58
9.5.1 Etapa I: Documentación de descriptores e instructivos de los puestos de trabajo del área de logística.	58
9.5.2 Etapa II: Análisis de carga laboral del área de logística.....	59
9.6 Evaluación de carga laboral y propuesta de intervención para el área de sistemas.....	62

9.6.1 Etapa I: Documentación de descriptores e instructivos de los puestos de trabajo del área de sistemas	62
9.6.2 Etapa II: Análisis de carga laboral del área de sistemas.....	62
9.7 Evaluación de carga laboral y propuesta de intervención para el área de talento humano.....	63
9.7.1 Etapa I: Documentación de descriptores e instructivos de los puestos de trabajo del área de talento humano.	63
9.7.2 Etapa II: Análisis de carga laboral del área de talento humano.....	64
9.8 Evaluación de carga laboral y propuesta de intervención para el área contable.....	66
9.8.1 Etapa I: Documentación de descriptores e instructivos de los puestos de trabajo del área contable.	66
9.9 Evaluación de carga laboral y propuesta de intervención para la tesorera y la asesora contable	67
9.9.1 Etapa I: Documentación de los descriptores e instructivos de los puestos de trabajo de la tesorera y la asesora contable.....	67
9.9.2 Etapa II: Análisis de carga laboral de la tesorera y la asesora contable.	68
10 Conclusiones y recomendaciones	71
Referencias.....	75
Anexos	79

Listado de tablas

	Pág.
Tabla 1. Generalidades de la empresa	13
Tabla 2. Portafolio de productos	17
Tabla 3. Situación actual Alca Ltda.....	18
Tabla 4. Evaluación de las condiciones de la tarea, la organización y trabajo a turnos; en unidades de ciudad intensivo, 2012	23
Tabla 5. Perfiles de Cargo.....	34
Tabla 6. Análisis de carga laboral.....	36
Tabla 7. Resumen del estudio de carga laboral	71
Tabla 8. Presupuesto	74

Listado de figuras

Pág.

Figura 1. Organigrama.....	16
Figura 2. NASA TLX. Marco teórico.....	28
Figura 3. Definiciones de las dimensiones que valora el NASA TLX.....	29
Figura 4. Método Mixto: Observación y entrevista.....	34

Listado de anexos

	Pág
Anexo A. Descriptores de puestos de trabajo	79
Anexo B. Instructivo por cargos	136
Anexo C. Plantillas “análisis de carga laboral”	171

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Estudio de productividad, efectividad y carga laboral de los puestos de trabajo de Alca Ltda de Bucaramanga y el área metropolitana

AUTOR(ES): Lida Marcela Garcés Saavedra

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Elsa Beatriz Gutierrez Navas

RESUMEN

Alca Ltda. es una empresa comercializadora de electrodomésticos que se ha venido posicionando en el mercado colombiano los últimos 36 años. A raíz de su constante crecimiento los empleados han expresado estrés, insatisfacción y altos niveles de rotación y ausentismo dentro de la organización, por lo que se requirió realizar un estudio de carga laboral orientado a identificar los cargos mas afectados, diseñar sus perfiles, estandarizar procedimientos e implementar un estudio de tiempos, logrando como resultado determinar el tiempo productivo por cargo, los puestos con sobrecarga laboral, propuestas de indicadores para evaluar la efectividad de cada puesto y proyectar el número de personas requeridas para lograr un nivel de desempeño óptimo.

PALABRAS CLAVE:

Carga laboral, estudio de tiempos, perfiles de cargo y procedimientos

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Study of productivity, effectiveness and workload of the jobs of Alca Ltda of Bucaramanga and the metropolitan area

AUTHOR(S): Lida Marcela Garcés Saavedra

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Elsa Beatriz Gutierrez Navas

ABSTRACT

Alca Ltda, is a marketer of household appliances company that has been positioning in the Colombian market for the last 36 years; as a result of the constant growth, it has led to employees express stress, labour dissatisfaction and absences in the organization. Therefore, it was necessary to carry out a workload study aimed to identify the most affected positions, designing their profiles, standardizing procedures and implementing a study of times achieving the result of determining the productive time by positions. Indicator proposes to evaluate the effectiveness of each position and project the number of people required to obtain the optimum level of labor performance.

KEYWORDS:

workload, study of times, Job description y procedures

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

Han existido precursores de la ingeniería industrial como Frederick W. Taylor, Frank Gilbreth, Lillian Gilbreth, entre otros orientados a los estándares de trabajo a partir de estudios de movimientos, tiempos temporales y estandarización de herramientas aplicados a actividades repetitivas, con el fin de mejorarlas.

En la actualidad las empresas buscan llegar al éxito, tener un nivel elevado de competitividad para lograr un mejor posicionamiento en el mercado y, aunque el recurso humano es de vital importancia para lograrlo, es el más descuidado, ya que mientras los demás recursos avanzan este permanece constante, permitiendo que los empleados sufran de estrés, insatisfacción, ausencias y hasta enfermedades. Por lo que el estudio de sobrecarga laboral es un tema que toma fuerza buscando optimizar los recursos y minimizar los tiempos de espera.

Lo anterior conllevó al desarrollo de herramientas que permitan identificar las responsabilidades y roles de los empleados por medio de la creación de perfiles de cargo, estandarización de procedimiento a través de diagramas de flujo e identificación del nivel de carga laboral mediante un estudio de tiempos que ofrezca a la empresa los criterios para la redefinición de cargos, redistribución de tareas e identificar las personas requeridas para lograr un nivel de desempeño óptimo, con el fin de que el recurso humano este altamente motivado y se desempeñe de manera productiva y efectivamente.

Por tanto, a raíz del descontento de los empleados Alca y la falta de resultados en sus responsabilidades se realizó una valoración de carga laboral documentando los descriptores e instructivos de los puestos de trabajo y realizando una toma de tiempo en las diferentes actividades con el fin de saber si son de su dependencia, si son innecesarias o si se pueden llevar a cabo con los recursos existentes, para realizar propuestas de mejoras por medio de

indicadores de efectividad y productividad, contribuyendo a que el empleado se pueda desempeñar a cabalidad y se encuentre motivado.


1 Generalidades de la empresa

Alca Ltda es una empresa comercializadora de electrodomésticos que ha venido posicionándose en el mercado nacional en los últimos 30 años, con el fin de ofrecer bienestar y calidad de vida a los colombianos.

A continuación (Ver tabla 1), se presentan las generalidades de esta empresa (razón social, objetivos, misión, visión, clientes potenciales, puntos de venta, entre otros).

Tabla 1. Generalidades de la empresa

Elemento	Descripción
Razón Social	ALCA LTDA
NIT	800.060.530-0
Objetivo general	Comprar, vender, agenciar, distribuir, representar y financiar toda clase de aparatos electrodomésticos, muebles para el hogar y oficina, computadores, equipos de telefonía celular, y motocicletas.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar la posición adquirida por la empresa como uno de los mayores y mejores distribuidores de electrodomésticos del país. - Capacitar y formar integralmente a un grupo de asesores de ventas para que desarrolle su labor con sentido de pertenencia y compromiso por la empresa, e igualmente que la atención al cliente sea idónea y profesional. - Desarrollar innovadoras estrategias de ventas y sistemas de financiación para que el nivel de ventas supere las expectativas trazadas. - Lograr por intermediarios financieros o por fuentes de comercialización de gran impacto, la masificación de la compra de nuestros productos con servicio, planes y precios competitivos. - Crear un nuevo modelo de almacenes con líneas especializadas y exclusivas con atención personalizada y muy bien capacitada. - Preparar el personal y desarrollar planes y procedimientos que conduzcan a que las entregas de mercancía sean oportunas y eficaces, considerando que con este proceso se inicia la etapa de post-venta. - Establecer sitios de bodegaje apropiados, almacenar mercancía en forma técnica y adecuada que facilite el control y asegure la existencia y la disponibilidad de la misma.
Contacto	(037) 6 34 44 27 / 6 34 55 39

Dirección	Domicilio Principal en la Calle 36 # 23-59 de Bucaramanga (Santander)
Dirección electrónica	alcaltda2014@hotmail.com
Potencial de clientes	En la zona metropolitana de Bucaramanga posee 4.234 clientes al detal y 130 clientes mayoristas en Santander, Norte de Santander, Cesar y Casanare
Marca comercial	
Misión	Ofrecemos bienestar y calidad de vida a través de la comercialización de productos para dotar los diferentes espacios del hogar y oficina. Nuestro compromiso es la satisfacción de los clientes para conservar su lealtad y preferencia, ofreciendo una experiencia de servicio y productos de alta calidad.
Visión	En el 2022 seremos la empresa líder en el mercado nacional de muebles, electrodomésticos, tecnología y motocicletas.
Valores corporativos	<ul style="list-style-type: none"> - Vocación de Servicio el cual permite el crecimiento integral de la organización prestando seguridad, confiabilidad y calidad a nuestros clientes. - Recurso Humano Competente que va enfocado al éxito, donde el objetivo principal es evaluar y conservar fuerzas laborales proactivas. - Orientación al Logro, es la capacidad de cumplir las metas propuestas para el crecimiento potencial de la empresa. - Trabajo Corporativo con el fin de alcanzar los objetivos trazados para retroalimentar el mejoramiento continuo.
Puntos de venta	<ul style="list-style-type: none"> - Santa Marta - Barranquilla - Cartagena - Fonseca - Valledupar - Cúcuta - Aguachica - Barrancabermeja - Bucaramanga - San Gil - Socorro - Tunja - Duitama - Sogamoso - Yopal

Representante legal	Alonso Castillo Ortiz
Área del local	Área del Local: 100 mts ² Área del frente: 8 mts

Fuente: Alca Ltda

1.1 Reseña histórica

El origen de la actividad comercial sucede en el mes de agosto del año 1982 cuando por iniciativa de Don Alonso Castillo Ortiz, abrió un pequeño local en la calle 36 # 23-59 de esta ciudad, denominado Almacén ALCA dedicado a la venta de muebles para el hogar.

El 16 de febrero de 1989 en la notaría 5 del Círculo de Bucaramanga, mediante la escritura pública # 0426 se constituyó la sociedad ALCA LTDA., conformada por cuatro (4) hermanos de la familia Castillo Ortiz: Alonso, Jairo, Esperanza y Rocío.

El 12 de junio de 1996 mediante escritura pública # 2440 de la Notaría Quinta del Círculo de Bucaramanga, se reformaron los Estatutos de la Sociedad en lo concerniente a la vigencia de la misma. Como una muestra de solidez y confianza se amplió la duración de la sociedad hasta el día 16 de febrero de 2029.

El 14 de diciembre de 1998 se protocoliza la escritura pública # 4020 en la Notaría Segunda del Círculo de Bucaramanga por medio de la cual los hermanos Castillo Ortiz ceden sus participaciones a Fabián Alonso Castillo Cuadra y Manuel Andrés Castillo Cuadra, hijos de Don Alonso Castillo Ortiz y señora Blanca Inés Cuadra Carvajal.

ALCA LTDA después de más de veinticinco (25) años de existencia es una empresa líder, distribuidora de las marcas Mabe, Centrales, General Electric, Samsung, Spring, Electrolux, Sigma, Rimax, Challenger, Indufrial, Inducol, L.G. Electronics, Whirlpool, Haceb y Abba. Con el pasar del tiempo es sinónimo de credibilidad, solidez, objetivo de servicio, mejoramiento continuo, siempre pensando en la satisfacción de las necesidades de sus clientes y en colmar las expectativas de su clientela.

1.2 Estructura organizacional por cargos



Figura 1. Organigrama

Fuente: Autor

1.3 Portafolio de productos

A continuación (Ver tabla 2), se presenta el amplio portafolio de productos de Alca Ltda para dotar los diferentes espacios del hogar y la oficina:

Tabla 2. Portafolio de productos

Línea	Productos
Hogar	<ul style="list-style-type: none"> - Refrigeración - Lavado - Estufas - Hornos microondas - Acondicionadores de aire
Entretenimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Televisión - Sonido - Reproductores de video
Muebles y accesorios para el hogar	<ul style="list-style-type: none"> - Muebles - Colchones
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - Computadores - Impresoras - Teléfonos móviles
Motocicletas	

Fuente: Autor

1.4 Descripción del área específica de trabajo

El área de talento humano de Alca Ltda se encarga de gestionar procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, remuneraciones, disciplinarios, motivación y de promover un buen clima laboral.

Nombre y cargo del supervisor: Marcela Johanna Ordoñez Ortiz

2 Diagnóstico de la empresa

El elemento esencial de toda empresa son las personas, ya que son las que desarrollan el trabajo y son el medio para lograr los objetivos propuestos, por lo que es necesario que las organizaciones se empeñen en hacer que los trabajadores se sientan estimados ya que esto produce un efecto favorable.

Por tanto, el análisis de carga laboral en empresas que están en constante crecimiento se hace indispensable, en la medida en que se pueda garantizar el bienestar de los trabajadores, evitando la fatiga, el estrés, la insatisfacción, hasta la ausencia laboral.

Según lo anterior se realiza un diagnóstico a la empresa Alca Ltda en materia de analizar el panorama de los empleados, en donde se evidencia la situación actual (Ver tabla 3).

Tabla 3. Situación actual Alca Ltda

Ítem	En proceso	Implementado	No implementado
Perfiles de cargo	X		
Organigrama Actualizado	X		X
Procesos documentados			X
Capacitaciones periódicas			X
Pausas activas			X
Sistema de seguridad y salud en el trabajo	X		

Fuente: Autor

Al hacer esta revisión se encontró que:

- Alca Ltda no le esta dando importancia al recurso humano, lo que están conllevando a que los empleados se quejen constantemente
- No cuenta con avances para realizar el análisis de carga laboral (tienen la intención de empezar a implementarlo).
- La directora de talento humano decidió presentar a los trabadores el estudio a desarrollar, los cuales expresaron estar muy a gusto, ya que se sientes desmotivados, cansados, hasta enfermos por la carga labora, lo que ha afectado el clima laboral.

3 Delimitación del problema

Uno de los inconvenientes más frecuentes que manifiestan las empresas pequeñas y medianas que se desarrollan cada día, es que falta determinar procesos, procedimientos y funciones claras para cada empleado de acuerdo a sus competencias que puedan medirse a través de indicadores. Lo anterior, hace que se dificulte identificar los niveles de productividad de cada empleado, produciéndose de esta manera fenómenos como falta de control del trabajo, sobrecarga laboral, o incluso tiempos muertos.

Alca Ltda. ha prestado sus servicios por más de 36 años y cuenta con un amplio portafolio de productos a precios bajos en comparación con la competencia, lo que ha otorgado un posicionamiento en el mercado.

Dado su constante crecimiento en el transcurso del tiempo, desde clientes, productos, infraestructura hasta empleados, actualmente en la compañía se han generado retrasos en el cumplimiento de labores (incumplimiento en el tiempo establecido de respuesta de créditos estudiados por parte de los analistas, incumplimiento en el recaudo de dinero por parte de los gestores, incumplimiento en el presupuesto de venta por parte de los asesores comerciales, incumplimiento de entrega de mercancía por parte del conductor, entre otros) acompañado de enfermedades, estrés, hasta ausencia laboral. Esto hace indispensable realizar un proceso de observación y análisis en cada una de las áreas de trabajo para determinar la carga laboral.

Las ideas presentadas previamente dan lugar a la pregunta de investigación, ¿Cómo a través de un estudio de análisis de carga laboral de ALCA LTDA se puede mejorar la productividad y efectividad de los puestos de trabajo, de manera que la propuesta contribuya a mejorar el desempeño de la empresa y el bienestar de los trabajadores?.

4 Antecedentes

A continuación, se dan a conocer algunos estudios sobre la medición de sobrecarga laboral y sus consecuencias en los empleados.

Castaño (2013) Implementó un sistema de medición de carga laboral para las áreas administrativas de Audifarma S.A, iniciando con la recolección de datos, mediante *la descripción de cargos*, para analizar las actividades realizadas por cada cargo, clasificando los datos en variables como: Función, actividad, tipo, periodicidad, frecuencia, tiempo requerido y tiempo al mes.

Lo que contribuyó a poder determinar cuantas horas al mes demandaba cada actividad al cargo correspondiente y al totalizarlas, poder comparar el tiempo requerido con el tiempo actual para identificar si carecía o se excedía, es decir, si tuvo o no sobrecarga laboral.

De los 13 cargos estudiados se identificó que cinco de ellos (38%) presentaron sobrecarga laboral y cuatro de ellos (30,76%) tuvieron una carga de trabajo balanceada, por lo que se propuso ingresar un auxiliar de glosas, 4 revisores facturadores, 2 auxiliares contables, 1 ingeniero de desarrollo y 2 ingenieros de soporte técnico. Los últimos cuatro (30,76%) presentaron una leve sobrecarga de trabajo, dentro de los cuales se estimó solo evaluar las actividades que generaban reprocesos, o que no eran de la dependencia analizada y asimismo, identificar mejoras que contribuyan a la disminución de dicha sobrecarga.

Restrepo, Dominguez, & Hoyos Moreno (2006) Implementaron un modelo para las empresas de servicios, orientado en áreas administrativa, técnica y de servicio al cliente, con el fin de nivelar y analizar la carga laboral. En el cual, se inició estudiando cada cargo a través de un cuadro personal de mando, donde se pudo identificar las funciones y las variables que afectan o promueven su ejecución, tales como, horas extras, capacitación, riesgo, frecuencia entre otras.

Incluso, clasificaron los tiempos de los empleados en productivo, improductivo y ausencia en el puesto de trabajo para medir el desempeño de cada uno, al mismo tiempo se catalogó el nivel de carga laboral en 3 intervalos, tales como, estado improductivo bajo (0% - 7%), estado normal (8% - 10%) y estado productivo alto (11% en adelante), donde éste último arrojó el mayor porcentaje con un 61.21%. (Restrepo, Dominguez, & Hoyos Moreno, 2006, pág. 338)

Y aunque el artículo no proporciona información por cargos, menciona que se realizó comparando los factores analizados en el estudio de proporciones y las características del cuadro de mando con el fin de identificar: la proyección a futuro con nuevos proyectos, los elementos que pueden causar improductividad y sean necesarios en el desarrollo de la actividad laboral tales como la utilización del teléfono y porcentajes de ausencia productivos. (Restrepo, Dominguez, & Hoyos Moreno, 2006, pág. 338)

Por otro lado, De Arco Canoles (2013) en su tesis estableció un estudio de carga laboral a profesionales de enfermería que laboraban en unidades de cuidado intensivo de 3 instituciones diferentes, donde utilizó la observación estructurada y anticipada para identificar y evaluar las condiciones de trabajo y fuentes de sobrecarga laboral.

También se implementó el instrumento NASA TLX –Task Load Index- o Índice de Carga de Trabajo y se llevó a cabo un cuestionario sobre la evaluación de condiciones de trabajo que correspondieron a carga física y mental, trabajo a turnos y factores de la organización que, como resultados en la siguiente tabla (ver tabla 4), reveló las condiciones que pueden esperar, representadas como mejorables (exigencias mentales y cognitivas) y las que necesitan intervención debido a la que son variables que contribuyen a la sobrecarga (presión de tiempo). (De Arco Canoles, 2013, pág. 87)

Tabla 4. Evaluación de las condiciones de la tarea, la organización y trabajo a turnos; en unidades de ciudad intensivo, 2012

CONDICIONES EVALUADAS	MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	MEJORABLE	CORRECTO
19 CARGA FÍSICA				
20 CARGA MENTAL				
21 TRABAJO A TURNOS				
22 FACTORES DE ORGANIZACIÓN				
	Condiciones que necesitan intervenirse inmediatamente			
	Condiciones que necesitan intervenirse en el mediano tiempo			
	Condiciones que necesitan intervenirse pero pueden esperar			
	Condiciones que necesitan mantenerse			

Fuente: (De Arco Canoles, 2013, pág. 87)

Gómez Betancur, Eugenia, & Myriam (2013) establecieron un estudio de carga laboral en la secretaría de planeación alcaldía municipio de Marinilla, mediante la valoración de tiempos ejecutados por los empleados que son diestros en las tareas que realizan a diario en sus puestos de trabajo para determinar el tiempo resultante, es decir, el promedio por actividad a través de la siguiente formula:

$$T = (T_m + 4 T_p + T_M) / 6.$$

Donde:

$T =$ Tiempo resultante.

$T_m =$ Tiempo mínimo asignado a la tarea

$T_p =$ Tiempo promedio asignado a la tarea.

$T_M =$ Tiempo máximo asignado a la tarea.

En esta fórmula se le dio más ponderación al tiempo promedio (4 veces) para que el tiempo resultante tienda hacia éste, y se dividió toda la suma por 6, porque es el promedio de seis tiempos. (Gómez Betancur, Eugenia, & Myriam, 2013)

Para la recolección de datos, realizaron una encuesta determinando la dependencia, procesos por dependencia, etapa o fase, procedimiento, nivel y denominación del empleo, requisitos del procedimiento, cantidad promedio de veces que se repite el procedimiento en el mes, tiempo de trabajo por cada procedimiento, tiempo total en horas-hombre en el mes de cada procedimiento distribuido por niveles y denominación del empleo, total promedio mes de horas-hombre por actividad, total promedio mes de horas-hombre por proceso, cantidad de productos generados por el proceso en el mes, total horas requeridas mes por nivel, total personal requerido por nivel en cada denominación del empleo y total personal requerido en la dependencia. (Gómez Betancur, Eugenia, & Myriam, 2013, págs. 39-42)

Como resultado se observó que el 100% de los empleados presentaron sobrecarga laboral, por tanto se sugirió crear 12 cargos aproximadamente, debido a las consecuencias que se estaban presentando tales como, usuarios insatisfechos, trabajo en casa, disminución de la calidad de vida, estrés, entre otros.

Por otro lado, Mireles Pérez, Pando Moreno, & Aranda Beltrán (2002) realizaron un estudio para determinar el síndrome de quemado (Burn out) en una empresa de la rama textil en Guadalajara, México.

Se inició con una entrevista a los empleados quienes realizaron una escala de valoración clasificada en 3 variables: agotamiento emocional, despersonalización y baja realización en el trabajo, determinadas en categorías bajo, medio y alto. Por medio del cual se obtuvo a nivel general en la empresa que el 11.43% aplicaba a un agotamiento emocional, el 4.69% a la despersonalización y el 40.4% a la baja realización laboral. (Mireles Pérez, Pando Moreno, & Aranda Beltrán, 2002)

Al mismo tiempo, se identificaron algunas variables que podían inducir a trastornos mentales o al síndrome de burn out como lo fueron el abuso o la carencia de trabajo y la poca autonomía promoviendo a que las actividades fueran más monótonas, como también, la poca capacitación que se les dió a los empleados al inicio de sus labores lo que llevaba a grandes confusiones y a que se sintieras desmotivados. (Mireles Pérez, Pando Moreno, & Aranda Beltrán, 2002)

5 Justificación

Para las empresas es de gran valor tener instrumentos que le ayuden a la administración y optimización de sus recursos. Esta proyecto parte de la importancia de documentar y estandarizar herramientas que le sirvan a las organizaciones en la gestión de áreas administrativas.

Los empleados de Alca Ltda. se quejan por tener más trabajo del posible a realizar, y al mismo tiempo los clientes se quejan por el incumplimiento por parte de la empresa, ya sea por el incumplimiento en el tiempo establecido de respuesta de créditos estudiados por parte de los analistas, el mal trato de los gestores con el cliente, el incumplimiento de entrega de mercancía por parte del conductor y el jefe de bodega, hasta por las inconsistencias de forma (cruce de obligaciones, aplicar mal un pago, no cobrar al cliente correspondiente, etc.).

Éstas inconformidades del cliente y la sobrecarga de trabajo han repercutido en el clima laboral de la empresa, ya que no se alcanzan los objetivos establecidos (el tope de ventas, numero de gestiones por parte de los gestores y el recaudo mensual) acompañado de enfermedades, estrés y hasta ausencia de los empleados.

Por tanto, este proyecto busca realizar un estudio de productividad, efectividad y carga laboral de los puestos de trabajo que desempeñan los empleados de Alca Ltda. de Bucaramanga y el área metropolitana, con el fin de alinear el desempeño de los empleados al cumplimiento de la estrategia organizacional.

6 Objetivos

6.1 Objetivo general:

Realizar un estudio de productividad, efectividad y carga laboral de los puestos de trabajo que desempeñan los empleados de Alca Ltda. de Bucaramanga y el área metropolitana con el fin de alinear el desempeño de los empleados al cumplimiento de la estrategia organizacional.

6.2 Objetivos específicos:

1. Diseñar perfiles para cada uno de los cargos existentes en la empresa Alca Ltda. de Bucaramanga y su área metropolitana.
2. Realizar medición de carga laboral de los empleados de Alca Ltda. y su área metropolitana que permita la toma de decisiones organizacional.
3. Contribuir en la formulación de indicadores enfocados a medir la productividad y efectividad del personal de Alca Ltda. de Bucaramanga y su área metropolitana.

7 Marco teórico

7.1 Carga laboral

“La carga de trabajo se define como el grupo de requerimientos psicofísicos a los que se somete un trabajador en su jornada laboral” (Alcayaga, 2016).

Y Algunos de los métodos para diagnosticarla son los siguientes:

7.1.1 El método NASA TLX. “Es un procedimiento de valoración multidimensional que da una puntuación global de carga de trabajo, basada en una media ponderada de las puntuaciones en seis subescalas, cuyo contenido es el resultado de la investigación dirigida a aislar de forma empírica y a definir los factores que son de relevancia en la experiencia subjetiva de carga de trabajo” (Arquer & Nogareda, s.f, pág. 2), como se muestra en la siguiente ilustración:



Figura 2. NASA TLX. Marco teórico.
Fuente: (Arquer & Nogareda, s.f, pág. 3)

La condición previa es que las personas que apliquen se examinen para definir el nivel de las seis dimensiones como se muestra en la figura 3 que contribuye a la carga en cada actividad específica. El propósito es, determinar la raíz de la carga, para compararlas por pares (comparaciones binarias) y seleccionar una.

DIMENSIÓN	EXTREMOS	DESCRIPCIÓN
1. EXIGENCIA MENTAL (M)	BAJA/ALTA	¿Cuánta actividad mental y perceptiva fue necesaria? (Por ejemplo: pensar, decidir, calcular, recordar, buscar, investigar, etc.) ¿Se trata de una tarea fácil o difícil, simple o compleja, pesada o ligera?
2. EXIGENCIA FÍSICA (F)	BAJA/ALTA	¿Cuánta actividad física fue necesaria? (Por ejemplo: empujar, tirar, girar, pulsar, accionar, etc.) ¿Se trata de una tarea fácil o difícil, lenta o rápida, relajada o cansada?
3. EXIGENCIA TEMPORAL (T)	BAJA/ALTA	¿Cuánta presión de tiempo sintió, debido al ritmo al cual se sucedían las tareas o los elementos de la tareas? ¿Era el ritmo lento y pausado ó rápido y frenético?
4. ESFUERZO (E)	BAJO/ALTO	¿En qué medida ha tenido que trabajar (física o mental mente) para alcanzar su nivel de resultados?
5. RENDIMIENTO («Performance») (R)	BUENO/MALO	¿Hasta qué punto cree que ha tenido éxito en los objetivos establecidos por el investigador (o por vd. mism@)? ¿Cuál es su grado de satisfacción con su nivel de ejecución?
6. NIVEL DE FRUSTRACIÓN (Fr)	BAJO/ALTO	Durante la tarea, en qué medida se ha sentido insegur@, desalentad@, irritad@, tens@) o preocupad@ o por el contrario, se ha sentido segur@, content@, relajad@ y satisfech@ ?

Figura 3. Definiciones de las dimensiones que valora el NASA TLX

Fuente: (Arquer & Nogareda, s.f, pág. 5)

7.1.2 Cuadro de mando personal. El CMI es "un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional y comunicar los progresos a todo el personal". (Restrepo, Dominguez, & Hoyos Moreno, 2006, pág. 335)

7.1.3 Estudio de tiempos. “Es una técnica para determinar con la mayor exactitud posible, partiendo de un número de observaciones, el tiempo para llevar a cabo una tarea determinada”. (Restrepo, Dominguez, & Hoyos Moreno, 2006, pág. 336)

Se debe llevar a cabo con los empleados más diestros en las actividades seleccionadas y una vez determinado el método, se realizan tomas de tiempo percatando que se cumplan los requerimientos predeterminados y que los empleados se desempeñen apropiadamente. Además este método favorece en términos de costos, redistribución del trabajo, y estandarización del mismo.

7.2 Descripción de puestos de trabajo

“La descripción y el análisis de puestos de trabajo están relacionados con la productividad y competitividad de las organizaciones, ya que lo más importante para el desarrollo de cualquier empresa son las personas que trabajan en la misma, así como también la forma y los métodos que utilizan para hacerlo”. (García, 2016, pág. 5)

La descripción de puestos de trabajo alude a las funciones específicas del cargo donde el empleado debe dar cumplimiento, y para poder determinarlas se llevan a cabo varios métodos entre los cuales están, el método de observación, de cuestionarios, de entrevistas, mixtos (Observación y entrevista), entre otros, posterior a esto, se realiza un análisis y se selecciona las actividades por dependencia, la frecuencia, la experiencia que necesita la persona para desempeñarse adecuadamente, los conocimientos y lo que la empresa estime como importante.

Todo lo anterior con el fin de documentar la información evitando mal entendidos, contribuir a los procedimientos de talento humano, evaluar el desempeño de cada cargo realizado por el supervisor y guiar al gerente general.

7.3 Medición de productividad y efectividad laboral

(Reátegui, 2016) Afirma que la productividad del trabajo es un importante elemento para estudiar cambios en la utilización del trabajo, analizar la movilidad ocupacional, proyectar los requerimientos futuros de mano de obra, determinar la política de formación de recursos humanos, examinar los efectos del cambio tecnológico en el empleo y el desempleo, evaluar el comportamiento de los costos laborales, comparar entre países los avances de productividad y estudiar muchos otros problemas económicos. (p.23)

Algunos de los fundamentos para mantener la productividad laboral implican mantener motivado al personal, permitirle que tenga autonomía en sus actividades, generar un sentido de pertenencia hacia la organización y que su remuneración sea acorde con sus resultados.

Alva & Junior (2014) definieron productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida. (p.18)

$$Productividad = \frac{Cantidad\ de\ productos\ o\ servicios\ realizados}{Cantidad\ de\ recursos\ utilizados}$$

Asimismo, definieron la productividad entre la cantidad de resultados obtenidos de los recursos utilizados y la efectividad como la calidad del resultado de los objetivos pretendidos, por tanto formularon la siguiente ecuación:

$$Efectividad = \frac{Output\ obtenido}{Output\ propuesto}$$

7.4 Síndrome de Burnout

Vanessa Thomaé, Ayala, Sphan, & Storti (2006) explican éste síndrome que afecta a los empleados actualmente de la siguiente manera:

“Es un término que traducido al castellano significa estar o sentirse quemado por el trabajo, agotado, sobrecargado, exhausto”, (p.18). Que surgió desde la percepción de alteración en profesionales quienes perdían su afinidad hacia los clientes debido a su desempeño laboral como resultado de una exigencia alta de energía.

Actualmente existen 4 niveles clínicos de éste síndrome (leve, moderado, grave y extremo, éste último donde se puede percibir un aislamiento muy marcado y hasta suicidio), dentro de los cuales se perciben signos y síntomas físicos, psíquicos y laborales.

7.4.1 Medidas preventivas y terapéuticas en el Síndrome de Burnout. Se ha proyectado mecanismos de prevención debido al constante crecimiento de este síndrome, especialmente en personas que se desempeñan laboralmente en el ámbito de salud, mediante tipos de apoyo emocional, instrumental, informativo y evaluativo, analizando las relaciones que se establecen, los medios monetarios que posee un profesional, la contextualización que implica caer en este síndrome y la retroalimentación para identificar mejoras. (Vanessa Thomaé, Ayala, Sphan, & Storti, 2006)

8 Diseño metodológico

8.1 Alcance de la investigación

Se considera indispensable definir el contexto y las situaciones en que el empleado se desempeña, lo que justifica que el proyecto sea de tipo descriptivo debido a que el estudio se basa en mostrar con precisión los roles y responsabilidades de cada cargo junto con los procesos y procedimientos de los mismos.

Además, se utilizó un enfoque cuantitativo, pues se recolectarán datos para medición numérica para identificar indicadores.

8.2 Diseño de la investigación

El estudio se llevo a cabo en cada área de la empresa Alca Ltda debido a la ausencia de información sobre descripciones de puestos e instructivos que sirvan de base para medir la carga laboral en la empresa Alca Ltda y tomar decisiones para mejorar la productividad y efectividad de los trabajadores, por tanto se establecieron las siguientes etapas:

8.2.1 Etapa I: Documentación de descriptores e instructivos de los puestos de trabajo. Dado que algunos empleados de Alca Ltda no tenían identificado sus respectivas funciones y realizaban actividades que no correspondía a su dependencia, fue necesario documentar las descripciones de los puestos de trabajo para determinar si realmente se presentaba carga laboral en sus verdaderas responsabilidades.

Para la recolección de datos se implementó el método mixto de observación y entrevista, con el fin de verificar la veracidad de la información. (Ver figura 3. Método mixto: Observación y entrevista) y para la documentación se elaboró una plantilla (ver Tabla 5) que se encuentra registrada al final del documento en el Anexo A. Descriptores de puestos de trabajo .



Figura 4. Método Mixto: Observación y entrevista
Fuente: Autor

Tabla 5. Descriptores de puestos de trabajo

Cargo		Área a la que pertenece	
Cargo del Jefe Directo		No. de personas a cargo	
MISIÓN DEL CARGO			
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS			
Relaciones internas		Relaciones externas	
ROL DENTRO DEL PROCESO			
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar
Ejecutar	Controlar	Verificar	
ROLES Y RESPONSABILIDADES			
Responsabilidades			
			D S Q M B T A E
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS			
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA			
Reemplaza a:		Reemplazado por:	
PERFIL DEL CARGO			
Tiempo de experiencia laboral			

Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo	
Competencias	

Fuente: Autor

Aunque los resultados en la elaboración de los descriptores de puestos de trabajo contribuyeron a reconocer las funciones de cada cargo y su periodicidad en la empresa, se vio la necesidad de identificar el alcance de algunas responsabilidades por cada cargo documentando los instructivos para llevarlas a cabo como insumo para la medición de la carga laboral.

El bosquejo de estos instructivos se llevó a cabo por medio de diagramas de flujo que permitieron documentar de manera gráfica y comprensible la secuencia de pasos, los cuellos de botella, y conocer las variables que estaban afectando (esta información se encuentra registrada al final del documento en el Anexo B. *Instructivos por cargos*).

8.2.2 Etapa II: Análisis de carga laboral.

8.2.2.1 Identificación de tiempos y propuestas para reducir la carga laboral.

Teniendo claridad de las funciones establecidas por cada cargo y los instructivos para llevarlas a cabo, se realizó un estudio de tiempos en cargos donde los empleados afirmaban que su jornada laboral no era suficiente para desempeñarse a cabalidad todas sus funciones, se veían enfermos o emocionalmente afectados o donde los jefes directos se quejaban de los resultados de sus subordinados.

Para esta etapa, se implementó de nuevo el método mixto de observación y entrevista en cada puesto de trabajo y se elaboró una plantilla que se encuentra registrada al final del documento en el Anexo C. *Plantillas “análisis de carga laboral”*, donde se documentó la actividad que desempeñaba el empleado, el tipo (análisis u operativo), la periodicidad (diario,

semanal, quincenal o mensual), la frecuencia, el tiempo requerido y el porcentaje total del tiempo para especificar las actividades con mayor duración al mes (ver tabla 6).

Las horas establecidas al mes que un empleado debía trabajar en Alca para no ser determinado como sobrecarga laboral era de 180 horas o menos, laborando de lunes a sabados 7,5 horas al día teniendo en cuenta las pausas activas en la mañana y en la tarde.

Por último, las horas laboradas se dividían en las horas establecidas al mes para determinar el nivel de carga laboral.

Tabla 6. Análisis de carga laboral

ANÁLISIS DE CARGA LABORAL							
Actividades	Tipo	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo requerido (Min)	Tiempo Mensual (Min)	Tiempo mensual (hora)	% del total del tiempo
				Horas laboradas			
				Horas establecidas al mes			
				Nivel de carga laboral			

Fuente: Autor

8.2.2.2 Propuesta y medición de indicadores de efectividad y productividad.

Teniendo en cuenta la etapa anterior, se identificaron varias circunstancias por las cuales los empleados no se desempeñaban como la empresa lo esperaba. Por tal razón, se vio la necesidad de establecer indicadores con el fin de dar seguimiento y determinar que tan productivo o efectivos estaban siendo.

8.3 Área de estudio

El lugar del estudio se sitúa en el departamento de Santander, donde se limita el estudio una empresa comercializadora de electrodomésticos, llamada Alca Ltda.

8.4 Población

El nicho de observación son de 30 cargos compuestos por 48 empleados de Alca Ltda. de Bucaramanga y el área metropolitana.

8.5 Instrumento de investigación

El objetivo de las entrevistas es identificar los roles y responsabilidades del personal y el tiempo en el que las ejecutan mediante la creación de perfiles de cargo, diagramas de flujo de los procesos, indicadores, cuadro personal de mando y cálculo del RRHH requerido con el método de observación para validar la información, identificar las variables que repercuten en el desempeño del trabajador y crear indicadores de gestión, con el fin de plantear un plan de mejoramiento.

9 Resultados y discusión

9.1 Evaluación de carga laboral y propuesta de intervención para el área de cartera

9.1.1 **Etapa I: Documentación de descriptores e instructivos de los puestos de trabajo del área de cartera.** El área de cartera fue teniendo varias modificaciones con el tiempo debido al ingreso de la coordinadora de cartera y el gestor de cartera externo, sin embargo, se pudo realizar a cabalidad la documentación de roles y responsabilidades como se muestra al final del documento en el anexo A. *Descriptores de puestos de trabajo* en los siguientes numerales:

1. Director de cartera
2. Coordinadora de cartera
3. Auxiliar de cartera
4. Gestor de cartera corriente
5. Gestor de cartera vencida
6. Gestor de cartera externo

Del mismo modo se realizó la documentación de los respectivos instructivos, excepto del gestor de cartera externo, como se observa en el anexo B. *Instructivos por cargos* en los siguientes numerales:

1. Director de cartera
2. Coordinador de cartera
3. Auxiliar de cartera
4. Gestores de cartera corriente y vencida

9.1.1.1 *Diagnóstico de la situación actual del área de cartera.* Al implementar el método mixto se pudo percibir que el director de cartera tenía claridad de todas sus funciones e instructivos ya que llevaba mucho tiempo en la organización, sin embargo, en su contrato no estaban definidas todas las actividades realizadas. A continuación se detallan algunas funciones que no eran de su dependencia, eran innecesarias o debían ser asignadas a otros cargos:

- Realizar el primer informe del mes
- Realizar y consolidar los informes de comité
- Revisar estado de cartera de mayoreo
- Realizar aprobación de pedidos de mayoreo
- Programar mensajes de texto
- Revisar facturación de mensajería

Con la **coordinadora de cartera** ésta etapa se implementó a menos de un mes de haber ingresado a la empresa, por tanto se percibió que aún no tenía claridad en algunas funciones e instructivos, y además, se identificaron las siguientes actividades innecesarias o que debían ser redistribuidas:

- Suministrar información y asesorar a los clientes sobre estados de cuenta y opciones de pago
- Solicitar negocios físicos por Skype (formatos de créditos con datos de clientes)
- Programar mensajes de texto

La **auxiliar de cartera** no recordaba con claridad sobre sus funciones, ya que algunas se las impusieron con el tiempo y no estaban establecidas en el contrato. Así mismo, al observar los instructivos, se pudo percibir que se equivocaba constantemente debido a que tenía tantos informes por realizar, que se le olvidaban algunos detalles y debía volver a empezar, lo que afectaba su productividad.

Con el **gestor de cartera externo** se ejecutó esta fase en un corto tiempo, ya que debía estar por fuera de las instalaciones, por tanto, no se pudo conocer los instructivos. No obstante, se identificaron las siguientes actividades que no eran de su dependencia:

- Realizar gestión de cobro telefónica, informando a los clientes sobre sus estados de cuenta para ejecutar acuerdos de pago
- Organizar base de clientes para determinar a cuales se le realiza gestión de cobro telefónica o visita inmobiliaria

Por último, se pudo percibir que los **gestores de cartera** se sentían amenazados e intimidados y respondían de manera indiferente a las preguntas, ya que presumían que todo lo dicho sería motivo de despido, dados los antecedentes vistos en la empresa, a causa de que con frecuencia reciben memorandos por no cumplir con los indicadores de cobranza y de que se presentaba un alto nivel de rotación. En este cargo los empleados describían con fluidez sus responsabilidades e instructivos, y en este ultimo, se pudo observar que al momento de llevar a cabo las retenciones salariales, algunos demostraban mayor agilidad porque tenían conocimiento en Excel avanzado.

9.1.1.2 *Propuesta de descriptores e instructivos del área de cartera.* A causa de los hallazgos encontrados en las funciones y los instructivos del área de cartera se determinó las siguientes mejoras que se dejaron establecidas como se muestra al final del documento en el anexo A. Descriptores de puestos de trabajo, en los numerales 1, 2, 3, 4, 5 y 6, sin embargo, no se implementaron:

Entre las funciones del **director de cartera** se determinó ceder a la auxiliar de cartera el primero informe del mes y los informes de comité; ceder al área comercial de mayoreo la revisión del estado de cartera de mayoreo y la aprobación de los pedidos; y por último ceder a algún gestor sobresaliente la revisión de facturación de mensajería y la programación de mensajes de texto.

Respecto a la **coordinadora de cartera** se sugirió ceder a los gestores correspondientes la solicitud de negocios físicos por Skype (formatos diligenciados de los créditos aprobados); redistribuir la función de suministro de información y asesoría a clientes sobre estados de cuenta y opciones de pago únicamente si son significativos y ceder la programación de mensajes de texto a algún gestor sobresaliente.

Se documentó las funciones del **auxiliar de cartera** evidenciando que son muchas y que no había otro empleado en la organización con el que se pudiera apoyar, por tanto, en la siguiente fase se realizó el estudio de carga laboral para determinar si era necesario contratar uno nuevo.

Acerca del **gestor de cartera externo** se planteó eliminar las funciones de gestión de cobro telefónico y organización de base de clientes, ya que eran actividades de un gestor de planta que no le permitían cumplir con su cobro inmobiliario.

Finalmente, se documentaron las funciones de los **gestores de cartera** que eran propias de su dependencia y se sugirió a la empresa un curso de Excel avanzado para enviar retenciones salariales de manera masiva.

9.1.2 Etapa II: Análisis de carga laboral del área de cartera.

9.1.2.1 Toma de tiempos y propuestas para reducir la carga laboral del área de cartera. Debido a los hallazgos encontrados en el análisis de carga laboral se postularon algunas mejoras pero no se implementaron, sin embargo se logró la toma de tiempos del área de cartera se puede observar al final del documento en el anexo C. Plantillas “Análisis de carga laboral” en los siguientes numerales:

1. Director de cartera
2. Coordinadora de cartera
3. Auxiliar de cartera
4. Gestor de cartera corriente
5. Gestor de cartera vencida

Las horas requeridas al mes para el **director de cartera** fueron 229 aproximadamente, es decir, 49 horas extras, por tanto, se determinó sobrecarga laboral, sin embargo, no se necesitó otro empleado para apoyarlo, sino redistribución de funciones como se muestra a continuación:

El director de cartera invertía la mayoría de su tiempo en el acompañamiento y asesoría al equipo de trabajo y además en suministrar información y asesorar a clientes generales sobre estados y opciones de pago. Por tanto, se recomendó simplificarlas generando un manual de procedimientos de los diferentes escenarios de cobranza con el fin de evitar ser interrumpido frecuentemente y realizar asesoría únicamente a clientes críticos, para invertir

más tiempo en realizar auditorias de estados de cartera, ya que esta función si es de un director y no la podía realizar completamente, viéndose reflejado en sus resultados.

Igualmente para actividades como realizar y atender llamadas y además revisar mensajes de Skype para solucionar inquietudes de los clientes o administrativos de la empresa, se recomendó recibirlos con requerimientos que solo el director de cartera pudiera solucionar y las demás ser delegadas a los gestores de cobranza o al auxiliar de cartera; se propuso disminuir las reuniones con la coordinadora de cartera, estableciendo un manual con los diferentes procedimientos e instructivos; asimismo delegar el primer informe del mes y los informes de comité a la auxiliar de cartera como se mencionó en la etapa anterior; transferir la revisión de cartera de mayoreo al área comercial de mayoreo; designar la programación de mensajes de texto y revisión de facturación de mensajería a algún gestor o auxiliar de cartera y por último, ceder la aprobación de pedidos de mayoreo al área comercial de mayoreo.

Las horas requeridas al mes para la **coordinadora de cartera** fueron de 213 aproximadamente, es decir, 33 horas extras al mes, por tanto, se determinó sobrecarga laboral, sin embargo, no se necesitó otro empleado para apoyar sus funciones, sino permanecer más tiempo en las instalaciones de la organización, cambio de su ordenador, de su celular y redistribución de funciones como se describe a continuación :

De las actividades con mayor tiempo invertido se recomendó suministrar información y asesorar vía telefónica a los clientes críticos únicamente, ya que ésta función es plenamente de los gestores de cobranza y de no un coordinador, como se mencionó en la etapa I. Al mismo tiempo, se sugirió atender a clientes que los gestores no eran capaz de controlar; gestionar llamadas con requerimientos que solo la coordinadora de cartera podría solucionar y las demás ser delegados a los gestores de cobranza o al auxiliar de cartera; resolver las inquietudes de los gestores simplificandolas al generar un manual de procedimientos de los

diferentes escenarios de cobranza con el fin de evitar ser interrumpida frecuentemente, para intensificar el tiempo para realizar, analizar y socializar el recaudo diario que es una actividad propia del cargo como coordinador; se sugirió destinar la programación de mensajes de texto a algún gestor o al auxiliar de cartera, y finalmente, destinar al respectivo gestor la solicitud de los negocios físicos (documento diligenciado para aprobación del crédito).

Al identificar las actividades de la **auxiliar de cartera** se observó que su ordenador no estaba en las mejores condiciones, su silla no era ergonómica, y el lugar de trabajo no era el apto, manteniendo un alto nivel de estrés, expresándolo en el trato con sus compañeros y clientes. Era tanto el tiempo frente al computador que sus ojos se irritaban constantemente y por terminar los informes en el momento oportuno los entregaba con errores, además se identificó que presentaba varias dudas al desempeñar sus funciones, por tanto dependía del director de cartera para solucionarlas, los gestores de cobranza solicitaban su ayuda constantemente y cuando el aprendiz Sena se le terminaba el contrato ella debía cubrirlo. Las horas requeridas al mes fueron 268 aproximadamente, es decir, 88 horas extras y se determinó sobrecarga laboral, por tanto, se sugirió un asistente que le ayude a evacuar actividades y a recibir las que se postularon quitar al director y la coordinadora de cartera para lograr mejores resultados, cambiar el ordenador y realizar capacitaciones de Excel avanzado.

Finalmente, para implementar esta etapa en los **gestores de cartera corriente y de cartera vencida** se tuvo en cuenta los tiempos de todos los empleados por cada actividad con el fin de determinar un promedio, sin embargo, lo que se percibió fue que algunos tenían más habilidades para desempeñarse que otros porque habían aprendido por fuera de la organización excel avanzado y atención al cliente. Lo anterior se veía reflejado en sus resultados, por tal razón, entre ellos había un mal clima laboral y la mayoría temía a ser

despedidos. Además, el aplicativo no funcionaba al 100%, la conexión de internet era intermitente, la información de los clientes muchas veces era falsa, lo que llevaba a que los gestores cometieran errores en el momento del cobro, entre otras. Las horas extras por gestores fueron de 5, sin embargo no se determinó sobrecarga laboral, por el leve exceso de tiempo, pero se sugirió crear capacitaciones de Excel avanzado, crear manuales donde se identifiquen los diferentes escenarios para el cobro de cartera y tiempos de integración.

9.1.2.2 Propuesta y medición de indicadores de efectividad y productividad del área de cartera. De acuerdo al análisis de carga laboral, los gestores de cobranza realizaban 60 gestiones diarias aproximadamente para un total de 1.440 al mes, de las cuales eran efectivas (acuerdo de pago verbal) 864 al mes, es decir, el 60%. Sin embargo, gerencia solicitaba cumplir con mínimo 80 gestiones diarias y en consecuencia los gestores las realizaban de manera superficial, por tanto se sugirió los siguientes indicadores para darle seguimiento, sin embargo no se implementaron durante el desarrollo de la práctica:

- $\% \text{ de gestiones realizadas} = \frac{\text{Clientes gestionados}}{\text{Total clientes asignados}} * 100$
- $\% \text{ de gestiones efectivas} = \frac{\text{Clientes con acuerdo de pago}}{\text{Total clientes asignados}} * 100$

Los gestores de cobranza, para realizar retenciones salariales y darles seguimiento a algunas empresas, debían enviar la documentación. De aproximadamente 25 retenciones salariales mensuales, la documentación se enviaba al titular, al codeudor 1 y al codeudor 2 (si existía el caso), pero los gestores no revisaban que la información estuviera actualizada y el 30% de los envíos no eran efectivos, es decir, de 7 a 8 envíos, de manera que se propusieron los siguientes indicadores para darle seguimiento a la situación, pero no se implementaron:

- *Número de documentos enviados para realizar cobro*
- $\% \text{ de documentos enviados efectivos} = \frac{\text{Documentos enviados efectivos}}{\text{Total documentos enviados}}$

9.2 Evaluación de carga laboral y propuesta de intervención para el área de créditos

9.2.1 **Etapa I: Documentación de descriptores e instructivos de los puestos de trabajo del área de créditos.** La documentación de los roles y responsabilidades se pudo realizar con éxito en el área de créditos como se muestra al final del documento en el anexo A. *Descriptores de puestos de trabajo* en los siguientes numerales:

7. Directora de créditos
8. Analista de créditos
9. Auxiliar contable de créditos

Asimismo se realizó la documentación de los instructivos en el anexo B. *Instructivos por cargos* de los siguientes numerales:

5. Directora de créditos
6. Analista de créditos

9.2.1.1 *Diagnóstico de la situación actual del área de créditos.* La directora de créditos tenía claridad de todas sus funciones e instructivos ya que llevaba mucho tiempo en la organización, sin embargo se identificaron como se muestra a continuación que algunas no eran de su dependencia o debían ser redistribuidas:

- Generar informes de libranzas
- Revisar créditos de ESSA

Los **analistas de créditos** tenían claras sus funciones ya que eran repetitivas y propias de su dependencia, por lo tanto, no se establecieron modificaciones, sin embargo, al aplicar el método mixto se pudo percibir que ellos realizaban la búsqueda del titular y el codeudor con su propio análisis pero la aprobación solo la daba la directora de créditos, que el internet era

intermitente, algunas páginas de búsqueda fallaban y las diademas no estaban en las mejores condiciones.

El **auxiliar contable** de créditos tenía una única función que era facturar los créditos aprobados, sin embargo, al implementar el método mixto se pudo percibir que de los asesores comerciales no diligenciaban completamente los créditos, por lo tanto debían atender llamadas o resolver inquietudes de los administradores por Skype, afectando el tiempo de respuesta de facturación.

9.2.1.2 Propuesta de descriptores e instructivos del área de créditos. Debido los hallazgos encontrados en las funciones y descriptores de la directora de créditos se propuso, pero no se implementó, ceder el informe de libranzas al auxiliar de cartera e implementar un manual con los diferentes escenarios a los que se puede enfrentar el analista de créditos para estudiar y dar conceptos correspondientes a la ESSA, sin embargo, quedó establecido al final del documento en los anexos B. perfiles de cargo.

9.2.2 Etapa II: Análisis de carga laboral del área de créditos.

9.2.2.1 Toma de tiempos y propuestas para reducir la carga laboral del área de créditos. La toma de tiempos del área de créditos esta documentada al final del documento en el anexo C. Plantillas “análisis de carga laboral” en los siguientes numerales:

6. Directora de créditos
7. Analista de créditos
8. Auxiliar contable de créditos

Dado los hallazgos encontrados en esta etapa se postularon algunas mejoras como se muestran a continuación, las cuales no se implementaron.

Las horas extras de la **directora de créditos** fueron 13, sin embargo, no se determinó sobrecarga laboral debido al leve incremento de horas, sino redistribución de funciones como se muestra a continuación:

La directora de créditos invertía la mayoría de su tiempo en actividades como apoyar a los analistas, emitir conceptos de las solicitudes de créditos y resolver inquietudes del personal que visita la fábrica de créditos. Por tanto, se planteó simplificarlas generando políticas claras con el fin de otorgarles autonomía a los analistas en la toma de decisiones, evitar ser interrumpida frecuentemente, realizar intervención únicamente a los créditos más delicados y al mismo tiempo realizar auditorías de la labor, para verificar que los subalternos estén respetando la política y por último, se recomendó realizar y recibir llamadas únicamente con requerimientos que solo el director de créditos pudiera solucionar, las demás deberían ser solucionadas por un auxiliar.

Para implementar esta etapa con los **analistas de créditos** se tuvo en cuenta los tiempos de todos los empleados por cada actividad con el fin de determinar un promedio, sin embargo, lo que se percibió fue que invertían la mayoría de su tiempo en los créditos en reprocesos, ya que los administradores no enviaban la documentación completa, los clientes no respondían a tiempo o no eran aptos, o los asesores llenaban los formularios con errores, por tal razón las 4 horas de respuesta de la aprobación de los créditos casi nunca se cumplía y las ventas se perdían. Finalmente, se percibió que en los 6 primeros días del mes, la demanda era menor pero los reprocesos seguían teniendo la misma intensidad. El estudio arrojó 34 horas extras por analista por tanto se consideró sobrecarga laboral, y se determinó que la política con la que se estaba evaluando los créditos no era la más productiva, ni efectiva, debido a que estaban siendo afectadas las ventas y los empleados, ya que eran muchos documentos por diligenciar, había más facilidad en la competencia para obtener créditos y la

manera como estudiaba el crédito el administrador antes de enviarlo, era diferente a la estudiada en la fábrica de créditos, por tanto se sugirió reestructurarla, dándole a conocer a la gerencia todas las partes afectadas, y en vista de esto, decidieron cambiar la directora e implementaron una política más flexible y se pudo percibir que disminuyeron los créditos en reproceso.

Por último, como se mencionó anteriormente, el **auxiliar contable de créditos** facturaba todos los créditos a nivel nacional y sus resultados eran afectados porque los asesores no diligenciaban bien la documentación, entrando a reproceso o a realizar facturación con errores, lo que llevaba a tener que solicitar cambios en el sistema. Por tanto, se sugirió realizar capacitaciones a los asesores comerciales sobre la política de créditos de manera que disminuyan los reprocesos. El estudio arrojó que no hay sobrecarga laboral porque no hay horas extras, sin embargo, en las quincenas o fin de mes si se presentaba cuello de botella para dar respuesta, ya que son los tiempos donde hay mayores ventas.

9.2.2.2 Propuesta y medición de indicadores de efectividad y productividad del área de créditos. Se postularon los siguientes indicadores para darle un debido seguimiento a los créditos estudiados que no permitían que los empleados se desempeñaran de manera efectiva y productiva:

- Número de créditos estudiados al día
- Número de créditos con respuesta al día
- Número de créditos en reproceso al día

Al obtener estos resultados se pudo percibir que el 90% de los créditos entraban en reproceso, es decir, el 10% obtenían respuesta a tiempo, ya que la política de créditos estaba

afectando el estudio de los mismos. Después de implementar la nueva política se sugirió dar seguimiento a los indicadores, sin embargo no se implementaron.

9.3 Evaluación de carga laboral y propuesta de intervención para el área comercial

9.3.1 Etapa I: Documentación de descriptores e instructivos de los puestos de trabajo del área comercial. La documentación de roles y responsabilidades del área comercial que se desarrolló en esta etapa esta registrada al final del documento en el anexo

A. *Descriptores de puestos de trabajo* en los siguientes numerales:

10. Director comercial de zona
11. Asesor comercial de planta
12. Asesor comercial de mayoreo
13. Asesor comercial externo
14. Administrador de punto de venta
15. Caja principal
16. Cajero
17. Auxiliar de compras
18. Gestor de cartera y auxiliar de ventas de mayoreo

Igualmente la documentación de instructivos en el anexo B. *Instructivos por cargos* en los siguientes numerales:

7. Asesor comercial de planta
8. Asesor comercial de mayoreo
9. Administrador de punto de venta
10. Caja principal
11. Auxiliar de compras
12. Gestor de cartera y auxiliar de ventas de mayoreo

9.3.1.1 **Diagnóstico situación actual.** Para implementar esta etapa con el director comercial de zona se realizaron varias solicitudes ya que por tiempo era muy difícil contactarlo debido a que desempeñaba funciones que no eran de su dependencia tales como:

- Proporcionar al cliente toda la información sobre los productos de Alca Ltda de acuerdo a sus necesidades.
- Realizar seguimiento en la entrega del producto y en el servicio post-venta.
- Realizar pedidos y entregas de mercancía
- Elaborar ordenes de compra

Los **asesores comerciales de planta** tenían claridad de todas sus funciones ya que eran monótonas y ganaban por comisión.

Con los **asesores comerciales de mayoreo** no se pudo realizar el método mixto ya que eran empleados que viajaban, por tanto, no fue posible ver los descriptores, sin embargo, se realizó una entrevista y se percibió que tenían muy claras sus funciones, ya que eran empleados de edad que llevaban toda la vida trabajando como asesores comerciales.

Los **asesores comerciales externos** también tenían claridad de sus funciones, sin embargo, al implementar el método mixto, se pudo percibir que salían a los barrios de estrato bajo pagando el transporte de su sueldo (teniendo en cuenta que no tienen un básico) por tanto, eran empleados realmente desmotivados que manifestaban gran insatisfacción.

Se entrevistaron a 3 de los **administradores de puntos de venta**, ya que eran los más cercanos al punto principal, y se percibió que tenían claridad de sus funciones e instructivos, sin embargo solicitaban servicios técnicos con el fin de fidelizar a los clientes, pero no era una función de su dependencia.

La **cajera principal** tenía claridad de sus funciones e instructivos, ya que llevaba mucho tiempo en la organización, sin embargo, realizaba funciones que eran propias del administradores del punto de venta de la principal, entras las cuales están:

- Realizar nómina de los asesores
- Enviar ruta para entrega de mercancía a bodega

Con las **cajeras** se realizó el método mixto y se percibió que tienen claridad de sus funciones e instructivos y que cuando les sobraba tiempo, apoyaban al administrador del punto de venta.

Respecto al **auxiliar de compras** se pudo percibir que conocía con claridad sus funciones e instructivos, sin embargo, generaba soporte a puntos de venta a nivel nacional de temas como cartera o créditos, afectando el desempeño de sus responsabilidades.

Por último, el **gestor de cartera y auxiliar de ventas de mayoreo** se desempeñó de manera tal que se pudo percibir que tenía toda la claridad y autonomía de su cargo.

9.3.1.2 *Propuesta de descriptores e instructivos del área comercial.* Al identificar las funciones que no estaban permitiendo desempeñar al empleado como su cargo lo exige, se determinó establecer las siguientes mejoras pero no se implementaron:

Respecto al **director comercial de zona** se sugirió ceder a los asesores comerciales las funciones de seguimiento en las entregas del producto y el proporcionar a clientes toda la información de los mismos. Así mismo, se determinó ceder a los administradores de los puntos de venta el realizar pedidos y entregas de mercancías, como elaborar ordenes de compra.

Con los **administradores de puntos de venta** se recomendó destinar las solicitudes de los servicios técnicos a la persona encargada dentro de la organización.

Referente a la **cajera principal** se propuso ceder al administrador del punto de venta de la principal la ruta para entrega de mercancía de bodega y la nómina de los asesores comerciales.

En cuanto al **auxiliar de compras** se sugirió realizar únicamente soportes a los puntos de venta a nivel nacional con temas direccionados a la compra de mercancía.

9.3.2 Etapa II: Análisis de carga laboral del área comercial..

9.3.2.1 Toma de tiempos y propuestas para reducir la carga laboral del área comercial. La documentación de toma de tiempos se muestra en el anexo C. Plantillas “análisis de carga laboral” como se muestra al final del documento en los siguientes numerales:

9. Adminsitrador de punto de venta
10. Caja principal
11. Cajero
12. Auxiliar de compras
13. Gestor de cartera y auxiliar de ventas de mayoreo

Respecto al **director comercial de zona** no se pudo realizar esta etapa ya que renunció antes de poder implementarla, así mismo, por ordenes de gerencia tampoco se realizó a los **asesores comerciales de planta y externos** ya que sus funciones son monótonas y dependen de las ventas.

En vista de los hallazgos encontrados se sugirieron algunas recomendaciones como se describe a continuación, las cuales no se implementaron.

Las horas extras de los **adminsitradores de los puntos de venta** fueron 10, sin embargo no se determinó sobrecarga laboral debido al leve incremento de las horas, si no redistribución de funciones como se muestra a continuación:

La mayoría del tiempo invertido se realizó en responsabilidades que son de su dependencia, sin embargo, se pudo percibir que dar seguimientos a créditos tanto nuevos como en reproceso era una función que a veces duraba un día entero, sin permitirles realizar otras actividades, debido a como se gestionaba la política de créditos. Por tanto se sugirió que la directora de créditos pudiera intervenir para mejorarla y se logró como se mencionó en la descripción del área de créditos. Sin embargo, entre otras funciones se pudo percibir que los administradores realizaban varias salidas al almacén principal, por lo que se sugirió que los analistas de créditos dieran respuesta en el tiempo establecido o atendieran a sus inquietudes y asimismo, que no cambien los precios de los productos tan seguido para evitar correcciones o anulaciones, y por último, como se mencionó en la etapa anterior se recomendó delegar la función de servicios técnicos a la persona encargada.

Las horas extras de la **cajera principal** fueron 27, por lo que se consideró con sobrecarga laboral, pero se sugirió realizar una redistribución de funciones como se muestra a continuación:

Se sugirió como se mencionó en la etapa anterior eliminar las actividades de nómina y envíos de ruta, ya que son de un administrador de punto de venta, e igualmente se percibió que los asesores comerciales cada vez que tenían inquietudes sobre algún producto se dirigían a la cajera principal con el fin de solucionar dudas de precios, inventarios o rutas, por tanto era interrumpida constantemente, así que como consecuencia a estos hallazgos se propuso el ingreso de un administrador.

Para implementar esta etapa con las **cajeras** se tuvo en cuenta los tiempos de las dos cajeras más cercanas al almacén de la principal con el fin de determinar un promedio. El estudio no arrojó sobrecarga laboral, porque no hay horas extras y se pudo percibir que en cada oportunidad de tiempo libre apoyaban a los administradores.

Las horas extras mensuales del **auxiliar de compras** fueron 85, por tanto se consideró con sobrecarga laboral, debido a que el empleado quería generar soporte telefónico de sus actividades, y al mismo tiempo a las que no eran de su dependencia como créditos, cobro de cartera, rutas o envíos de mercancía destinando a esta actividad 98 horas.

Finalmente, El estudio realizado a el **gestor de cartera y auxiliar de ventas de mayoreo** no arrojó sobrecarga laboral, debido a que no tuvo horas extras.

9.3.2.2 Propuesta y medición de indicadores de efectividad y productividad del área comercial. Los asesores comerciales y los administradores también estaban siendo afectados por la política de créditos, por tanto se vió la necesidad de establecer los siguientes indicadores:

- Número de compras vs Número de visitantes
- Número de créditos efectivos por almacén
- Número de créditos en reproceso por almacén
- Ventas a crédito

Con una revisión preliminar se pudo percibir que de 4 créditos estudiados 1 era efectivo, pero si el crédito no tenía respuesta a tiempo se perdía la venta. Además, los traslados no cumplían con la hora de llegada y los clientes se molestaban, por lo que desistían. Por tanto, el cambio del nuevo director de créditos, contribuyó a que la ventas aumentaran (mientras el área de logística respondiera a tiempo), sin embargo, los indicadores no se implementaron.

9.4 Evaluación de carga laboral y propuesta de intervención para el área de auditoría interna

9.4.1 Etapa I: Documentación de descriptores e instructivos de los puestos de trabajo del área de auditoría interna. La documentación de esta etapa para el área de auditoría interna se llevó a cabo en el anexo A. *Descriptores de puestos de trabajo* en el numeral 19 y asimismo en el anexo B. *Instructivos por cargos* en el numeral 13.

9.4.1.1 Diagnóstico situación actual del área de auditoría interna. La auditora interna tenía claridad de todas sus funciones ya que llevaba mucho tiempo en la organización, sin embargo no se pudo documentar algunos instructivos ya que no fue posible viajar. La evaluación realizada permitió identificar algunas actividades que no eran de su dependencia como se muestra a continuación:

- Revisar cajas menores
- Comprar y entregar insumos de papelería y aseo
- Distribuir insumos a los almacenes externos en los artículos que salen de menor costo
- Apoyar la inmobiliaria

9.4.1.2 Propuesta de descriptores e instructivos del área de auditoría interna. Al identificar las funciones que no estaban permitiendo desempeñar al empleado como su cargo lo exige, se determinó establecer las siguientes mejoras, los cuales no se implementaron durante la práctica:

Se sugirió ceder la revisión de cajas menores a algún auxiliar contable o practicante del sena y delegar las funciones de papelería y de la inmobiliaria (actividad que no tiene que ver

con Alca pero que requiere mucho tiempo) a las personas que han estado buscando por 2 meses para que trabajen dentro de la organización, pero que no consiguieron en el transcurso de la práctica, de tal manera que pueda dejar de aplazar los viajes periódicos para revisar el inventario físico.

9.4.2 Etapa II: Análisis de carga laboral del área de auditoría interna.

9.4.2.1 Toma de tiempos y propuestas para reducir la carga laboral del área de auditoría interna. La documentación de la toma de tiempos para el área de auditoría interna se muestra al final del documento en el anexo C. Plantillas “Análisis de carga laboral” en el numeral 14 y en vista de los hallazgos encontrados se sugirieron algunas recomendaciones como se describe a continuación, las cuales no se implementaron.

Las horas extras de la **auditora interna** fueron 137, por tanto, se determinó que este puesto de trabajo tiene sobrecarga laboral, y se sugirió contratar un auxiliar y al mismo tiempo redistribuir funciones como se muestra a continuación:

La mayoría del tiempo invertido se destinó a responsabilidades que son de su dependencia, sin embargo, estas actividades mencionadas en la etapa anterior no le permitían desempeñarse a cabalidad en las actividades que si lo son, repercutiendo en los resultados y viéndose afectado en su estilo de vida, ya que llegaba a trabajar una hora antes, seguía derecho en el receso del almuerzo, continuaba en la noche trabajando en la casa para evacuar los pendientes, y al mismo tiempo se mantenía despierta con energizantes y coca cola.

9.4.2.2 Propuesta y medición de indicadores de efectividad y productividad del área de auditoría interna. La auditora interna dilatava las responsabilidades de su dependencia por tantas actividades extras que le eran impuestas, por tanto se vió la necesidad de sugerir los siguientes indicadores:

- Número de auditorias al mes

- $\% \text{ del cumplimiento de auditoria} = \frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Programa de auditoria}} * 100$
- Número de auditorias extraordinarias

Se pudo determinar que en el mes de noviembre solo se pudo realizar auditoría a la bodega de provincia de soto (de 90 bodegas), es decir, ese mes tuvo cumplimiento de auditoria del 1%. Las demás estaban revisadas a mes de octubre, quedando pendientes 3, sin embargo, en la mayoría no se realizó visita sino que se revisó el inventario en el sistema. Además, se llevo a cabo 4 auditorias extraordinarias en almacenes donde los administradores renunciaban o donde se realizaba cambios entre el personal, lo cual se ha agudizado dado al alto porcentaje de rotación en Alca.

Con base a estos resultados se contrató personal nuevo para que se encargara de la inmobiliaria y los pedidos de papelería y aseo, siendo disminuída de manera importante la sobrecarga laboral de auditoría interna.

9.5 Evaluación de carga laboral y propuesta de intervención para el área de logística

9.5.1 Etapa I: Documentación de descriptores e instructivos de los puestos de trabajo del área de logística. La documentación de roles y responsabilidades del área de logística se encuentra registrada al final del documento en el anexo A. *Descriptores de puestos de trabajo* en los siguientes numerales:

20. Jefe de bodega
21. Auxiliar contable de bodega
22. Auxiliar de bodega

De igual manera se documentaron los instructivos en el anexo B. *Instructivos por cargos* pero solo en el numeral 14 que corresponde al auxiliar contable de bodega.

9.5.1.1 *Diagóstico situación actual.* Ésta etapa se realizó con el jefe de bodega a 15 días de estar desempeñando el cargo, sin embargo, se pudo percibir que conocía todas las funciones e instructivos. La documentación del puesto permitió identificar que realizaba las siguientes actividades que no eran de su dependencia:

- Realizar trabajos de electricidad de la bodega
- Realizar pedidos de construcción

El **auxiliar contable de bodega** tenía pleno conocimiento de sus funciones e instructivos y sus actividades eran netamente de su dependencia.

De la misma manera, al realizar el método mixto con el **auxiliar de bodega** se pudo percibir que tenía claridad de sus funciones e instructivos y sus actividades eran de su dependencia.

9.5.1.2 *Propuestas de descriptores e instructivos del área de logística.* Al identificar las funciones del jefe de bodega que no eran de su dependencia se determinó establecer las siguientes mejoras, las cuales no se implementaron:

Se sugirió delegar los pedidos de construcción al maestro de construcción de la empresa y contratar un electricista para realizar las diferentes labores de la bodega, ya que aunque el jefe de bodega tenía conocimiento en ello, no le alcanzaba el tiempo para desempeñar esas actividades.

9.5.2 Etapa II: Análisis de carga laboral del área de logística.

9.5.2.1 *Toma de tiempos y propuestas para reducir la carga laboral del área de logística.* La documentación de toma de tiempos del área de logística se encuentra registrada al final del documento en el anexo C. Plantillas “ Análisis de carga laboral” en los siguientes numerales:

15. Jefe de bodega

16. Auxiliar contable de bodega

17. Auxiliar de bodega

Y en base a los hallazgos encontrados se sugirieron algunas recomendaciones que no se implementaron pero se describen a continuación.

Las horas extras mensuales del **jefe de bodega** fueron de 8, por tanto, no se determinó sobrecarga laboral, debido al leve incremento de las horas. Al realizar la toma de tiempos se percibió que el jefe de bodega invertía la mayoría del tiempo en organizar la ruta de conductores externos, despachar y descargar viajes a nivel nacional (actividades de su dependencia), sin embargo, dado que el estudio se realizó a 15 días de estar desempeñando el cargo como se mencionó anteriormente, los tiempos se vieron afectados por los traslados, las averías, las prioridades en entregas y la mercancía, debido a que se facturaba doble, entre otras cosas. Dado lo anterior, se sugirió establecer un manual con la política de logística (ya que no existe), determinando los diferentes escenarios a los que ven enfrentados para evitar tantos inconvenientes. Y por último, como se mencionó anteriormente delegar las funciones de electricista y pedidos de construcción.

Al implementar esta fase con la **auxiliar contable de bodega** se percibió que no había sobrecarga laboral, debido a que no contaba con horas extras e invertía la mayoría de su tiempo en realizar traslados, entradas a nivel nacional y las planillas de rutas. Sin embargo, se sugirió adicionar a este puesto actividades de apoyo al jefe de bodega.

Por último, las horas extras identificadas en el **auxiliar de bodega** fueron de 27, por tanto, se determinó sobrecarga laboral. Se identificó que invertía la mayoría de su tiempo en surtir productos por Bucaramanga y el área metropolitana, sin embargo, al no tener ayudante de cargue y descargue de mercancía tomaba más tiempo del necesario y estaba afectando su

salud. Por tanto, se sugirió un ayudante que lo apoye en el traslado de mercancía y en el cuidado de la misma.

9.5.2.2 *Propuesta y medición de indicadores de efectividad y productividad del área de logística.* El jefe de bodega y la auxiliar contable de bodega fueron reemplazados por personas de la organización, y con esto se percibieron muchos cambios negativos, por tal razón se establecieron los siguientes indicadores:

- $\% \text{ de sugeridos entregados} = \frac{\text{Sugeridos entregados}}{\text{Sugeridos solicitados}} * 100$
- $\% \text{ de traslados entregados} = \frac{\text{Traslados entregados}}{\text{Traslados solicitados}} * 100$
- % de averías en la mercancía
- Número de sugeridos despachados
- Numero de traslados despachados

A partir de estos indicadores se percibió que, de 10 sugeridos, 6 se entregaban a nivel nacional, es decir el 60%, porque se le daba prioridad a los vendedores de mayoreo o se entregaban mercancía que no se había pedido; por otro lado, de 10 traslados, 7 se entregaban, es decir el 70%, porque se presentaban imprevistos (inaguraban o desocupaban almacenes, se necesitaba transportar elementos de construcción, se realizaban eventos como el bodezago, etc.). Por último, en cada cargue se encontraba que del 5% al 7% de la mercancía estaba averiada y a pesar de esto se entrega al cliente final, quien ponía la queja. Dado lo anterior, se vio la necesidad de comprar un tablero acrílico para ir organizando las solicitudes del día y el gerente general empezó a visitar la bodega para ayudar a evacuar los problemas varias veces a la semana.

9.6 Evaluación de carga laboral y propuesta de intervención para el área de sistemas

9.6.1 Etapa I: Documentación de descriptores e instructivos de los puestos de trabajo del área de sistemas. La documentación de los descriptores e instructivos del área de sistemas se encuentra registrado en el anexo A. *Descriptores de puestos de trabajo* en el numeral 13 y en el anexo B. *Instructivos por cargos* en el numeral 15 respectivamente.

9.6.1.1 Diagnóstico situación actual del área de sistemas. En el diagnóstico se identificó que el técnico de sistemas conocía sus funciones e instructivos y sus actividades eran netamente de su dependencia.

9.6.1.2 Propuesta de descriptores e instructivos del área de sistemas. La propuesta de descriptores e instructivos del técnico de sistemas se documentó con lo que actualmente se realiza en el área, sin modificaciones o propuestas.

9.6.2 Etapa II: Análisis de carga laboral del área de sistemas.

9.6.2.1 Toma de tiempos y propuestas para reducir la carga laboral del área de sistemas. La documentación de toma de tiempos esta registrado al final del documento en el anexo C. Plantillas “Análisis de carga laboral” en el numeral 18.

Con el estudio de tiempos se identificó que las horas extras del **técnico de sistemas** fueron de 4 al mes, por tanto no se consideró que este puesto tenía sobrecarga laboral, debido al leve exceso de horas. Sin embargo, se observó que la mayoría del tiempo invertido se desempeñaba en realizar soportes en sitio, virtuales o por medio telefónico, ya que la mayoría de los ordenadores de la organización eran lentos para el desarrollo de las actividades, por tanto, se recomendó invertir en activos tecnológicos.

9.6.2.2 Propuesta y medición de indicadores de efectividad y productividad del área de sistemas. El técnico de sistemas invertía la mayoría de su tiempo en realizar soporte virtual y en sitio, por tal razón se establecieron los siguientes indicadores:

- $\% \text{ de soportes virtuales efectivos al día} = \frac{\text{Soportes virtuales realizados}}{\text{Soportes virtuales solicitados}}$
- $\% \text{ de soportes en sitio efectivos al día} = \frac{\text{Soportes en sitio realizados}}{\text{Soportes en sitio solicitados}}$
- *Número de soportes en sitio realizados al día*
- *Número de soporte virtual realizados al día*

Con la medición de los anteriores indicadores se concluyó que los soportes virtuales eran de 22 a 23 al día, pero los realizados correspondía a un 95%, y los soportes en sitio eran de 5 a 8, de los cuales se realizaban el 90% al día. El análisis de estos resultados permitió identificar que la causa de la mayoría de solicitudes era que Alca no contaba con un cableado estructurado, los computadores eran de diferentes modelos (afectando el tiempo en realizar la gestión) y los portátiles tenían fallas de pantalla, batería, procesador y memoria, por tanto se sugirió actualizar los activos de tecnología.

9.7 Evaluación de carga laboral y propuesta de intervención para el área de talento humano

9.7.1 Etapa I: Documentación de descriptores e instructivos de los puestos de trabajo del área de talento humano. La documentación de roles y responsabilidades en el área de talento humano se registró al final del documento en el anexo A. *Descriptores de puestos de trabajo* en los siguientes numerales:

24. Auxiliar contable de talento humano
25. Auxiliar de talento humano

Además se documentó únicamente el instructivo del auxiliar contable de talento humano como se muestra en el numeral 16 del anexo B. *Instructivos por cargos*.

9.7.1.1 *Diagnóstico de la situación actual del área de talento humano*. Al realizar el método mixto se pudo percibir que la auxiliar contable de talento humano y la auxiliar de talento humano conocían a cabalidad todas las funciones e instructivos y que las actividades que realizaba eran netamente de su dependencia.

9.7.1.2 *Propuesta de descriptores e instructivos del área de talento humano*. Las propuestas de descriptores e instructivos del auxiliar contable de talento humano y del auxiliar de talento humano se documentaron con lo que actualmente se realiza en el área, sin modificaciones o propuestas.

9.7.2 Etapa II: Análisis de carga laboral del área de talento humano.

9.7.2.1 *Toma de tiempos y propuestas para reducir la carga laboral del área de talento humano*. La toma de tiempos se realizó a cabalidad como se muestra al final del documento en el anexo C. Plantillas “Análisis de carga laboral” en los siguientes numerales:

19. Auxiliar contable de talento humano

20. Auxiliar de talento humano

Las horas extras mensuales de la **auxiliar contable de talento humano** fueron de 37, por tanto, se determinó que este cargo tenía sobrecarga laboral. A pesar de esto, no se sugirió contratar a un auxiliar, debido a que se contaba con el apoyo de un aprendiz sena y a que el estudio se realizó en el mes de diciembre, lo que contribuyó a que se intensificaran las horas de trabajo debido al pago de la prima y los intereses. La mayoría del tiempo invertido estaba destinado a funciones como revisar ventas, bonificaciones y todos los procesos que competen con la liquidación de la nómina, y así mismo, en resolver las inquietudes al personal nuevo del sena. Teniendo en cuenta lo anterior, se sugirió que ingresara el nuevo aprendiz 15 días

antes de que terminara el contrato el antiguo aprendiz, para ser capacitado y de esa manera ser un apoyo, debido a que este cargo demanda de mucha revisión detallada. Por último se sugirió realizar capacitaciones de Excel, debido a que es la plataforma más utilizada en esta área, y les permitiría desempeñar las actividades con mayor rapidez.

El estudio de la **auxiliar de talento humano** arrojó 33 horas extras, siendo considerada con sobrecarga laboral. Sin embargo, no se sugirió contratar a un empleado, sino ser apoyada por un aprendiz tiempo completo, debido a que sus funciones competen todas las ciudades donde se encuentra Alca. La mayoría del tiempo invertido, al igual que la auxiliar contable de talento humano, estaba destinado a realizar la nómina y apoyar en inquietudes a los aprendices, y así mismo, apoyaba a la asesora contable cuando ésta se ausentaba, por lo que emocionalmente su temperamento era afectado debido a tantas responsabilidades a cargo, por esta razón se recomendó crear un procedimiento más efectivo para realizar nómina y capacitarla en Excel avanzado.

9.7.2.2 Propuesta y medición de indicadores de efectividad y productividad del área de talento humano. Debido a que los empleados de talento humano tenían más trabajo cuando se presentaban más renunciaciones y despidos, dado que al mismo tiempo exige la realización de más contrataciones (la rotación actual de Alca es de 15 a 19 empleados al mes), se sugirió determinar los siguientes indicadores, los cuales no se implementaron:

- Número de renunciaciones al mes con su respectivo motivo
- Número de despidos al mes con su respectivo motivo

Dado que la mayoría de empleados expresaba desmotivación por el salario, por la falta de recursos para desempeñarse y se sentían amenazados con los memorandos, se recomendó a gerencia crear incentivos a los empleados, tomar las acciones para reducir la sobrecarga de

trabajo, establecer metas alcanzables, tener una permanente comunicación con ellos y generar un ambiente de autonomía.

9.8 Evaluación de carga laboral y propuesta de intervención para el área contable

9.8.1 Etapa I: Documentación de descriptores e instructivos de los puestos de trabajo del área contable. Se pudo realizar a cabalidad la documentación de roles y responsabilidades del área contable como se muestra al final del documento en el anexo A.

Descriptores de puestos de trabajo en los siguientes numerales:

26. Director contable

27. Auxiliar contable

28. Asistente contable

Sin embargo, solo se realizó la documentación de los instructivos de la directora y la asistente contable como se puede observar en el numeral 17 y 18 respectivamente del anexo B. *Instructivos por cargos.*

9.8.1.1 **Diagnóstico de la situación actual del área contable.** Se realizó la documentación de los descriptores de los instructivos de la directora contable, las auxiliares y la asistente contable, las cuales describían con fluidez sus funciones y actividades, repercutiendo en los excelentes resultados que tenían como área, de modo que, el gerente las mencionaba como ejemplo en la organización. Teniendo en cuenta lo anterior, no se vio la necesidad de realizar el estudio de carga laboral.

9.9 Evaluación de carga laboral y propuesta de intervención para la tesorera y la asesora contable

9.9.1 **Etapas I: Documentación de los descriptores e instructivos de los puestos de trabajo de la tesorera y la asesora contable.** Teniendo en cuenta que la tesorera y la asesora contable no estaban clasificadas en algún área de la organización, sino que sus cargos se desempeñaban como apoyo para el gerente general y para el revisor fiscal respectivamente, se consideró registrar los resultados en un mismo numeral.

Se pudo realizar con éxito la documentación de roles y responsabilidades que se encuentra registrada al final del documento en el anexo A. *Descriptores de puestos de trabajo* en los siguientes numerales:

29. Tesorera

30. Asesora contable

Sin embargo, no se documentaron los instructivos en ninguno de los dos cargos debido a la gran demanda de trabajo.

9.9.1.1 *Diagnóstico de la situación actual de la tesorera y la asesora contable.* La tesorera tenía claridad de todas sus funciones que eran propias de su dependencia, ya que llevaba mucho tiempo en la organización. Sin embargo, se observó que eran tantas responsabilidades que ingresaba una hora antes y se iba una hora después de la jornada laboral y el trato con los empleados se veía afectado por el nivel de estrés.

La asesora contable también tenía claridad de todas las funciones, sin embargo no se pudo percibir a cabalidad los instructivos debido a la gran demanda de trabajo, sin embargo se constató que realizaba únicamente actividades de su dependencia.

9.9.1.2 *Propuesta de descriptores e instructivos de la tesorera y la asesora contable.* Se documentó las funciones de la tesorera y la asesora contable como se muestra en el anexo B. Instructivos por cargos, evidenciando que asumía muchas actividades y que no había otro empleado en la organización con el que se pudieran apoyar, por tanto, en la siguiente fase se realizó el estudio de carga laboral para determinar si era necesario contratar personal nuevo.

9.9.2 Etapa II: Análisis de carga laboral de la tesorera y la asesora contable.

9.9.2.1 *Toma de tiempo y propuestas para reducir la carga laboral de la tesorera y la asesora contable.* Se logró realizar la toma de tiempos de la tesorera y la asistente contable como se muestra documentado en el anexo C. Plantillas “Análisis de carga laboral” en los numerales 21 y 22 respectivamente.

La **tesorera** invertía la mayoría de su tiempo en actividades operativas, y en solicitudes de gerencia, pero eran tantas actividades que lloraba a diario, se indisponía con el personal y su salud estaba siendo afectada. El estudio arrojó 73 horas extras, por lo cual fue considerado un puesto con sobrecarga laboral. Se sugirió contratar una persona medio tiempo para delegar varias funciones, ya que las solicitudes de gerencia demandaban mucho tiempo.

La **asesora contable** invertía la mayoría de su tiempo en realizar correcciones y modificaciones en todos los documentos de la empresa, y al mismo tiempo en ser la segunda persona que revisaba nómina a nivel nacional (reproceso). Por tal razón, para cumplir con el resto de funciones, ella llevaba trabajo a su casa (caja menor), llegaba una hora antes de empezar y se quedaba una hora al finalizar la jornada laboral, y su muñeca ya estaba siendo afectada a nivel de salud ocupacional. El estudio arrojó 46 horas extras considerándose con sobrecarga laboral, por tanto, se sugirió pasar un comunicado de la empresa informando a los empleados que deberían ser más precavidos para que no se siguieran presentando errores que implicaban correcciones contables con la misma intensidad. Entre los errores estaba la mala digitación del código del vendedor, mala digitación de bodegas, los vencimientos de clientes, cruzar recibos, incluir obsequios a facturas, cambiar referencias de productos, entre otras, originadas por la auxiliar contable de bodega, gestores de cartera, la auxiliar de ventas de mayoreo y algunos administradores.

9.9.2.2 Propuesta y medición de indicadores de efectividad y productividad de la tesorera y la asesora contable. La asesora contable invertía la mayoría de tiempo en las correcciones y modificaciones de los documentos de la empresa, por tanto se vio la necesidad de establecer los siguientes indicadores:

- $\% \text{ correcciones efectivas} = \frac{\text{Correcciones realizadas}}{\text{correcciones sugeridas}} * 100$
- Número de correcciones solicitadas al día

Al realizar la medición de los indicadores propuestos, se pudo percibir que la asesora contable realizaba 22 correcciones al día aproximadamente, y se quedaba más tiempo del establecido por la empresa, para darle seguimiento a todas. Como se mencionó en el numeral

anterior se sugirió pasar un comunicado a la empresa y darle el respectivo seguimiento, pero no se implementó.

Por otro lado, dado la sobrecarga de trabajo, la **tesorera** renunció y la asesora contable tuvo que reemplazarla. Dado que era nueva en el cargo, no se le implementaron indicadores, pero se detectaron errores en su desempeño debido a desconocimiento del cargo.

10 Conclusiones y recomendaciones

La siguiente tabla presenta en modo de resumen los cargos con su respectiva sobrecarga laboral y propuestas de intervención en común.

Tabla 7. Resumen del estudio de carga laboral

Cargos	Horas extras	Sobrecarga laboral	Propuesta de intervención		
			Contratar empleado	Redistribución de funciones	Otra
Director de cartera	49	X		X	Manual de procedimientos
Coordinadora de cartera	33	X		X	Manual de procedimientos y cambio de ordenador
Auxiliar de cartera	88	X	X	X	Manual de procedimientos y capacitaciones en excel
Gestores de cartera	5			X	Manual de funciones
Directora de créditos	13			X	Cambio de ordenador
Analistas de créditos	34	X		X	Política de créditos
Auxiliar contable de créditos	0				Política de créditos
Administradores	10			X	
Cajera principal	27	X		X	
Cajera	0				
Auxiliar de compras	85	X		X	cambio de ordenador
Gestor de cartera y aux. de ventas de mayoreo	0				
Auditora interna	137	X	X	X	Cambio de ordenador
Jefe de bodega	8			X	Política de logística
Auxiliar contable de bodega	0				
Auxiliar de bodega	27	X	X		
Técnico de sistemas	4				Capacitaciones de excel
Auxiliar contable de talento humano	37	X			Capacitaciones de excel
Auxiliar de talento humano	33	X			
Tesorera	73	X	X		
Asistente contable	46	X			

Fuente: autor

A partir del estudio realizado, se presentan a continuación las principales conclusiones y recomendaciones por área:

- La realización de este estudio en el área de cartera, arrojó que el director y la coordinadora presentaban sobrecarga laboral debido a que realizaban funciones que no eran de su dependencia y a que los gestores no tenían autonomía; así mismo la auxiliar de cartera presentaban sobrecarga laboral, manteniendo un alto

nivel de estrés expresándolo en el trato con sus compañeros y clientes. En el caso de los gestores no se detectó sobrecarga laboral. Teniendo en cuenta lo anterior, se recomienda crear un manual de procedimientos, redistribuir funciones, cambiar el ordenador, contratar un persona para apoyar a la auxiliar de cartera y realizar capacitaciones de Excel avanzado.

- El área de créditos presentó sobrecarga laboral en los analistas debido a los altos índices de reprocesos en el momento de estudiar los créditos. En contraste, el estudio arrojó pocas horas extras para la directora y ninguna hora extra para el auxiliar contable. En esta área se sugiere cambiar el ordenador de la directora y reedistribuir sus funciones e igualmente, realizar un manual con la política de créditos para evitar tantos reprocesos.
- En el área comercial se identificó que las cajeras y el gestor de cartera y auxiliar de ventas de mayoreo no requerían horas extras, mientras que la cajera principal y el auxiliar de compras si presentaban sobrecarga laboral, por tanto se propone redistribuir las funciones y adquirir un ordenador nuevo para el auxiliar de compras.
- El estudio arrojó que la auditora interna contaba sobrecarga laboral, debido a que asumía funciones que no eran de su dependencia, como estar a cargo de la papelería a nivel nacion y de la inmobiliaria, a pesar de que no estaba relacionada con Alca, por tanto se sugirió eliminar estas funciones, contratar un auxiliar de apoyo y adquirir un nuevo ordenador.

- Dentro del área de logística se identificó que el auxiliar de bodega contaba con sobrecarga laboral, debido a que realiza los cargues y descargues solo, presentando complicaciones en su salud, por lo cual se sugirió contratar a un ayudante. Respecto al jefe de bodega, no se halló sobrecarga laboral, pero se recomendó eliminar las actividades que no son de su dependencia como realizar labores de electricista o realizar pedidos de construcción. Así mismo, se recomendó establecer una política de logística para que disminuyan los errores en el área.
- El técnico de sistemas no presentó sobrecarga laboral, sin embargo, se identificó que la mayoría de tiempo lo invertía en proporcionar soportes debido a las malas condiciones de los activos de tecnología, por tanto, se recomienda establecer un cableado estructurado e invertir en computadores con el mismo modelo.
- En el área de talento humano, la auxiliar y la auxiliar contable presentaron sobrecarga laboral, debido al aumento de los despidos o retiros, y al procedimiento tan tedioso con el que se realiza la nómina. De acuerdo con lo anterior, se sugiere crear un procedimiento más efectivo para realizar la nómina y capacitarlas en Excel avanzado.
- El análisis de carga laboral permitió determinar que la tesorera presentaba sobrecarga laboral, debido a la gran variedad de responsabilidades designadas, percibiendo que lloraba a diario, se indisponía con el personal y su salud estaba siendo afectada, por tanto se sugirió contratar a un auxiliar para que le ayude a evacuar las funciones.

- Este estudio identificó que la asesora contable contaba con sobrecarga laboral debido a que la mayoría de su tiempo lo invertía en realizar correcciones y modificaciones en todos los documentos de la empresa. Por lo anterior, se sugirió pasar un comunicado a los empleados de algunos puestos para pedirles que fueran más precavidos para evitar errores que debían ser corregidos posteriormete.

A partir de las propuestas de intervención se sugiere el siguiente presupuesto para implementar las mejoras:

Tabla 8. Presupuesto

Item	Cantidad	Valor
Persona encargada de generar manuales de procedimientos durante un año	1	\$ 9.937.392
Ordenador	4	\$ 3.500.000
Nómina para apoyar a empleados al mes	4	\$ 3.312.464
Realizar capacitaciones de Excel avanzado a la empresa	1	\$ 1.000.000
TOTAL		\$ 17.749.856

Fuente: autor

Referencias

- Acosta, E., & Pardi, s. (Agosto de 2011). *PROPUESTA DE UN MANUAL DE DESCRIPCION DE CARGO*. Obtenido de http://ri2.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/3478/2/TESIS_EAySP.pdf
- Alcayaga. (23 de Mayo de 2016). *La sobrecarga laboral: Un riesgo que disminuye la calidad de vida y la productividad*. Obtenido de <http://www.emb.cl/hsec/articulo.mvc?xid=893&edi=39&xit=la-sobrecarga-laboral-un-riesgo-que-disminuye-la-calidad-de-vida-y-la-productividad>
- Alva, J., & Junior, J. (2014). Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/716/1/ALVA_JOSE_SATISFACCI%C3%93N_LABORAL_AGROPECUARIA.pdf
- Arquer, I., & Nogareda, C. (s.f). *NTP 544: Estimación de la carga mental de trabajo: el método NASA TLX*. Obtenido de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/501a600/ntp_544.pdf
- Castaño Pineda, M. (2013). Sistema de medición de cargas laborales para las áreas administrativas de Audifarma S.A. con el fin de diseñar un modelo adecuado que permita monitorear las necesidades de RRHH y proyectar las variaciones en dicho recurso según los cambios en la demanda. Pereira, Colombia.
- Castaño Pineda, M. (2013). *Universidad Tecnológica de Pereira*. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/3482/658542C346S.pdf?sequence=1>

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- De Arco Canoles, O. (2013). *Universidad Nacional de Colombia* . Obtenido de <http://bdigital.unal.edu.co/43071/1/5539623.2013.pdf>
- Den Berghe, E. (s.f.). *Gestión y gerencia empresariales*. Ecoe ediciones. Obtenido de Van Der (2005) *Gestión y gerencias empresariales* Eco ediciones.
- DINERO. (17 de Enero de 2010). *Crece el estrés laboral en el mundo*. Obtenido de <https://www.dinero.com/administracion/estrategia/negocios/articulo/crece-estres-laboral-mundo/89544>
- EL TIEMPO. (16 de Diciembre de 2007). *Sobrecarga de trabajo, modalidad de acoso laboral más frecuente, según estudio de la U. de La Sabana*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3862833>
- Forbes Álvarez, R. (2011). *El síndrome de burnout: síntomas, causas y medidas de atención en la empresa*. Obtenido de https://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_160_160811_es.pdf
- Fuentes Navarro, S. (Marzo de 2012). *SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Fuentes-Silvia.pdf>
- García, S. (2016). Obtenido de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%20%20Sergio.pdf>

- Gómez Betancur, M. I., Eugenia, H. L., & Myriam, S. S. (2013). *Estudio de carga laboral en la secretaría de planeación alcaldía municipio de Marinilla* . Obtenido de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/153/Estudio%20de%20carga%20aboral%20en%20la%20Secretar%C3%ADa%20de%20Planeaci%C3%B3n%20Alcald%C3%ADa%20municipio%20de%20Marinilla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mireles Pérez, A. B., Pando Moreno, M., & Aranda Beltrán, C. (2002). *Sistema de Información Científica Redalyc* . Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/142/14240206/>
- Moreno Jiménez, B., González, J., & Garrosa, E. (2001). *Desgaste profesional (burnout): personalidad y salud percibida*. Obtenido de <https://www.uam.es/gruposinv/esalud/Articulos/Personalidad/Desgaste%20profesional-personalidad-y-salud-percibida.pdf>
- Ochoa Calderon, K. (Diciembre de 2014). *MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD LABORAL*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Ochoa-Katleen.pdf>
- Reátegui, C. (2016). *La gestión administrativa y productividad en el Poder Judicial: caso módulo penal de Moyobamba, 2016*. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1245/reategui_sc.pdf?sequence=1
- Restrepo, L. S., Dominguez, L. J., & Hoyos Moreno, J. D. (2006). *Valoración de la carga laboral en una empresa de servicios*. Obtenido de <file:///C:/Users/timot/Downloads/Dialnet-ValoracionDeLaCargaLaboralEnUnaEmpresaDeServicios-4821065.pdf>
- Rivera, Á. (2017). *Efecto de la carga de trabajo en el desempeño de los trabajadores*. Bogotá, Colombia.

Rodríguez Domínguez, A. (2015). *Valoración en los puestos de trabajo en la empresa "El outlet del descanso"*. Elche, Alicante, España: Universidad Miguel Hernández.

Vanessa Thomaé, M. N., Ayala, E. A., Sphan, M. S., & Stortti, M. A. (Enero de 2006).

ETIOLOGIA Y PREVENCION DEL SINDROME DE BURNOUT EN LOS
TRABAJADORES DE LA SALUD. *Revista de posgrado de la vía cátedra de medicina,*
1-20. Obtenido de [http://www.e-
sanitas.edu.co/Diplomados/paliativos/Modulo%204/imagenes/SX%20BURNOUT%20E
N%20TRABAJADORES%20DE%20SALUD.pdf](http://www.e-sanitas.edu.co/Diplomados/paliativos/Modulo%204/imagenes/SX%20BURNOUT%20EN%20TRABAJADORES%20DE%20SALUD.pdf)

Anexos

Anexo A. Descriptores de puestos de trabajo

1. Director de cartera

Cargo	Director de cartera	Área a la que pertenece	Área de Cartera							
Cargo del Jefe Directo	Gerente general	No. de personas a cargo	8							
MISIÓN DEL CARGO										
Garantizar el recaudo de cartera jurídica										
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS										
Relaciones Internas			Relaciones Externas							
Con todas las áreas			<ul style="list-style-type: none"> • Clientes Titulares • Codeudores • Empresas (Retención) 							
ROL DENTRO DEL PROCESO										
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar				
X	X	X	X	X	X	X				
ROLES Y RESPONSABILIDADES										
Responsabilidades			D	S	Q	M	B	T	A	E
Suministrar información y asesorar a los clientes críticos, gestores, administradores y funcionarios sobre estados de cuenta y opciones de pago.			X							
Realizar inducción a los nuevos gestores de cartera										X
Identificar y reportar eventos de riesgo.										X
Coordinar al equipo de trabajo para implementar metodologías que los lleven a un cobro eficaz.			X							
Ejecutar campañas de cobro para alinear actividades con el fin de intensificar el recaudo.				X						
Realizar cobro de cartera de clientes significativos (saldos superiores a los montos establecidos en las políticas institucionales).			X							
Visitar a clientes críticos ¹ con el fin de llegar a un acuerdo de pago.				X						
Realizar auditorías de estados de cartera e implementar mejoras.					X					
Apoyar y orientar las PQRS, derechos de petición, tutelas y reclamaciones de la superintendencia de industria y comercio.			X							
Revisar comisiones de gestores						X				
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS										

¹ Clientes críticos: clientes que no han pagado, aunque el gestor ha cumplido con todo el procedimiento de cobro o que cuentan con saldos superiores a 5.000.000 de pesos

<ul style="list-style-type: none"> • Custodiar, manejar y controlar físicamente los activos que le sean asignados, así como reportar novedades con Activos Fijos. • Custodiar y manejar bajo confidencialidad su archivo de gestión. • Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. • Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen o se deriven de su participación en comités. 	
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA	
Reemplaza a:	Reemplazado por:
Gestores de cartera - auxiliar administrativo	-
PERFIL DEL CARGO	
Profesional en carreras administrativas (administración de empresas, derecho, finanzas, contabilidad).	
Tiempo de experiencia laboral	5 años de experiencia en procesos de seguimiento y gestión de cartera
Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la política de crédito de la entidad. • Conocimiento de la política de seguimiento y recuperación de cartera. • Conocimiento en procesos de cobranza • Conocimiento en herramientas de apoyo (<i>SIIGO, fuentes públicas y privadas de consulta de ubicación de clientes</i>). • Conocimiento de la ley Habeas data. (<i>Ley 1581 de 2012</i>) • Conocimiento de la ley corporativa y manejo de retenciones salariales (<i>Ley 79 de 1988</i>).
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades en negociación • Facilidad de expresión. • Vocación de servicio • Capacidad de solucionar problemas • Capacidad de atención y escucha • Tolerancia

2. Coordinadora de cartera

Cargo	Coordinadora de cartera		Área a la que pertenece	Área de cartera							
Cargo del Jefe Directo	Gerente general		No. de personas a cargo	9							
MISIÓN DEL CARGO											
Garantizar el recaudo de cartera al día, corriente y pre jurídica.											
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS											
Relaciones Internas			Relaciones Externas								
<ul style="list-style-type: none"> • Director de cartera • Gestores de cartera • Cajeros • Administradores de punto de venta • Gerente general • Revisor fiscal • Director contable • Director de créditos 			<ul style="list-style-type: none"> • Clientes 								
ROL DENTRO DEL PROCESO											
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar					
	X	X	X	X	X	X					
ROLES Y RESPONSABILIDADES											
Responsabilidades				D	S	Q	M	B	T	A	E
Revisar, analizar y socializar los recaudos del día				X							
Coordinar al equipo de trabajo para implementar metodologías que los lleven a un cobro eficaz.				X							
Ejecutar campañas de cobro para alinear actividades con el fin de intensificar el recaudo					X						
Realizar reuniones con los gestores para informar el estado de cartera					X						
Realizar cobro de cartera de clientes significativos ² para llegar a un acuerdo de pago				X							
Realizar auditorías de estados de cartera para dar seguimiento a la cobranza						X					
Realizar cobro de cartera PAP					X						
Socializar el movimiento de cartera en reuniones de comité					X						
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS											
<ul style="list-style-type: none"> • Custodiar, manejar y controlar físicamente los activos que le sean asignados, así como reportar novedades con Activos Fijos. • Custodiar y manejar bajo confidencialidad su archivo de gestión. • Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. • Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen o se deriven de su participación en comités. 											
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA											
Reemplaza a:						Reemplazado por:					

² Clientes significativos: Clientes que se niegan a pagar, fraudes, o ilocalizados.

Gestores de cartera	Director de cartera
PERFIL DEL CARGO	
Profesional, técnico o tecnólogo en carreras administrativas (administración de empresas, derecho, finanzas, contabilidad).	
Tiempo de experiencia laboral	1 a 2 años de experiencia en procesos de seguimiento y gestión de cartera
Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la política de crédito de la entidad. • Conocimiento de la política de seguimiento y recuperación de cartera. • Conocimiento en procesos de cobranza • Conocimiento en herramientas de apoyo (<i>SIIGO, fuentes públicas y privadas de consulta de ubicación de clientes</i>). • Excel intermedio • Conocimiento de la ley Habeas data. (<i>Ley 1581 de 2012</i>)
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades en negociación • Facilidad de expresión. • Poder de convencimiento • Capacidad de solucionar problemas • Capacidad de atención y escucha • Abierta

3. Auxiliar de cartera

Cargo	Auxiliar de cartera	Área a la que pertenece	Área de cartera							
Cargo del Jefe Directo	Director de cartera	No. de personas a cargo	-							
MISIÓN DEL CARGO										
Apoyar la gestión del director de cartera, coordinador de cartera y brindar solución a clientes.										
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS										
Relaciones Internas			Relaciones Externas							
<ul style="list-style-type: none"> • Director de cartera • Coordinador de cartera • Gestores de cartera • Director de créditos • Analistas de créditos • Asistente contable • Director comercial de zona 			<ul style="list-style-type: none"> • Clientes Titulares • Codeudores • Empresas (Retención) 							
ROL DENTRO DEL PROCESO										
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar				
			X	X	X					
ROLES Y RESPONSABILIDADES										
Responsabilidades			D	S	Q	M	B	T	A	E
Realizar reportes a centrales de riesgo						X				
Realizar actualizaciones y correcciones del historial crediticio			X							
Saldar las obligaciones de los clientes mediante la entrega de certificaciones de paz y salvos.			X							
Realizar el archivo de bases de clientes por gestores						X				
Dar seguimiento al recaudo mediante libranzas					X					
Dar seguimiento a las retenciones salariales realizadas por los gestores mediante el correo electrónico			X							
Suministrar información a los clientes sobre sus obligaciones			X							
Verificar recaudo por cada empresa con la que se tiene convenio y contrastarlo con los clientes de cada gestor			X							
Dar respuesta a PQRS de <i>CIFIN</i> y <i>DATA CREDITO</i>			X							
Generar reportes de cuentas para cerrar en las centrales <i>CIFIN</i> y <i>DATA CRÉDITO</i>						X				
Brindar y realizar apoyo para respuestas de derecho de petición en centrales de riesgo										X
Generar base mensual para pagos con cada empresa con la que se tiene convenio de recaudo						X				
Generar informe acumulativo de con cada empresa con la que se tiene convenio de recaudo						X				
Generar informes de mensajes de texto para pago de facturación						X				
Consolidar base para envío de mensajes de texto					X					

Realizar seguimientos e informes de envíos y facturación de la empresa con la que se tiene convenio				X					
Recibir correspondencia y distribuirla	X								
Realizar consultas en FOSIGA y EPS para procesos de abogados									X
Realizar y validar consignaciones	X								
Realizar el trámite de documentación para pignoraciones									X
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS									
<ul style="list-style-type: none"> • Custodiar, manejar y controlar físicamente los activos que le sean asignados, así como reportar novedades con Activos Fijos. • Custodiar y manejar bajo confidencialidad su archivo de gestión. • Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. • Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen o se deriven de su participación en comités. 									
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA									
Reemplaza a:					Reemplazado por:				
<ul style="list-style-type: none"> • Gestores de cartera • Analistas de crédito 					Director de cartera				
PERFIL DEL CARGO									
Tecnólogo en carreras administrativas									
Tiempo de experiencia laboral					2 años con conocimientos en crédito y cartera				
Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo					<ul style="list-style-type: none"> • Experto en manejo de herramientas ofimáticas, mayor porcentaje Excel intermedio. • Conocimiento de la política de crédito de la entidad. • Conocimiento de la política de seguimiento y recuperación de cartera. • Conocimiento en procesos de cobranza • Conocimiento en herramientas de apoyo (<i>SIIGO, fuentes públicas y privadas de consulta de ubicación de clientes</i>). • Conocimiento de la ley Habeas data. (<i>Ley 1581 de 2012</i>) • Conocimiento de la ley corporativa y manejo de retenciones salariales (<i>Ley 79 de 1988</i>). 				
Competencias					<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades en negociación • Facilidad de expresión. • Vocación de servicio • Capacidad de solucionar problemas • Capacidad de atención y escucha • Tolerancia 				

4. Gestor de cartera corriente

Cargo	Gestor de cartera corriente	Área a la que pertenece	Área de cartera								
Cargo del Jefe Directo	Coordinadora de cartera	No. de personas a cargo	-								
MISIÓN DEL CARGO											
Gestionar el recaudo de los créditos otorgados de cartera al día, corriente y pre jurídica.											
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS											
Relaciones internas			Relaciones externas								
<ul style="list-style-type: none"> Gestores de cartera Director de cartera Coordinadora de cartera Cajeros Administradores de punto de venta 			<ul style="list-style-type: none"> Clientes Titulares Codeudores Empresas (Retención) 								
ROL DENTRO DEL PROCESO											
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar					
			X	X	X						
ROLES Y RESPONSABILIDADES											
Responsabilidades				D	S	Q	M	B	T	A	E
Suministrar información y asesorar vía telefónica a los clientes sobre estados de cuenta y opciones de pago				X							
Realizar actualización de información de clientes designados en la base de datos				X							
Aplicar campañas de cobro designadas por la coordinadora de créditos.							X				
Enviar mensajes de texto a clientes para mantener cuentas conciliadas						X					
Identificar clientes en mora que estén cotizando para aplicar retenciones de salario				X							
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS											
<ul style="list-style-type: none"> Custodiar y manejar bajo confidencialidad su archivo de gestión. Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen o se deriven de su participación en comités. 											
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA											
Reemplaza a:			Reemplazado por:								
Gestor de cartera			Gestor de cartera								
PERFIL DEL CARGO											
Tecnólogo o técnico en administración y recuperación de cartera											
Tiempo de experiencia laboral			2 años de experiencia en procesos de seguimiento y gestión de cartera								
Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo			<ul style="list-style-type: none"> Experto en manejo de herramientas ofimáticas, mayor porcentaje Excel avanzado. 								

	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de la política de crédito de la entidad.• Conocimiento de la política de seguimiento y recuperación de cartera.• Conocimiento en procesos de cobranza• Conocimiento en herramientas de apoyo (<i>SIIGO, fuentes públicas y privadas de consulta de ubicación de clientes</i>).• Conocimiento de la ley Habeas data. (<i>Ley 1581 de 2012</i>)• Conocimiento de la ley corporativa y manejo de retenciones salariales (<i>Ley 79 de 1988</i>).
Competencias	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades en negociación• Facilidad de expresión.• Vocación de servicio• Capacidad de solucionar problemas• Capacidad de atención y escucha• Tolerancia

5. Gestores de cartera vencida

Cargo	Gestor de cartera vencida	Área a la que pertenece	Área de cartera								
Cargo del Jefe Directo	Director de cartera	No. de personas a cargo	-								
MISIÓN DEL CARGO											
Garantizar el recaudo de los créditos otorgados											
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS											
Relaciones internas			Relaciones externas								
<ul style="list-style-type: none"> Gestores de cartera Director de cartera Cajeros Administradores de punto de venta 			<ul style="list-style-type: none"> Clientes Titulares Codeudores Empresas (Retención) Terceros que asumen la obligación 								
ROL DENTRO DEL PROCESO											
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar					
			X	X	X						
ROLES Y RESPONSABILIDADES											
Responsabilidades				D	S	Q	M	B	T	A	E
Suministrar información y asesorar vía telefónica a los clientes sobre estados de cuenta y opciones de pago.				X							
Realizar actualización de información de clientes designados en la base de datos.				X							
Aplicar campañas de cobro designadas por el Director de cartera.							X				
Enviar mensajes de texto a clientes para mantener cuentas conciliadas						X					
Identificar clientes en mora que estén cotizando para aplicar retenciones de salario.				X							
Validar toda la información de clientes ante anomalías (fraudes).											X
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS											
<ul style="list-style-type: none"> Custodiar y manejar bajo confidencialidad su archivo de gestión. Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen o se deriven de su participación en comités. 											
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA											
Reemplaza a:						Reemplazado por:					
Gestor de cartera						Gestor de cartera					
PERFIL DEL CARGO											
Tecnólogo o técnico en administración y recuperación de cartera											
Tiempo de experiencia laboral						2 años de experiencia en procesos de seguimiento y gestión de cartera					
Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo						<ul style="list-style-type: none"> Experto en manejo de herramientas ofimáticas, mayor porcentaje Excel avanzado. 					

	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de la política de crédito de la entidad.• Conocimiento de la política de seguimiento y recuperación de cartera.• Conocimiento en procesos de cobranza• Conocimiento en herramientas de apoyo (<i>SIIGO, fuentes públicas y privadas de consulta de ubicación de clientes</i>).• Conocimiento de la ley Habeas data. (<i>Ley 1581 de 2012</i>)• Conocimiento de la ley corporativa y manejo de retenciones salariales (<i>Ley 79 de 1988</i>).
Competencias	<ul style="list-style-type: none">• Habilidades en negociación• Facilidad de expresión.• Vocación de servicio• Capacidad de solucionar problemas• Capacidad de atención y escucha• Tolerancia

6. Gestores de cartera externo

Cargo	Gestor de cartera externo	Área a la que pertenece	Área de cartera								
Cargo del Jefe Directo	Coordinador de cartera	No. de personas a cargo	Ninguna								
MISIÓN DEL CARGO											
Garantizar el recaudo mediante visitas a inmuebles de los clientes											
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS											
Relaciones internas			Relaciones externas								
<ul style="list-style-type: none"> Gestores de cartera Director de cartera Coordinador de cartera Administradores de punto de venta 			<ul style="list-style-type: none"> Cientes Titulares Codeudores Empresas (Retención) Terceros que asumen la obligación 								
ROL DENTRO DEL PROCESO											
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar					
			X	X	X						
ROLES Y RESPONSABILIDADES											
Responsabilidades				D	S	Q	M	B	T	A	E
Suministrar información y asesorar a los clientes sobre estados de cuenta y opciones de pago.				X							
Contactar a los clientes mediante una visita inmobiliaria y dar a conocer las condiciones de la obligación para llegar a un acuerdo de pago o advertir las consecuencias en caso de no pagar.				X							
Cumplir con los lineamientos de la política de seguimiento y recuperación				X							
Realizar la actualización de la información de los clientes mediante el formato de visitas				X							
Aplicar campañas de cobro designadas por el director de cartera							X				
Entregar informe de visitas a la coordinadora de créditos				X							
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS											
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen o se deriven de su participación en comités. 											
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA											
Reemplaza a:			Reemplazado por:								
Gestor de cartera			Coordinador de cartera								
PERFIL DEL CARGO											
Tecnólogo o técnico en administración y recuperación de cartera											
Tiempo de experiencia laboral			2 años de experiencia en procesos de seguimiento y gestión de cartera								

<p>Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Experto en manejo de herramientas ofimáticas, mayor porcentaje Excel intermedio. • Conocimiento de la política de crédito de la entidad. • Conocimiento de la política de seguimiento y recuperación de cartera. • Conocimiento en procesos de cobranza • Conocimiento en herramientas de apoyo (<i>SIIGO, fuentes públicas y privadas de consulta de ubicación de clientes</i>). • Conocimiento de la ley Habeas data. (<i>Ley 1581 de 2012</i>) • Conocimiento de la ley corporativa y manejo de retenciones salariales (<i>Ley 79 de 1988</i>).
<p>Competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades en negociación • Facilidad de expresión. • Vocación de servicio • Capacidad de solucionar problemas • Capacidad de atención y escucha • Tolerancia

7. Directora de créditos

Cargo	Directora de créditos		Área a la que pertenece	Área de créditos						
Cargo del Jefe Directo	Gerente general		No. de personas a cargo	5						
MISIÓN DEL CARGO										
Garantizar que la política de créditos se cumpla (Proceso, elementos básicos, tiempo de respuesta y servicio al cliente)										
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS										
Relaciones Internas			Relaciones Externas							
Con todas las áreas			Entidad o empresa (CIFIN)							
ROL DENTRO DEL PROCESO										
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar				
X	X	X	X	X	X	X				
ROLES Y RESPONSABILIDADES										
Responsabilidades				D	S	Q	M	B	T	A
Realizar seguimiento y control de las actividades del personal a su cargo (tiempo de respuesta y solicitudes pendientes sin respuesta)				X						
Asistir a juntas directivas para retroalimentar el procedimiento y buscar mejoras					X					
Realizar reportes semanales de la productividad del analista y del almacén					X					
Actualizar el aplicativo de crédito y cartera					X					
Realizar inducción al personal nuevo									X	
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS										
<ul style="list-style-type: none"> • Custodiar, manejar y controlar físicamente los activos que le sean asignados, así como reportar novedades con Activos Fijos. • Custodiar y manejar bajo confidencialidad su archivo de gestión. • Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. • Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen o se deriven de su participación en comités. 										
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA										
Reemplaza a:					Reemplazado por:					
Analista de crédito.					Revisor fiscal					
PERFIL DEL CARGO										
Profesional en carreras administrativas (administración de empresas, derecho, finanzas, contabilidad)										
Tiempo de experiencia laboral					2 años de experiencia en áreas de crédito, riesgo de crédito y manejo de personal.					
Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo					<ul style="list-style-type: none"> • Experto en manejo de herramientas ofimáticas, mayor porcentaje de Excel. • Conocimiento y manejo del portafolio de productos y servicios. • Conocimiento de la política de crédito de la entidad. • Manejo de los aplicativos de la entidad 					

Competencias

- Facilidad de expresión.
- Vocación de servicio
- Capacidad de solucionar problemas
- Capacidad de atención y escucha
- Liderazgo.

8. Analista de créditos

Cargo	Analista de créditos		Área a la que pertenece	Área de créditos						
Cargo del Jefe Directo	Director de créditos		No. de personas a cargo	-						
MISIÓN DEL CARGO										
Recibir y analizar solicitudes de créditos										
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS										
Relaciones Internas			Relaciones Externas							
<ul style="list-style-type: none"> Administradores de puntos de venta Auxiliar contable de créditos 			Clientes							
ROL DENTRO DEL PROCESO										
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar				
			X	X		X				
ROLES Y RESPONSABILIDADES										
Responsabilidades				D	S	Q	M	B	T	A
Recibir y validar las solicitudes de crédito de los diferentes almacenes a nivel nacional y dar respuesta en el tiempo pactado.				X						
Apoyar a los administradores en el levantamiento de créditos				X						
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS										
<ul style="list-style-type: none"> Custodiar y manejar bajo confidencialidad su archivo de gestión. Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen o se deriven de su participación en comités. 										
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA										
Reemplaza a:					Reemplazado por:					
Analista de crédito.					Analista de crédito.					
PERFIL DEL CARGO										
Técnico en áreas administrativas										
Tiempo de experiencia laboral				1 año de experiencia en verificación de créditos, digitación de créditos.						
Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo				<ul style="list-style-type: none"> Buen manejo de herramientas ofimáticas. Conocimiento de la política de crédito de la entidad. Manejo de los aplicativos de la entidad. 						
Competencias				<ul style="list-style-type: none"> Paciencia Facilidad de expresión. Vocación de servicio Capacidad de solucionar problemas Capacidad de atención y escucha Voz agradable 						

9. Auxiliar contable de créditos

Cargo	Auxiliar contable de créditos	Área a la que pertenece	Área de créditos							
Cargo del Jefe Directo	Director de créditos	No. de personas a cargo	-							
MISIÓN DEL CARGO										
Realizar facturación de créditos										
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS										
Relaciones Internas			Relaciones Externas							
<ul style="list-style-type: none"> Administradores de puntos de venta Analistas de crédito 			-							
ROL DENTRO DEL PROCESO										
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar				
			X	X		X				
ROLES Y RESPONSABILIDADES										
Responsabilidades				D	S	Q	M	B	T	A
Realizar facturación de créditos				X						
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS										
<ul style="list-style-type: none"> Custodiar y manejar bajo confidencialidad su archivo de gestión. Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen o se deriven de su participación en comités. 										
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA										
Reemplaza a:			Reemplazado por:							
-			-							
PERFIL DEL CARGO										
Técnico en áreas administrativas										
Tiempo de experiencia laboral			La experiencia no es necesaria							
Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo			<ul style="list-style-type: none"> Buen manejo de herramientas ofimáticas. Conocimiento de la política de crédito de la entidad. Manejo de los aplicativos de la entidad. 							
Competencias			<ul style="list-style-type: none"> Paciencia Facilidad de expresión. Vocación de servicio Capacidad de solucionar problemas Capacidad de atención y escucha Voz agradable 							

10. Director comercial de zona

Cargo	Director comercial de zona	Área a la que pertenece	Área comercial								
Cargo del Jefe Directo	Gerente general	No. de personas a cargo	100 ³								
MISIÓN DEL CARGO											
Dirigir y coordinar los puntos de venta.											
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS											
RELACIONES INTERNAS			RELACIONES EXTERNAS								
<ul style="list-style-type: none"> Todas las áreas 			<ul style="list-style-type: none"> Proveedores Clientes libranzas Empresas 								
ROL DENTRO DEL PROCESO											
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar					
X	X	X	X	X	X	X					
ROLES Y RESPONSABILIDADES											
Responsabilidades				D	S	Q	M	B	T	A	E
Apoyar a los almacenes para cumplir con el presupuesto de venta					X						
Dar seguimiento a cada uno de los puntos de ventas en cuanto a planificación y ejecución de actividades					X						
Planificar publicidad mensual y socializarla con los almacenes							X				
Dar seguimiento a cada punto de venta ⁴				X							
Crear enlaces entre los proveedores y la empresa para realizar actividades comerciales							X				
Supervisar las rutas entre bodega-almacén y almacén-cliente				X							
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS											
<ul style="list-style-type: none"> Analizar la información del personal a su cargo para la toma de decisiones. Diseñar diferentes tipos de muestreo para realizar investigaciones de mercado. Supervisar en coordinación con el Gerente General y los responsables de las diferentes áreas, los programas de capacitación destinados a la promoción, por parte de los empleados, de los servicios de la empresa según el cargo que desempeñan. 											
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA											
Reemplaza a:						Reemplazado por:					
Administradores						Revisor fiscal					
PERFIL DEL CARGO											
Profesional en mercadotecnia o a fin (administración de empresas, finanzas, economía, relaciones públicas).											
Tiempo de experiencia laboral						2 años de experiencia en procesos del área de mercadotecnia y ventas, manejo de personal y logística.					

³ Administradores (20), asesores (80).

⁴ 28 puntos de venta

Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none">• Uso de tecnologías de la información y comunicación aplicables a los sistemas de ventas y de gestión establecidos.• Conocimiento y manejo del portafolio de productos.• Conocimiento de la política de crédito de la entidad.
Competencias	<ul style="list-style-type: none">• Actitud comercial• Habilidades en negociación• Capacidad de solucionar problemas• Capacidad de atención y escucha• Voz agradable• Paciencia• Creatividad

11. Asesor comercial de planta

Cargo	Asesor comercial de planta	Área a la que pertenece	Área comercial							
Cargo del Jefe Directo	Directos comercial de zona	No. de personas a cargo	-							
MISIÓN DEL CARGO										
Ofrecer al cliente la información y atención necesaria para lograr las ventas del almacén										
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS										
Relaciones internas			Relaciones Externas							
<ul style="list-style-type: none"> Auxiliar contable de recursos humanos Analistas de crédito Cajera Área de logística Auxiliar de compras 			<ul style="list-style-type: none"> Clientes 							
ROL DENTRO DEL PROCESO										
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar				
			X	X	X	X				
ROLES Y RESPONSABILIDADES										
Responsabilidades				D	S	Q	M	B	T	A
Proporcionar al cliente toda la información sobre los productos de Alca Ltda de acuerdo a sus necesidades.				X						
Diligenciar los formatos para compra a crédito y darles seguimiento hasta su aprobación.				X						
Realizar seguimiento en la entrega del producto y en el servicio post-venta.				X						
Suministrar información y asesorar vía telefónica a los clientes sobre los productos de la compañía.				X						
Cumplir con el presupuesto de ventas							X			
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS										
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. Las demás inherentes a su cargo y que de manera oportuna le sean asignadas por la Gerencia. 										
PERFIL DEL CARGO										
Técnico en carreras comerciales (Comercio internacional, gestión comercial o marketing).										
Tiempo de experiencia laboral			1 año de experiencia áreas de ventas.							
Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo			<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento y manejo del portafolio de productos y servicios. Conocimiento de la política de crédito de la entidad. 							
Competencias			<ul style="list-style-type: none"> Actitud comercial. Habilidades en negociación. Facilidad de expresión. Vocación de servicio. Capacidad de atención y escucha. Efectividad. 							

12. Asesor comercial de mayoreo

Cargo	Asesor comercial de mayoreo	Área a la que pertenece	Área comercial								
Cargo del Jefe Directo	Director comercial de mayoreo	No. de personas a cargo	-								
MISIÓN DEL CARGO											
Cumplir con el presupuesto de ventas y recaudo mensual establecido por la zona asignada.											
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS											
Relaciones internas			Relaciones externas								
<ul style="list-style-type: none"> • Director comercial de mayoreo • Director de cartera • Gestor de cartera de mayoreo • Servicio técnico 			<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Proveedores • Empresarios 								
ROL DENTRO DEL PROCESO											
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar					
			X	X	X						
ROLES Y RESPONSABILIDADES											
Responsabilidades					D	S	Q	M	B	T	A
Mantenerse informado respecto a los precios, servicios, estrategias, entre otros de la competencia						x					
Velar por el cumplimiento de metas y objetivos establecidos en la planeación estratégica de la organización.					X						
Suministrar información y asesorar vía telefónica a los clientes sobre los productos de la compañía.					X						
Aplicar estrategias que conllevan a incrementar las ventas internas en coordinación con los responsables de las áreas						X					
Lograr el cumplimiento del debido cobrar para lograr el cumplimiento de presupuesto de cartera					x						
Informar las novedades que afectan el saldo de cartera en el cliente (descuentos, servicios técnicos, plazos y cupos)						X					
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS											
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar informes periódicos de los resultados del trabajo de su área al director de mayoreo. • Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la entidad. • Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen o se deriven de su participación en comités. 											
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA											
Reemplaza a:			Reemplazado por:								
Asesor comercial			Asesor comercial								
PERFIL DEL CARGO											
Bachiller, técnico o tecnólogo en carreras comerciales (Comercio internacional, gestión comercial o marketing) o que haya adquirido conocimiento de manera empírica.											
Tiempo de experiencia laboral			1 año de experiencia en áreas comerciales y atención al cliente.								
Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo			<ul style="list-style-type: none"> • Buen manejo de herramientas ofimáticas. 								

	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento y manejo del portafolio de productos y servicios.• Conocimiento de la política de crédito de la entidad.
Competencias	<ul style="list-style-type: none">• Actitud comercial• Carácter extrovertido• Facilidad de expresión• Capacidad de solucionar problemas• Capacidad de atención y escucha

13. Asesor comercial externo

Cargo	Asesor comercial externo	Área a la que pertenece	Área comercial								
Cargo del Jefe Directo	Administrador de punto de venta	No. de personas a cargo	-								
MISIÓN DEL CARGO											
Trasmitirle al cliente fuera del almacén la información y atención necesaria para lograr el presupuesto de ventas											
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS											
RELACIONES INTERNAS			RELACIONES EXTERNAS								
<ul style="list-style-type: none"> Administradores de punto de venta Asesores comerciales 			<ul style="list-style-type: none"> Clientes 								
ROL DENTRO DEL PROCESO											
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar					
		X	X	X							
ROLES Y RESPONSABILIDADES											
Responsabilidades					D	S	Q	M	B	T	A
Descubrir nuevos sectores, establecer contacto previo con el cliente, preparar rutas y realizar visitas.					X						
Dar a conocer la empresa, ofrecer los productos de acuerdo a las necesidades del cliente y gestionar la solicitud del crédito					X						
Suministrar información y asesorar vía telefónica a los clientes sobre los productos					X						
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS											
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen o se deriven de su participación en comités. 											
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA											
Reemplaza a:			Reemplazado por:								
Asesor externo			Asesor externo								
PERFIL DEL CARGO											
Bachiller, técnico o tecnólogo en carreras comerciales (Comercio internacional, gestión comercial o marketing) o que haya adquirido conocimiento de manera empírica.											
Tiempo de experiencia laboral			1 año de experiencia en áreas comerciales y atención al cliente.								
Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo			<ul style="list-style-type: none"> Buen manejo de herramientas ofimáticas. Conocimiento y manejo del portafolio de productos y servicios. Conocimiento de la política de crédito de la entidad. Conocimiento de sectores para la venta 								

Competencias

- Actitud comercial
- Carácter extrovertido
- Facilidad de expresión
- Amabilidad
- Paciencia

14. Administrador de punto de venta

Cargo	Administrador punto de venta	Área a la que pertenece	Área comercial								
Cargo del Jefe Directo	Director comercial	No. de personas a cargo	Depende del almacén								
MISIÓN DEL CARGO											
Planear, organizar y controlar los recursos humanos, técnicos y logísticos del almacén.											
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS											
Relaciones internas			Relaciones Externas								
<ul style="list-style-type: none"> • Caja • Asesores comerciales • Director comercial • Analistas de créditos • Gestores de cartera • Área contable • Auxiliar contable de talento humano • Administradores de punto de venta • Auxiliar de compras • Tesorería • Área de logística • Técnico de sistemas • Auditor interno • Servicios técnicos • Revisor fiscal 			<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Clientes • Promotores 								
ROL DENTRO DEL PROCESO											
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar					
		X	X	X	X	X					
ROLES Y RESPONSABILIDADES											
Responsabilidades				D	S	Q	M	B	T	A	E
Realizar pedidos y entregas de mercancía							X				
Realizar apertura del almacén				X							
Consolidar, motivar y capacitar al equipo de trabajo (producto, servicio, técnicas de venta, experiencia de la marca)				X							
Enviar documentación para análisis de crédito				X							
Realizar nómina de asesores comerciales						X					
Recibir pagos y realizar facturación				X							
Realizar reporte a CIFIN							X				
Responder por inventario				X							
Elaborar ordenes de compra											X
Apoyar a los asesores comerciales con la venta de los productos				X							
Realizar cierres				X							
Revisar y entregar consolidado de precios					X						
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS											

<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. • Las demás inherentes a su cargo y que de manera oportuna le sean asignadas por la Gerencia. 	
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA	
Reemplaza a:	Reemplazado por:
Administrador punto de venta.	Administrador punto de venta.
PERFIL DEL CARGO	
Tecnólogo en carreras administrativas	
Tiempo de experiencia laboral	1 año de experiencia en procesos administrativos o comerciales.
Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Experto en manejo de herramientas ofimáticas, mayor porcentaje de Excel. • Conocimiento y manejo del portafolio de productos y servicios. • Conocimiento de la política de crédito de la entidad. • Manejo de los aplicativos de la entidad.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud comercial. • Servicio al cliente • Liderazgo • Manejo de personal • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Disposición

15. Caja principal

Cargo	Caja principal		Área a la que pertenece	Área contable						
Cargo del Jefe Directo	Gerente general o revisor fiscal		No. de personas a cargo	-						
MISIÓN DEL CARGO										
Culminar en forma eficiente las transacciones entre el punto de venta y/o clientes.										
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS										
Relaciones Internas			Relaciones Externas							
<ul style="list-style-type: none"> • Asesores comerciales • Tesorería • Área contable • Auxiliar de compras • Auxiliar de talento humano • Área de logística • Tecnólogo de sistemas • Cajeros • Área de cartera • Auditor interno 			<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Proveedores • Promotores 							
ROL DENTRO DEL PROCESO										
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar				
			X	X		X				
ROLES Y RESPONSABILIDADES										
Responsabilidades				D	S	Q	M	B	T	A
Realizar facturación				X						
Realizar facturación de arriendos.							X			
Recibir pagos y entregar las facturas correspondientes				X						
Recibir aplicación de consignaciones				X						
Pagar servicios públicos (puntos de Bucaramanga)							X			
Pagar administraciones de inmuebles							X			
Realizar arqueo de caja				X						
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS										
<ul style="list-style-type: none"> • Custodiar y manejar bajo confidencialidad su archivo de gestión. • Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. • Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen o se deriven de su participación en comités 										
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA										
Reemplaza a:					Reemplazado por:					
Cajero					Cajero – auxiliares de talento humano					
PERFIL DEL CARGO										
Estudiante o graduado Técnico o Tecnológico en carreras administrativas (administración de empresas, finanzas, contabilidad).										
Tiempo de experiencia laboral					1 año de experiencia en procesos de caja y manejo de dineros.					
Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo					<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de caja. • Programas de computación aplicables en caja. 					

	<ul style="list-style-type: none">• Técnicas para el manejo de máquina registradora, sumadora y calculadora.• Contabilidad general.• Manejo de los aplicativos de la entidad.
Competencias	<ul style="list-style-type: none">• Facilidad de expresión.• Vocación de servicio• Atención al público.• Persona de confianza• Organizado

16. Cajero

Cargo	Cajero	Área a la que pertenece	Área comercial							
Cargo del Jefe Directo	Administrador punto de venta	No. de personas a cargo	Ninguna							
MISIÓN DEL CARGO										
Recibir, entregar y custodiar dinero										
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS										
Relaciones Internas			Relaciones Externas							
<ul style="list-style-type: none"> Asesores comerciales Administradores de punto de venta 			<ul style="list-style-type: none"> Clientes Proveedores 							
ROL DENTRO DEL PROCESO										
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar				
			X	X						
ROLES Y RESPONSABILIDADES										
Responsabilidades				D	S	Q	M	B	T	A
Recibir pagos y entregar las facturas correspondientes				X						
Enviar ruta para entrega de mercancías a bodega				X						
Actualizar terceros de créditos				X						
Revisar informe de CIFIN							X			
Realizar informe de reembolso							X			
Revisar los cierres diariamente y enviar informe a caja principal				X						
Realizar arqueo de caja				X						
Recibir el recaudo al cobrador				X						
Entregar cierre al mensajero para que consigne				X						
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS										
<ul style="list-style-type: none"> Custodiar y manejar bajo confidencialidad su archivo de gestión. Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen o se deriven de su participación en comités 										
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA										
Reemplaza a:					Reemplazado por:					
Cajero – Administrador					Cajero – Administrador					
PERFIL DEL CARGO										
Tecnólogo en carreras administrativas (administración de empresas, finanzas, contabilidad).										
Tiempo de experiencia laboral					6 meses de experiencia en procesos de caja y manejo de dineros.					
Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo					<ul style="list-style-type: none"> Procedimientos de caja. Programas de computación aplicables en caja. Técnicas para el manejo de máquina registradora, sumadora y calculadora. Contabilidad general. Manejo de los aplicativos de la entidad. 					

Competencias

- Facilidad de expresión.
- Vocación de servicio
- Atención al público.
- Agilidad
- Manejo de dinero

17. Auxiliar de compras

Cargo	Auxiliar de compras		Área a la que pertenece	Área comercial							
Cargo del Jefe Directo	Director comercial		No. de personas a cargo	-							
MISIÓN DEL CARGO											
Gestionar la rotación de inventarios y los procedimientos de compras											
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS											
RELACIONES INTERNAS			RELACIONES EXTERNAS								
<ul style="list-style-type: none"> • Tesorería • Director comercial de mayoreo • Cartera 			<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Clientes • Empresas 								
ROL DENTRO DEL PROCESO											
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar					
X	x	X	X	X	X	X					
ROLES Y RESPONSABILIDADES											
Responsabilidades				D	S	Q	M	B	T	A	E
Generar informes de proveedores					X						
Generar o validar sugeridos de compras											X
Realizar informes de Sell out de las marcas							X				
Actualizar lista de precios						X					
Generar soporte teléfono a los puntos de venta a nivel nacional				X							
Generar informes de ventas				X							
Realizar informes de negociaciones por marca					X						
Realizar solicitudes de Gerencia				X							
Realizar licitaciones						X					
Realizar compensaciones						X					
Apoyar al director comercial				X							
Coordinar cronograma de capacitación mensual							X				
Dar seguimiento a asesores comerciales				X							
Dar seguimiento a puntos de venta				X							
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS											
<ul style="list-style-type: none"> • Custodiar y manejar bajo confidencialidad su archivo de gestión. • Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. <p>Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen</p>											
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA											
Reemplaza a:			Reemplazado por:								
-			Tesorería o Auxiliar de recursos humanos								
PERFIL DEL CARGO											
Técnico en áreas administrativas (administración de empresas, contabilidad)											
Tiempo de experiencia laboral			3 años de experiencia en manejo de costos, compras, análisis de inventarios, soporte a diversas áreas, relaciones con proveedores								

Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none">• Manejo de herramientas ofimáticas• Portafolio de productos y servicios• Siigo• Diseño grafico• Liquidación de costos• Asignaciones de Layout
Competencias	<ul style="list-style-type: none">• Facilidad de expresión.• Vocación de servicio• Proactivo• Capacidad de atención y escucha• Darle seguimiento a las cosas

18. Gestor de cartera y auxiliar de ventas de mayoreo

Cargo	Gestor de cartera y auxiliar de ventas de mayoreo	Área a la que pertenece	Área comercial								
Cargo del Jefe Directo	Director comercial de mayoreo	No. de personas a cargo	-								
MISIÓN DEL CARGO											
Apoyar en el recaudo y ventas de mayoreo											
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS											
Relaciones internas			Relaciones externas								
<ul style="list-style-type: none"> • Director de cartera • Director comercial de mayoreo • Área de bodega • Asesores comerciales de mayoreo 			<ul style="list-style-type: none"> • Clientes 								
ROL DENTRO DEL PROCESO											
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar					
			X	X	X						
ROLES Y RESPONSABILIDADES											
Responsabilidades				D	S	Q	M	B	T	A	E
Suministrar información y asesorar vía telefónica a los clientes sobre estados de cuenta y opciones de pago				X							
Enviar mensajes de texto a clientes para mantener cuentas conciliadas				X							
Verificar precios de productos				X							
Solicitar y dar seguimiento de pedidos de mercancías a bodega				X							
Apoyar a los asesores en el planteamiento de créditos				X							
Recibir consignaciones				X							
Realizar pedidos de mercancía				X							
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS											
<ul style="list-style-type: none"> • Custodiar y manejar bajo confidencialidad su archivo de gestión. • Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. • Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen 											
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA											
Reemplaza a:			Reemplazado por:								
Gestor de cartera			Directora comercial de mayoreo								
PERFIL DEL CARGO											
Técnico en carreras administrativas (administración de empresas, derecho, finanzas, contabilidad).											
Tiempo de experiencia laboral			1 año de experiencia en procesos de seguimiento y gestión de cartera								

<p>Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Experto en manejo de herramientas ofimáticas, mayor porcentaje Excel avanzado. • Redacción • Conocimiento de la política de crédito de la entidad. • Conocimiento de la política de seguimiento y recuperación de cartera. • Conocimiento en procesos de cobranza • Conocimiento en herramientas de apoyo (<i>SIIGO, fuentes públicas y privadas de consulta de ubicación de clientes</i>). • Conocimiento de la ley Habeas data. (<i>Ley 1581 de 2012</i>) • <i>Redacción.</i>
<p>Competencias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organizado • Hábil • Capacidad de solucionar problemas • Capacidad de atención y escucha

19. Auditora interna

Cargo	Auditora interna		Área a la que pertenece	Área de auditoría interna						
Cargo del Jefe Directo	Auditora externa o Contador		No. de personas a cargo	-						
MISIÓN DEL CARGO										
Sincronizar inventario con el sistema y mantener actualizados los saldos en caja										
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS										
RELACIONES INTERNAS				RELACIONES EXTERNAS						
<ul style="list-style-type: none"> Asesor contable Administradores de punto de venta Director contable Gerente general Cajeros 				<ul style="list-style-type: none"> Proveedores Promotores Servicio técnico de las marcas 						
ROL DENTRO DEL PROCESO										
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar				
	X	X	X	X	X	X				
ROLES Y RESPONSABILIDADES										
Responsabilidades				D	S	Q	M	B	T	A
Realizar conciliación de inventarios ⁵							X			
Realizar evaluación de gastos y revisión de autorizaciones de los mismos por almacén (de acuerdo a requerimiento)							X			
Realizar control de órdenes de compra vs mercancía recibida en provincia de soto							X			
Dar control a las importaciones y su distribución							X			
Realizar viajes periódicos a los almacenes para revisar inventario físico, documentos y dinero de caja general					X					
Realizar auditorías					X					
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS										
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen o se deriven de su participación en comités. 										
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA										
Reemplaza a:					Reemplazado por:					
-					-					
PERFIL DEL CARGO										
Profesional en Contaduría Pública.										
Tiempo de experiencia laboral					1 año de experiencia en emisión de informes y control de inventarios					
Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo					<ul style="list-style-type: none"> Auditoría contable. Los principios y prácticas de contabilidad. Manejo de control de inventario Paquete contable SIIGO 					

⁵ 87 inventarios

	<ul style="list-style-type: none">• Presentación de informes en medios magnéticos.• Manejo de archivos contables.• Experto en manejo de herramientas ofimáticas, mayor porcentaje de Excel.
Competencias	<ul style="list-style-type: none">• Proactivo• Puntual• Responsable• Discreto• Disponibilidad de tiempo completo• Atención al cliente

20. Jefe de bodega

Cargo	Jefe de bodega	Área a la que pertenece	Área de logística								
Cargo del Jefe Directo	Gerente general	No. de personas a cargo	5 ⁶								
MISIÓN DEL CARGO											
Garantizar el despacho de mercancía, así como la supervisión de todas las actividades inherentes a la logística, (gestión de inventarios, distribución y transporte) para lograr la optimización de las operaciones y la calidad del servicio.											
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS											
RELACIONES INTERNAS			RELACIONES EXTERNAS								
<ul style="list-style-type: none"> Área comercial Auxiliar contable de bodega Auxiliar de bodega Conductores 			<ul style="list-style-type: none"> Clientes Proveedores Promotores 								
ROL DENTRO DEL PROCESO											
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar					
X	X	X	X	X	X	X					
ROLES Y RESPONSABILIDADES											
Responsabilidades					D	S	Q	M	B	T	A
Verificar formatos de entrada y salida de bodega, confirmando cuando llego o salió la mercancía, que cantidad, cuántas unidades de una referencia, que artículos, a quien se le compro o vendió y quien la recibió.					X						
Recibir y verificar los productos que ingresan esto para estar seguro de que lo que se le anuncia en el documento correspondiente es lo que en realidad se le entrega.					X						
Almacenar los productos aplicando normas, técnicas e higiene para evitar su deterioro.					X						
Manejo de operaciones de cargue y descargue, para poder verificar en qué estado se envía y se recibe la mercancía.					X						
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS											
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen 											
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA											
Reemplaza a:			Reemplazado por:								
Auxiliar de bodega			Auxiliar de bodega								
PERFIL DEL CARGO											
Bachiller o técnico con conocimientos de administración de bodegas y servicio al cliente.											
Tiempo de experiencia laboral			Dos años de experiencia en procesos logística y manejo de bodegas.								

⁶ Auxiliar contable (1), Auxiliar de bodega (1), Conductores (3)

Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento y manejo del portafolio de productos.• Conocimiento de la política de despacho de la empresa.• Conocimiento en logística y distribución de mercancías
Competencias	<ul style="list-style-type: none">• Sentido de urgencia• Relaciones interpersonales.• Comunicación oral y escrita• Trabajo en equipo• Capacidad de atención y escucha• Trabajo bajo presión.

21. Auxiliar contable de bodega

Cargo	Auxiliar contable de bodega	Área a la que pertenece	Área de logística							
Cargo del Jefe Directo	Jefe de bodega	No. de personas a cargo	-							
MISIÓN DEL CARGO										
Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la bodega y repercuten en la organización.										
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS										
RELACIONES INTERNAS			RELACIONES EXTERNAS							
Todas las áreas			<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Promotores 							
ROL DENTRO DEL PROCESO										
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar				
			X	X		X				
ROLES Y RESPONSABILIDADES										
Responsabilidades				D	S	Q	M	B	T	A
Realizar facturas de mayoreo				X						
Realizar planilla de ruta				X						
Realizar documentos de traslados				X						
Realizar documentos de entrada				X						
Relacionar remisiones para nómina				X						
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS										
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. • Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen 										
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA										
Reemplaza a:			Reemplazado por:							
Auxiliar contable			Auxiliar contable							
PERFIL DEL CARGO										
Estudiante de nivel técnico, tecnológico o en formación profesional de primeros semestres, certificados en el área de Contaduría Pública.										
Tiempo de experiencia laboral			6 meses de experiencia en áreas contables o administrativas							
Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo			<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las políticas de la entidad. • Conocimiento de los procedimientos del sistema de gestión integrado relacionados en la caracterización del proceso al cual pertenece • Manejo programa contable Siigo. • Experto en manejo de herramientas ofimáticas, mayor porcentaje de Excel 							

Competencias

- Facilidad de expresión.
- Capacidad de atención y escucha
- Iniciativa, creatividad, prudencia y proactividad.
- Comunicación y trabajo en equipo

22. Auxiliar de bodega

Cargo	Auxiliar de bodega	Área a la que pertenece	Área de logística								
Cargo del Jefe Directo	Jefe de bodega	No. de personas a cargo	Ninguna								
MISIÓN DEL CARGO											
Cargar, trasladar y monitorear mercancía a distintos destinos de Bucaramanga y el área metropolitana, cumpliendo con los procedimientos y normativas de la empresa.											
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS											
Relaciones Internas			Relaciones Externas								
Todas las áreas			<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Promotores 								
ROL DENTRO DEL PROCESO											
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar					
			X	X		X					
ROLES Y RESPONSABILIDADES											
Responsabilidades					D	S	Q	M	B	T	A
Cargar y descargar camión					X						
Surtir productos para Bucaramanga y el área metropolitana					X						
Realizar recogidos					X						
Cargar y descargar camiones mayoreo					X						
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS											
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la documentación al día, que comprende lo siguiente: Para conductor: Fotocopia de la licencia de conducción, fotocopia de la cedula, dirección, número de teléfono fijo y celular, dos referencias de transportadores. • Para el vehículo: Matricula, SOAT, tarjeta de afiliación, certificado de revisión técnico-mecánica, fotocopia de pólizas de seguros de responsabilidad civil contractual y extra contractual en caso de tenerlas. 											
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA											
Reemplaza a:			Reemplazado por:								
Conductor			Conductor								
PERFIL DEL CARGO											
Bachiller, conductor de vehículos pesados, licencia de conducción y experiencia en tareas que se incluya en conducción de vehículos pesados											
Tiempo de experiencia laboral			1 año en experiencia de conducción de vehículos de carga.								
Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo			Manejo de políticas de despacho de la empresa.								
Competencias			<ul style="list-style-type: none"> • Sentido de urgencia • Trabajo en equipo • Capacidad de atención y escucha • Trabajo bajo presión. 								

23. Técnico de sistemas

Cargo	Técnico de sistemas	Área a la que pertenece	Área de sistemas								
Cargo del Jefe Directo	Gerente general	No. de personas a cargo	-								
MISIÓN DEL CARGO											
Presentar soporte técnico y administración de servicios y hosting											
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS											
Relaciones internas			Relaciones externas								
Todos los usuarios con conexión o un computador			Proveedores								
ROL DENTRO DEL PROCESO											
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar					
X	X	X	X	X	X	X					
ROLES Y RESPONSABILIDADES											
Responsabilidades				D	S	Q	M	B	T	A	E
Crear macros dependiendo de los informes que se soliciten en la empresa				X							
Gestionar llamadas y solucionar problemas de soporte técnico (conexión VPN, conexión a escritorio remoto, VOIP, soporte por revisión de correos, soporte por falla de SIIGO)				X							
Realizar mantenimiento a los computadores de la organización.					X						
Guardar información importante de la empresa y eliminar la innecesaria. (BACKUP)				X							
Gestión de contratación o cancelación de servicios (telefonía o servicio de internet)							X				
Realizar revisión de cámaras de seguridad											X
Realizar la Instalación del aplicativo de SmartPSS (Visualización del control de acceso de huellero y cámaras de seguridad)											X
Asesorar a los empleados en el uso de las aplicaciones de la organización							X				
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS											
<ul style="list-style-type: none"> • Custodia, manejo y control físico de los activos que le sean asignados, así como reportar novedades con Activos Fijos. • Custodia, manejo y confidencialidad de su archivo de gestión. • Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. • Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen o se deriven de su participación en comités. 											
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA											
Reemplaza a:			Reemplazado por:								
-			-								
PERFIL DEL CARGO											
Profesional o tecnólogo en sistemas											

Tiempo de experiencia laboral	2 años de experiencia en administración de redes y servidores
Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de SIIGO.• Experto en manejo de herramientas ofimáticas software y hardware.
Competencias	<ul style="list-style-type: none">• Facilidad de expresión.• Vocación de servicio• Ser proactivo• Capacidad de atención y escucha.

24. Auxiliar contable de talento humano

Cargo	Auxiliar contable de talento humano	Área a la que pertenece	Área de talento humano							
Cargo del Jefe Directo	Director de recursos humanos	No. de personas a cargo	-							
MISIÓN DEL CARGO										
Elaborar nómina de Santander										
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS										
RELACIONES INTERNAS			RELACIONES EXTERNAS							
<ul style="list-style-type: none"> • Cajero • Auxiliar de talento humano • Administradores de punto de venta • Director de talento humano • Aprendices • Asesores comerciales 			-							
ROL DENTRO DEL PROCESO										
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar				
			X	X	X					
ROLES Y RESPONSABILIDADES										
Responsabilidades			D	S	Q	M	B	S	A	E
Generar archivos de primas y cesantías								X	X	
Elaborar notas de aprovisionamiento de prestaciones						X				
Elaborar las notas contables en Santander					X					
Realizar el pago de seguridad social						X				
Realizar el descuento de cartera de empleados					X					
Generar archivo físico y digital de nómina					X					
Elaborar los egresos de nómina conforme al pago de nomina					X					
Revisar hojas de vida					X					
Realizar liquidaciones de contrato y vacaciones										X
Elaborar certificados laborales y no laborales										X
Realizar proceso de contratación										X
Elaborar desprendibles de pago										X
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS										
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. • Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen. 										
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA										
Reemplaza a:			Reemplazado por:							
Auxiliar de talento humano			Auxiliar de talento humano							
PERFIL DEL CARGO										
Profesional o técnico en contaduría o administración de empresas con énfasis en nómina										

Tiempo de experiencia laboral	2 años de experiencia en el manejo de la contabilidad general.
Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Los principios y prácticas de contabilidad. • Procedimientos modernos de contabilidad. • Procesamientos electrónicos de datos y sistemas operativos. • Conocimiento avanzado en Excel. • Manejo de los aplicativos de la entidad. (SIIGO y NIIF) • Conocimiento de las políticas de la entidad. • Conocimiento de los procedimientos del sistema de gestión integrado relacionados en la caracterización del proceso al cual pertenece.
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de expresión. • Vocación de servicio • Capacidad de atención y escucha • Voz agradable y carismática • Iniciativa, creatividad, prudencia y proactividad. • Comunicación y trabajo en equipo • Paciente.

25. Auxiliar de talento humano

Cargo	Auxiliar de talento humano	Área a la que pertenece	Área de talento humano								
Cargo del Jefe Directo	Director de talento humano	No. de personas a cargo	-								
MISIÓN DEL CARGO											
Elaborar nómina a nivel nacional y realizar afiliaciones											
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS											
RELACIONES INTERNAS			RELACIONES EXTERNAS								
<ul style="list-style-type: none"> • Cajero • Auxiliar de talento humano • Administradores de punto de venta • Director de talento humano • Aprendices • Asesores comerciales 			-								
ROL DENTRO DEL PROCESO											
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar					
			X	X	X						
ROLES Y RESPONSABILIDADES											
Responsabilidades				D	S	Q	M	B	S	A	E
Realizar retiros de empleados											X
Actualizar el vencimiento de los contratos											X
Realizar afiliaciones (Caja de compensación, EPS, Aportes, Siigo)							X				
Realizar nómina de las ciudades						X					
Realizar transcripción y recobro de incapacidades						X					
Realizar pagos de seguridad social						X					
Revisar comisiones de asesores externos					X						
Realizar contraros											X
Realizar preavisos											X
Realizar liquidaciones de asesores comerciales											X
Realizar informe de renovaciones de contrato							X				
Conciliar los pagos de las incapacidades											X
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS											
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. • Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen. 											
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA											
Reemplaza a:			Reemplazado por:								
Auxiliar contable de talento humano			Auxiliar contable de talento humano								
PERFIL DEL CARGO											
Profesional o técnico en contaduría o administración de empresas con énfasis en nómina											
Tiempo de experiencia laboral			2 años de experiencia en el manejo de la contabilidad general.								

<p>Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo</p>	<ul style="list-style-type: none">• Los principios y prácticas de contabilidad.• Procedimientos modernos de contabilidad.• Procesamientos electrónicos de datos y sistemas operativos.• Conocimiento avanzado en Excel.• Manejo de los aplicativos de la entidad. (SIIGO y NIIF)• Conocimiento de las políticas de la entidad.• Conocimiento de los procedimientos del sistema de gestión integrado relacionados en la caracterización del proceso al cual pertenece.
<p>Competencias</p>	<ul style="list-style-type: none">• Facilidad de expresión.• Vocación de servicio• Capacidad de atención y escucha• Voz agradable y carismática• Iniciativa, creatividad, prudencia y proactividad.• Comunicación y trabajo en equipo• Paciente.

26. Directora contable

Cargo	Directora contable	Área a la que pertenece	Área contable								
Cargo del Jefe Directo	Gerente general	No. de personas a cargo	3								
MISIÓN DEL CARGO											
Medir los recursos económicos y materiales tangibles o intangibles que poseen la empresa y ofrecer la información financiera, útil, oportuna y confiable para la toma de decisiones y el control gerencial.											
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS											
RELACIONES INTERNAS			RELACIONES EXTERNAS								
<ul style="list-style-type: none"> Todos las áreas 			<ul style="list-style-type: none"> Entidades financieras o de supervisión (DIAN – Supersociedades) 								
ROL DENTRO DEL PROCESO											
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar					
X	X	X	X	X	X	X					
ROLES Y RESPONSABILIDADES											
Responsabilidades					D	S	Q	M	B	T	A
Elaborar informe de ventas por punto de venta y a nivel regional							X				
Elaborar interface de recibos de caja								X			
Elaborar interface de financiación de ventas realizadas								X			
Revisar financiación y cruce entre <i>ALIANZA</i> y <i>ALCA</i>							X				
Elaborar la causación de interés de financiación								X			
Revisar cuentas de caja y bancos							X				
Revisar cuentas por cobrar							X				
Elaborar informe de cartera								X			
Elaborar estado de ingresos y egresos por punto de venta.								X			
Revisar compensaciones y aplicación a <i>PYG</i>								X			
Revisar costeo y gastos por cada punto de venta								X			
Elaborar y dar seguimiento al presupuesto.								X			
Elaborar estados financieros								X			
Elaborar notas de ajuste para preparación de estados financieros								X			
Elaborar ajustes NIIF								X			
Elaborar declaraciones de retención								X			
Elaborar declaraciones de IVA									X		
Elaborar declaraciones de renta											X
Elaborar información <i>EXOGENA NACIONAL</i>											X
Asistir a reuniones de Gerencia						X					
Elaborar actas de reuniones de gerencia						X					
Asistir a reuniones con entidades bancarias							X				
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS											
<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. 											

<ul style="list-style-type: none"> Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen o se deriven de su participación en comités. 	
Reemplaza a:	Reemplazado por:
Auxiliar contable	Auxiliar contable y asistente contable
PERFIL DEL CARGO	
Profesional en contaduría con especialización en impuestos	
Tiempo de experiencia laboral	8 años de experiencia en el manejo de la contabilidad general.
Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> El área de auditoría contable. Los principios y prácticas de contabilidad. Procedimientos modernos de contabilidad. Procesamientos electrónicos de datos y sistemas operativos. Conocimiento y manejo del portafolio de productos y servicios. Conocimiento de las políticas de la entidad. Manejo de los aplicativos de la entidad. (SIIGO)
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> Facilidad de expresión. Vocación de servicio Capacidad de solucionar problemas Capacidad de atención y escucha Voz agradable Paciencia

27. Auxiliar contable

Cargo	Auxiliar contable	Área a la que pertenece	Área contable							
Cargo del Jefe Directo	Contador	No. de personas a cargo	Ninguna							
MISIÓN DEL CARGO										
Apoyar al contador en sus actividades para generar y contabilizar los gastos de la empresa										
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS										
RELACIONES INTERNAS			RELACIONES EXTERNAS							
<ul style="list-style-type: none"> • Cajeros • Tesorería • Director contable • Asistente contable 			<ul style="list-style-type: none"> • Empresas • Proveedores 							
ROL DENTRO DEL PROCESO										
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar				
			X	X		X				
ROLES Y RESPONSABILIDADES										
Responsabilidades			D	S	Q	M	B	T	A	E
Elaborar Interfaces de entradas, facturas, devoluciones, contabilizaciones, egresos, terceros, parámetros, productos, cuentas.						X				
Elaborar facturas con financiación						X				
Elaborar prestaciones sociales						X				
Realizar Interface y revisar el cruce de las nóminas de Bucaramanga y ciudades						X				
Revisar IVA de computadores y celular						X				
Revisar facturas de motos										X
Realizar interfaces de egresos y notas						X				
Realizar egresos y notas			X							
Elaborar documento compras										X
Elaborar documento de causación de notas tesorería.			X							
Realizar Impresión de facturas de crédito			X							
Elaborar documento de causación de facturas a caja principal			X							
Elaborar interface seguridad Social de cada ciudad						X				
Solicitar certificados de retención e IVA									X	
Contabilizar viáticos										X
Registrar ingresos y gastos buses										X
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS										
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. • Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen. 										
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA										
Reemplaza a:			Reemplazado por:							
Asistente contable			Asistente contable							

PERFIL DEL CARGO	
Profesional o técnico en contaduría	
Tiempo de experiencia laboral	2 años de experiencia en el manejo de la contabilidad general.
Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Los principios y prácticas de contabilidad. • Procedimientos modernos de contabilidad. • Procesamientos electrónicos de datos y sistemas operativos. • Experto en manejo de herramientas ofimáticas, mayor porcentaje de Excel. • Manejo de los aplicativos de la entidad. (SIIGO y NIIF) • Conocimiento de las políticas de la entidad. • Conocimiento de los procedimientos del sistema de gestión integrado relacionados en la caracterización del proceso al cual pertenece
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de expresión. • Vocación de servicio • Capacidad de atención y escucha • Voz agradable • Iniciativa, creatividad, prudencia y proactividad. • Comunicación y trabajo en equipo

28. Asistente contable

Cargo	Asistente contable	Área a la que pertenece	Área contable						
Cargo del Jefe Directo	Director contable	No. de personas a cargo	Ninguna						
MISIÓN DEL CARGO									
Apoyar al contador en sus actividades para presentar las declaraciones a tiempo y generar los informes que se requieran.									
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS									
RELACIONES INTERNAS			RELACIONES EXTERNAS						
<ul style="list-style-type: none"> • Tesorería • Revisor fiscal • Director contable • Asistentes contables 			<ul style="list-style-type: none"> • Entidades publicas 						
ROL DENTRO DEL PROCESO									
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar			
			X	X		X			
ROLES Y RESPONSABILIDADES									
Responsabilidades			D	S	Q	M	B	T	A
Elaborar la interfaz de devoluciones						X			
Revisar todos los egresos, retenciones e IVA.				X					
Liquidar impuestos municipales.						X	X		
Registrar <i>RETEIVA</i> de la cuenta 135517.						X			
Realizar notas de costeo de las empresas.						X			
Revisar cuentas, cruces y ajustes en las respectivas empresas.						X			
Elaborar Información exógena nacional de las empresas.									X
Elaborar información exógena municipal en los municipios que corresponda.									X
Realizar informes a la <i>SUPERSOCIEDADES</i>									X
Diligenciar encuestas del <i>DANE</i> .									X
Renovar cámaras de comercio									X
Registrar gastos bancarios						X			
Realizar nota de depreciación						X			
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS									
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. • Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen. 									
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA									
Reemplaza a:					Reemplazado por:				
Auxiliar contable					Auxiliar contable y Contador				
PERFIL DEL CARGO									
Profesional o técnico en contaduría									
Tiempo de experiencia laboral					2 años de experiencia en el manejo de la contabilidad general.				

<p>Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo</p>	<ul style="list-style-type: none">• Los principios y prácticas de contabilidad.• Procedimientos modernos de contabilidad.• Procesamientos electrónicos de datos y sistemas operativos.• Experto en manejo de herramientas ofimáticas, mayor porcentaje de Excel.• Manejo de los aplicativos de la entidad. (SIIGO)• Conocimiento de las políticas de la entidad.• Conocimiento de los procedimientos del sistema de gestión integrado relacionados en la caracterización del proceso al cual pertenece
<p>Competencias</p>	<ul style="list-style-type: none">• Facilidad de expresión.• Vocación de servicio• Capacidad de atención y escucha• Voz agradable• Iniciativa, creatividad, prudencia y proactividad.• Comunicación y trabajo en equipo

29. Tesorería

Cargo	Tesorería y asistente personal del gerente		Área a la que pertenece	-							
Cargo del Jefe Directo	Gerente general		No. de personas a cargo	-							
MISIÓN DEL CARGO											
Realizar pagos en los tiempos establecidos (nomina, bancos, parafiscales, terceros, gastos, créditos, tarjetas de crédito).											
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS											
RELACIONES INTERNAS				RELACIONES EXTERNAS							
<ul style="list-style-type: none"> • Cajas • Administradores de punto de venta • Gerencia general • Director de cartera • Auxiliar de cartera • Director de Créditos • Analista de créditos • Área contable 				<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores • Empresas • Clientes 							
ROL DENTRO DEL PROCESO											
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar					
			X	X	X						
ROLES Y RESPONSABILIDADES											
Responsabilidades				D	S	Q	M	B	T	A	E
Registrar pagos de proveedores				X							
Realizar la contabilización de los pagos en el programa contable				X							
Conciliar cartera							X				
Solicitar facturas faltantes							X				
Revisar facturas con órdenes de compra					X						
Enviar soportes cuando el proveedor lo solicita				X							
Liquidar facturas de proveedores para descuentos por pago anticipados, bonos y transporte					X						
Realizar pagos de gerente general											X
Pagar impuestos					X						
Pagar impuestos de vehículos, pólizas e inmuebles							X				
Pagar nómina						X					
Pagar seguridad social							X				
Informar a cajas el cierre diario a donde se va a consignar					X						
Pagar tarjetas de crédito ⁷							X				
Pagar obligaciones financieras ⁸							X				

⁷ 17 Tarjetas de crédito

⁸ 7 Obligaciones financieras

Pagar servicio de vigilancia y administraciones (provincia de soto, casas Ruitoque)				X				
Realizar revisión y confirmación de movimientos		X						
Descargar y enviar extractos bancarios ⁹				X				
Coordinar la recogida de cheques devueltos y elaborar la respectiva nota y entregar al responsable				X				
Recibir soportes de consignación de mayoreo y enviar soportes a la fiducia del banco	X							
Diligenciar formatos (actualización de información, bancos, enviar documentos solicitados)				X				
Verificar las consignaciones de clientes (confirmarles a todas las gestoras de cartera las sucursales que realiza los clientes)				X				
Consultar los saldos de cuentas corrientes y de ahorros para trasladar recursos a las fiducias por medio de cartas		X						
Realizar notas para cobros de compensaciones y enviar físico a oficinas de Bucaramanga				x				
Elaborar facturas de mercadeo.		X						
Asignar transporte a proveedores.		X						
Actualizar cuentas de mercadeo de cada uno de los proveedores de acuerdo a las autorizaciones que ellos envían				X				
Revisar y recibir las cuentas a los vehículos que realizan entregas a nivel nacional.		X						
Elaborar cartas para recoger mercancías cuando el proveedor solicita.		X						
Liquidar bonos y autorizar a administradores			X					
Realizar recibos de cajas de clientes que han comprado en Comfenalco y hacer el egreso de los respectivos pagos				X				
Realizar informes de fletes de proveedores.				X				
Cumplir órdenes extras del gerente.								X
Realizar informes de saldos de proveedores y bancos para gerencia.		X						
Elaborar recibos de caja de clientes que compran en Comfenalco y cruzar con el egreso de la consignación.				X				
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS								
<ul style="list-style-type: none"> • Custodiar y manejar bajo confidencialidad su archivo de gestión. • Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. • Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen 								
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA								
Reemplaza a:				Reemplazado por:				
Cajeras				-				
PERFIL DEL CARGO								
Profesional en áreas contables								
Tiempo de experiencia laboral				2 años de experiencia en el manejo de la contabilidad general.				

⁹ 20 extractos bancarios

Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none">• El área de auditoría contable.• Los principios y prácticas de contabilidad.• Procedimientos modernos de contabilidad.• Procesamientos electrónicos de datos y sistemas operativos.• Paquete contable SIIGO• Presentación de informes en medios magnéticos.• Manejo de archivos contables.• Manejo de Word, Excel, PowerPoint, Internet.
Competencias	<ul style="list-style-type: none">• Facilidad de expresión.• Vocación de servicio• Capacidad de solucionar problemas• Capacidad de atención y escucha• Voz agradable• Paciencia

30. Asesor contable

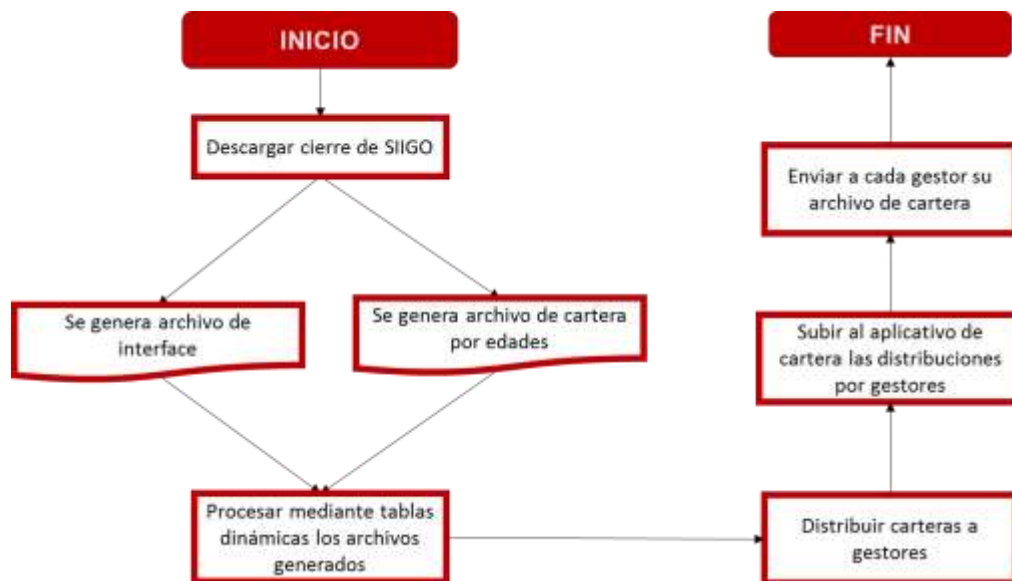
Cargo	Asesor contable	Área a la que pertenece	-							
Cargo del Jefe Directo	Revisor fiscal	No. de personas a cargo	-							
MISIÓN DEL CARGO										
Procesar y suministrar información útil, oportuna y confiable para la toma de decisiones y control Gerencial										
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS										
RELACIONES INTERNAS			RELACIONES EXTERNAS							
<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de punto de venta • Cajeras • Área de talento humano • Revisor fiscal 			-							
ROL DENTRO DEL PROCESO										
Orientar	Planificar	Coordinar	Implementar	Ejecutar	Controlar	Verificar				
			X	X	X					
ROLES Y RESPONSABILIDADES										
Responsabilidades			D	S	Q	M	B	T	A	E
Realizar correcciones y modificaciones de todos los documentos de la empresa (código vendedor, corrección de bodegas, corrección vencimientos clientes, cruzar recibos, incluir obsequios en facturas, cambiar referencias de productos, corrección de facturas de mayoreo)			X							
Elaborar notas contables						X				
Depurar notas contables de cartera			X							
Elaborar notas de devolución de mercancía- cliente			X							
Revisar nominas					X					
Contabilizar y conciliar cuentas de compensación						X				
Elaborar informes mensuales y cuentas de compensación						X				
Elaborar informe trimestral de cuentas de compensación al banco de la república y Dian							X			
Revisar y controlar las conciliaciones bancarias						X				
Elaborar el registro contable de la caja menor						x				
Elaborar pignoración y des pignoración de vehículos										X
RESPONSABILIDADES COMPLEMENTARIAS										
<ul style="list-style-type: none"> • Custodiar y manejar bajo confidencialidad su archivo de gestión. • Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la Entidad. • Las demás que su jefe inmediato le asigne y tengan relación con su cargo o que correspondan a roles que se le asignen 										
POSICIÓN EN CASO DE AUSENCIA										
Reemplaza a:			Reemplazado por:							
Áreas contable			Director contable							
PERFIL DEL CARGO										
Contador público conocedor del entorno con valores éticos y profesionales										

Tiempo de experiencia laboral	5 años de experiencia en el manejo de la contabilidad general.
Conocimientos básicos que requiere la persona para el desempeño de las funciones del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • El área de auditoría contable. • Los principios y prácticas de contabilidad. • Procedimientos modernos de contabilidad. • Procesamientos electrónicos de datos y sistemas operativos. • Conocimiento y manejo del portafolio de productos y servicios. • Conocimiento de las políticas de la entidad. • Manejo de los aplicativos de la entidad. (SIIGO)
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de expresión. • Vocación de servicio • Capacidad de solucionar problemas • Capacidad de atención y escucha • Voz agradable • Paciencia

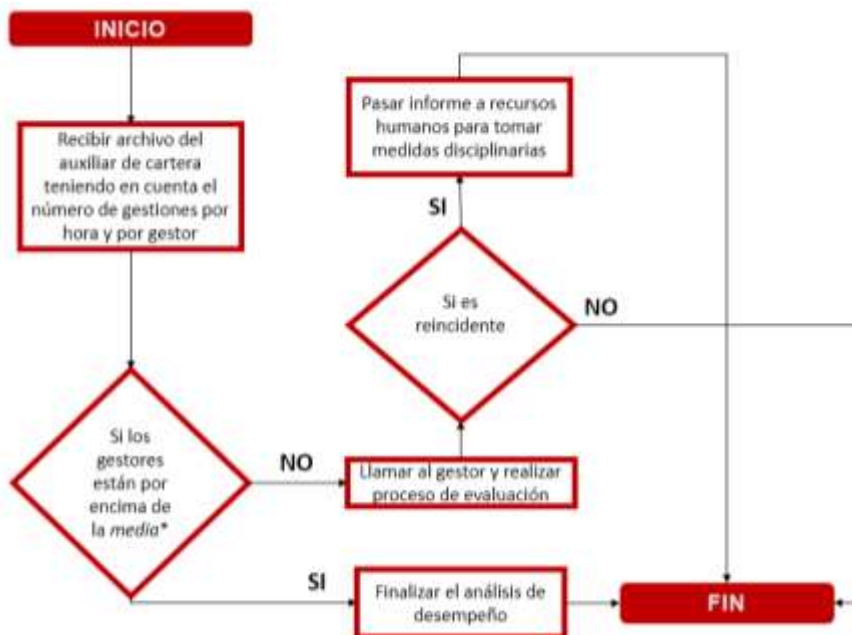
Anexo B. Instructivo por cargos

1. Director de cartera

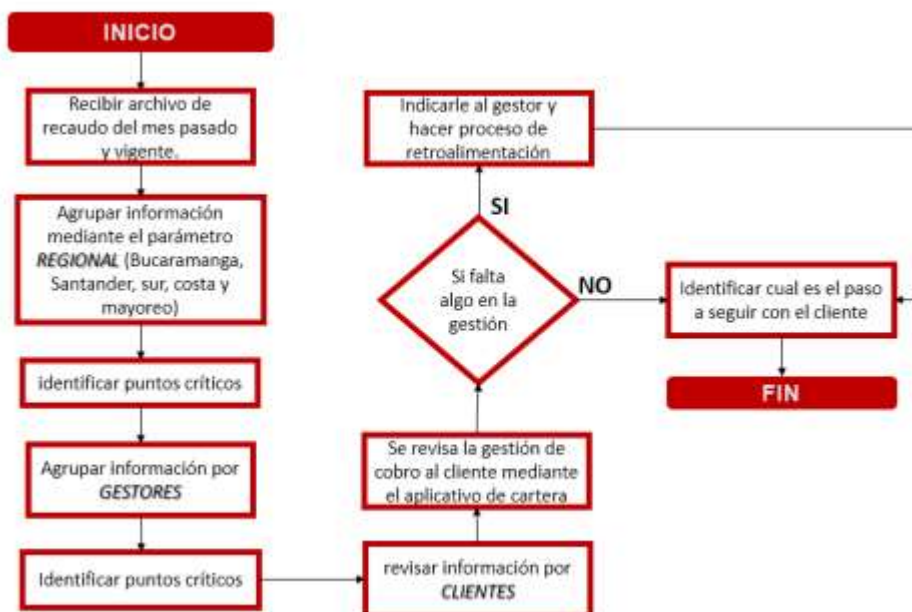
1.1. Procedimiento cierre de cartera y asignación de clientes



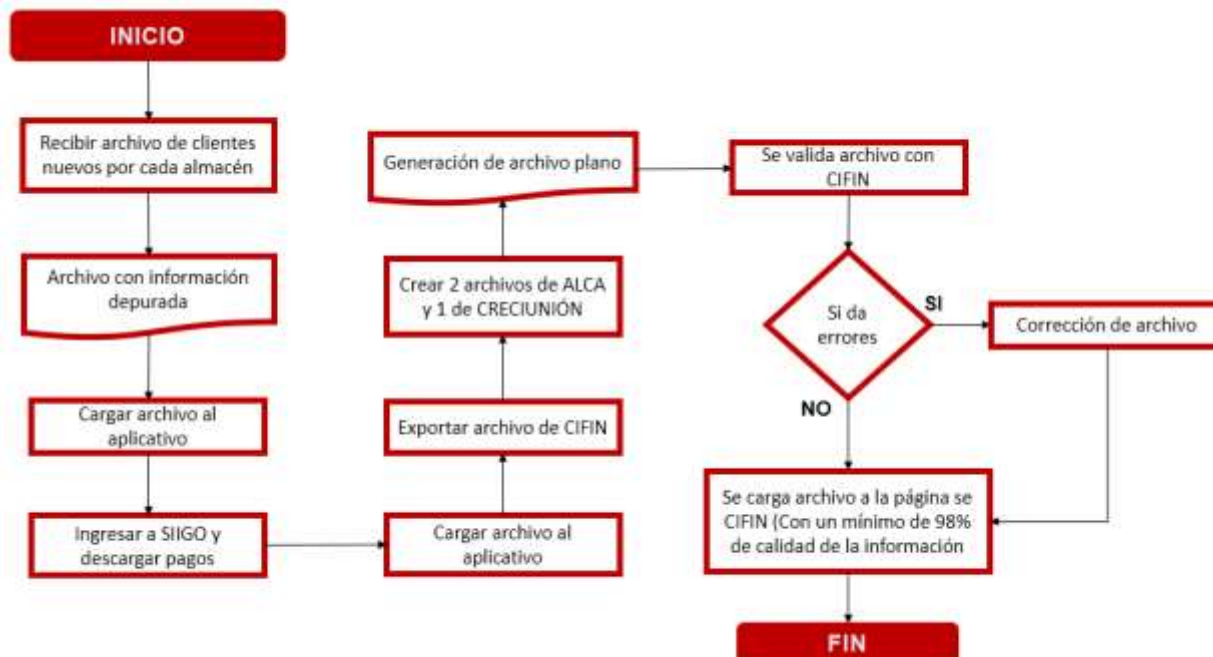
1.2. Procedimiento gestiones de cobranza



1.3. Procedimiento análisis de recaudo diario

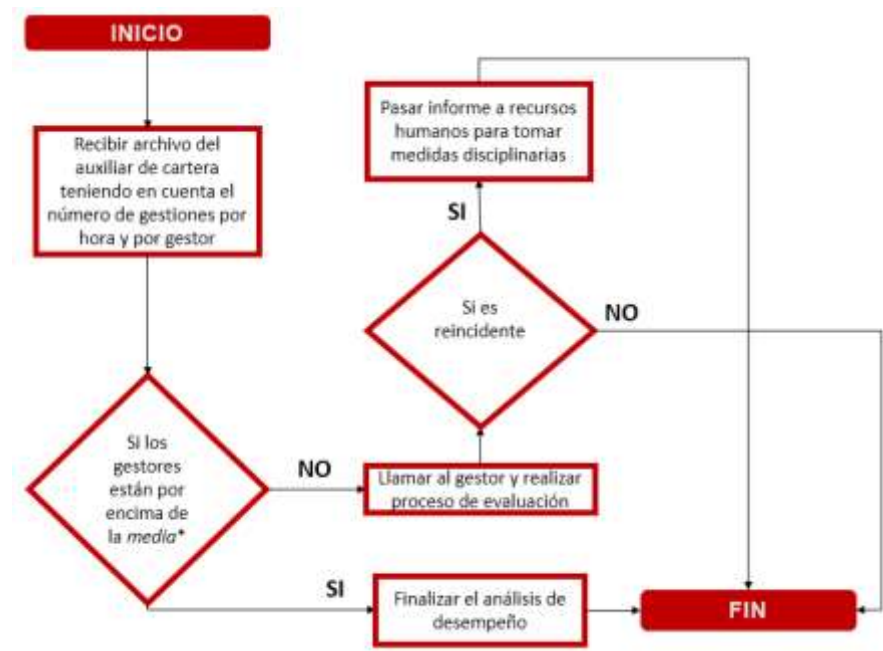


1.4. Procedimiento central de riesgo

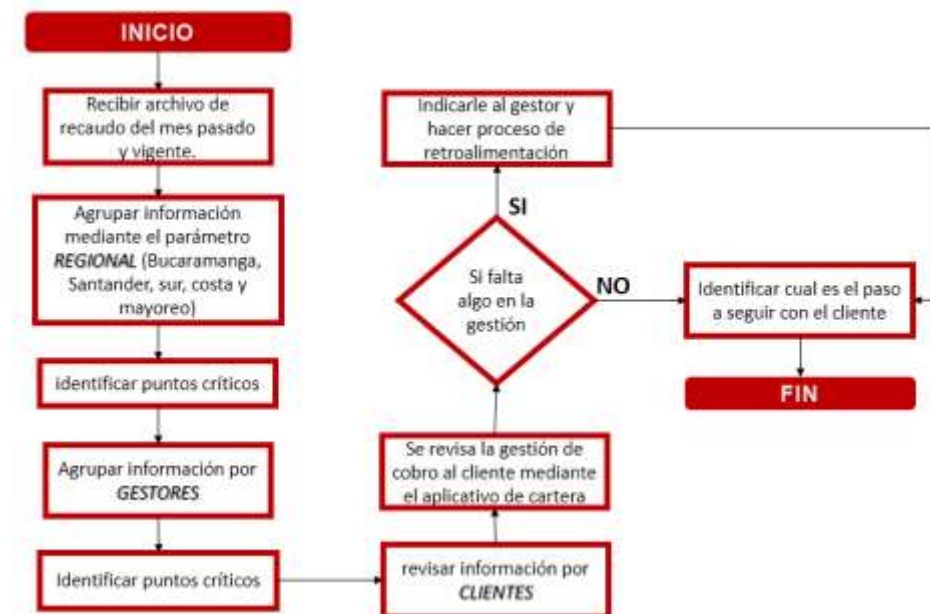


2. Coordinadora de cartera

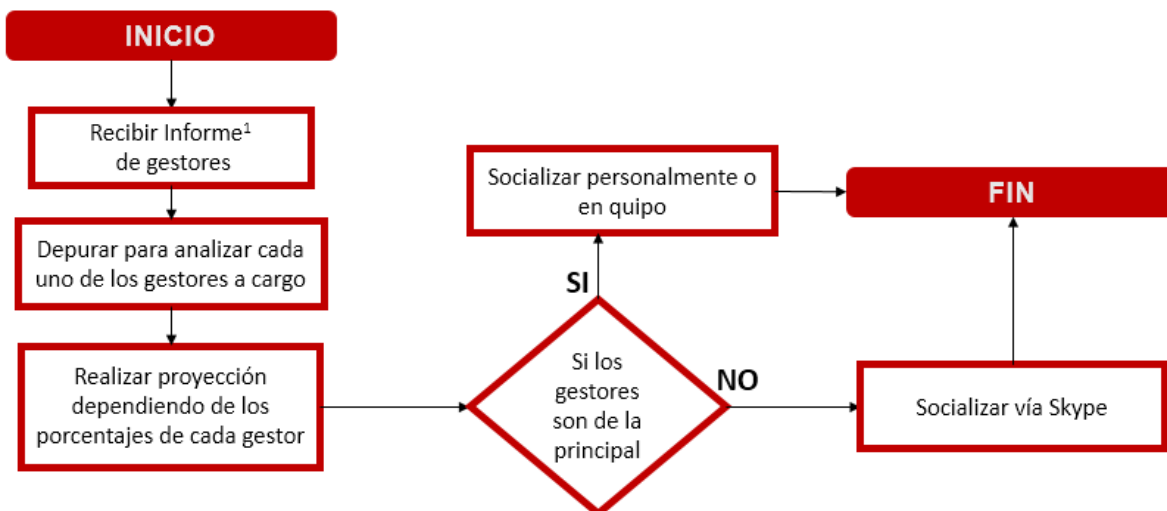
2.1. Procedimiento gestiones de cobranza



2.2. Porcedimiento análisis de recaudo diario



2.3. Procedimiento revisar, analizar y socializar los recaudos del día



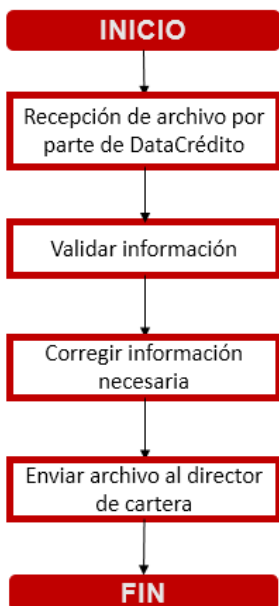
1. Recaudos, acumulado de gestiones por gestores, comparativo del mes anterior con el actual

3. Auxiliar de cartera

3.1. Procedimiento actualización masivo CIFIN



3.2. Procedimiento actualización masivo DATA CRÉDITO



3.3. Procedimiento actualización uno a uno CIFIN

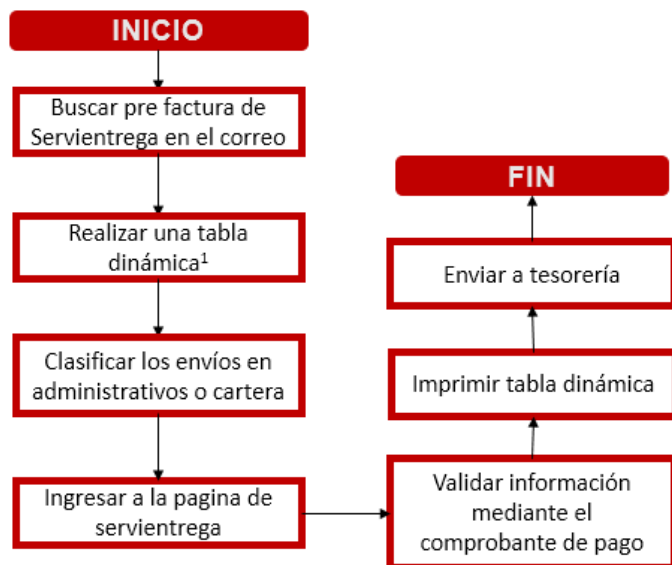


3.4. Procedimiento paz y salvo



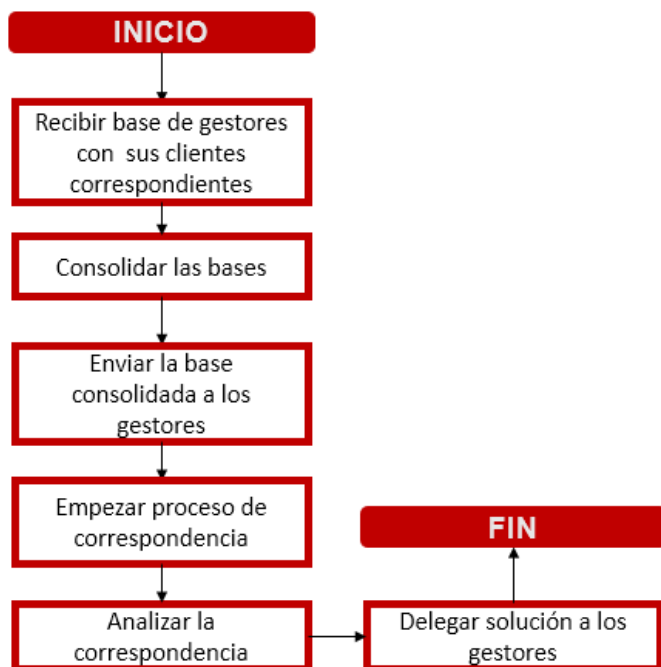
1. *Visitas de clientes o solicitud virtual*

3.5. Procedimiento informes de facturación de servientrega

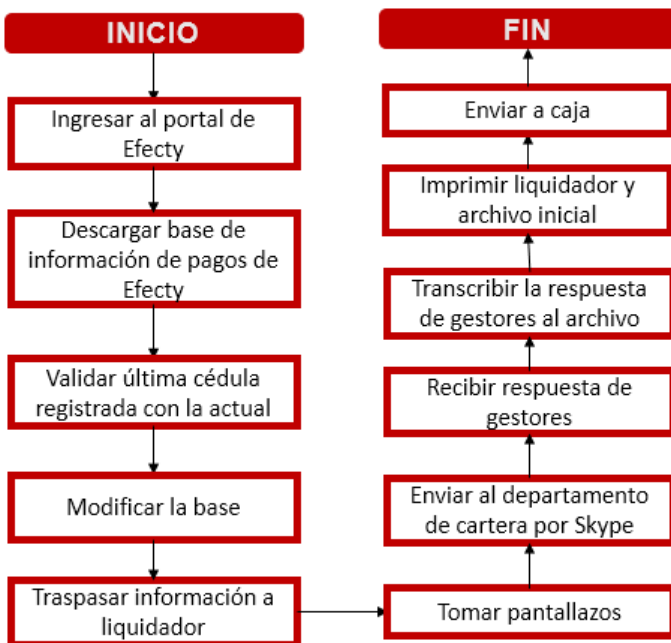


1. *La tabla dinámica contiene el nombre del almacén y total de envíos por agencia*

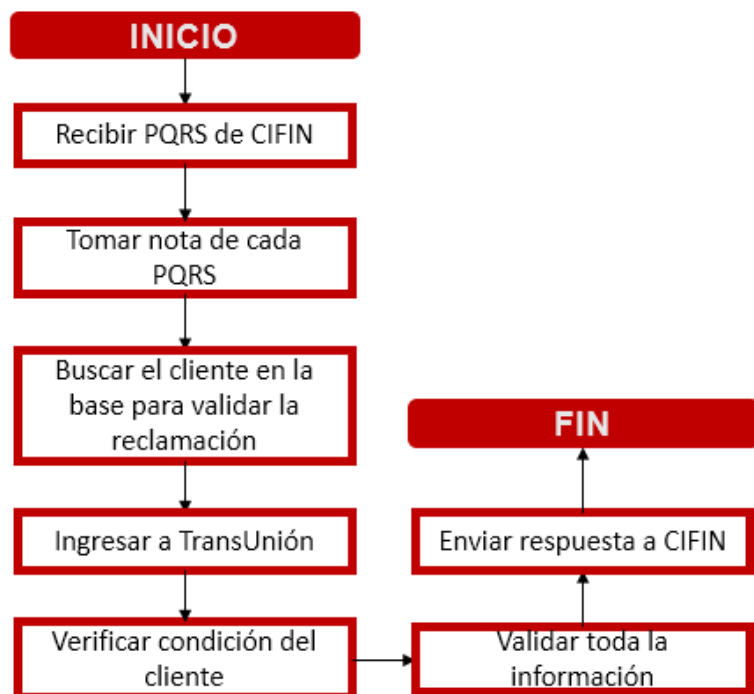
3.6. Procedimiento seguimiento retención



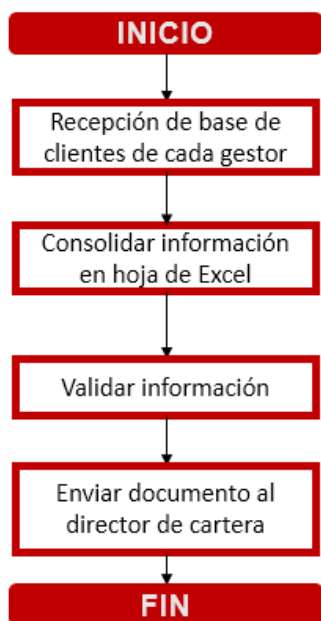
3.7. Procedimiento verificar recaudo por Efecty



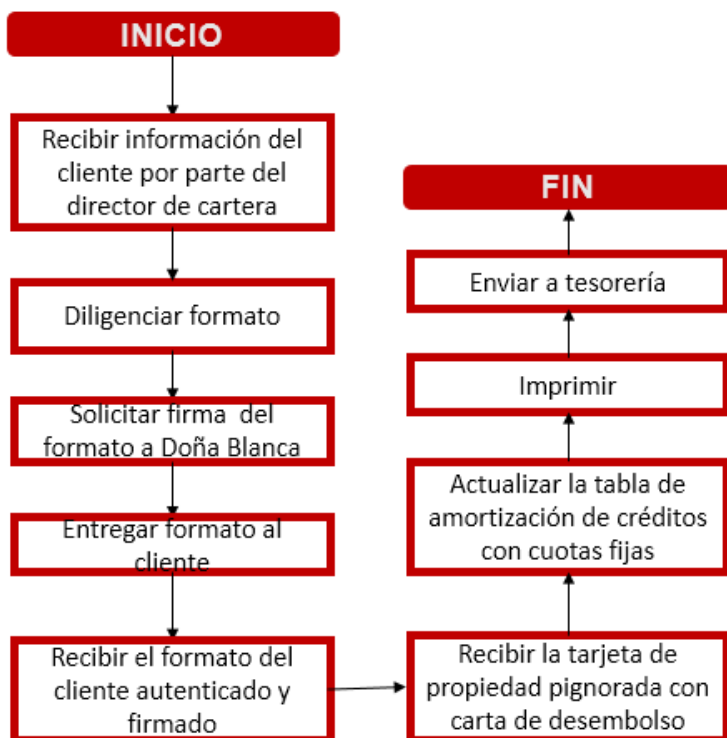
3.8.Procedimiento respuestas a PQRS de CIFIN y DATACRÉDITO



3.9.Procedimiento consolidar base para envío de mensajes de texto

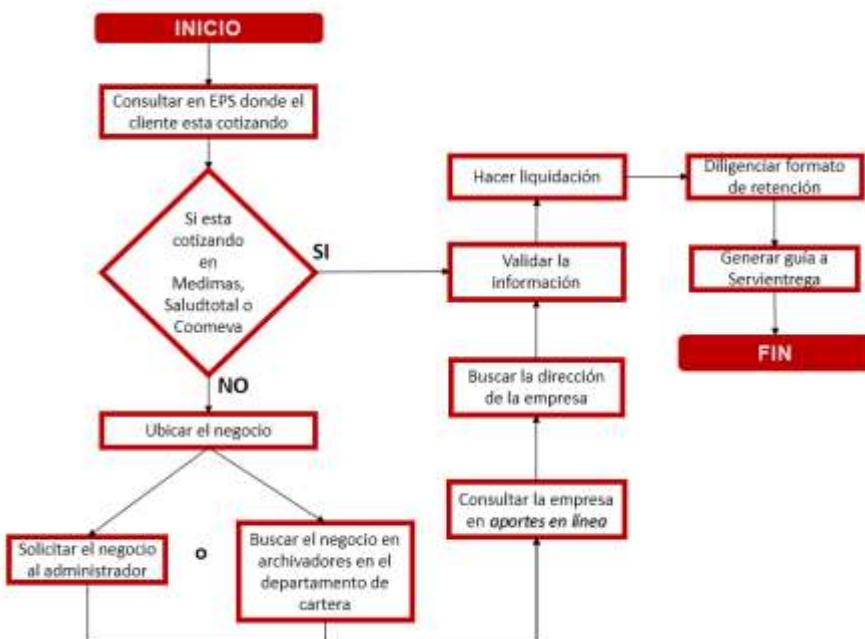


3.10. Procedimiento pignoraciones

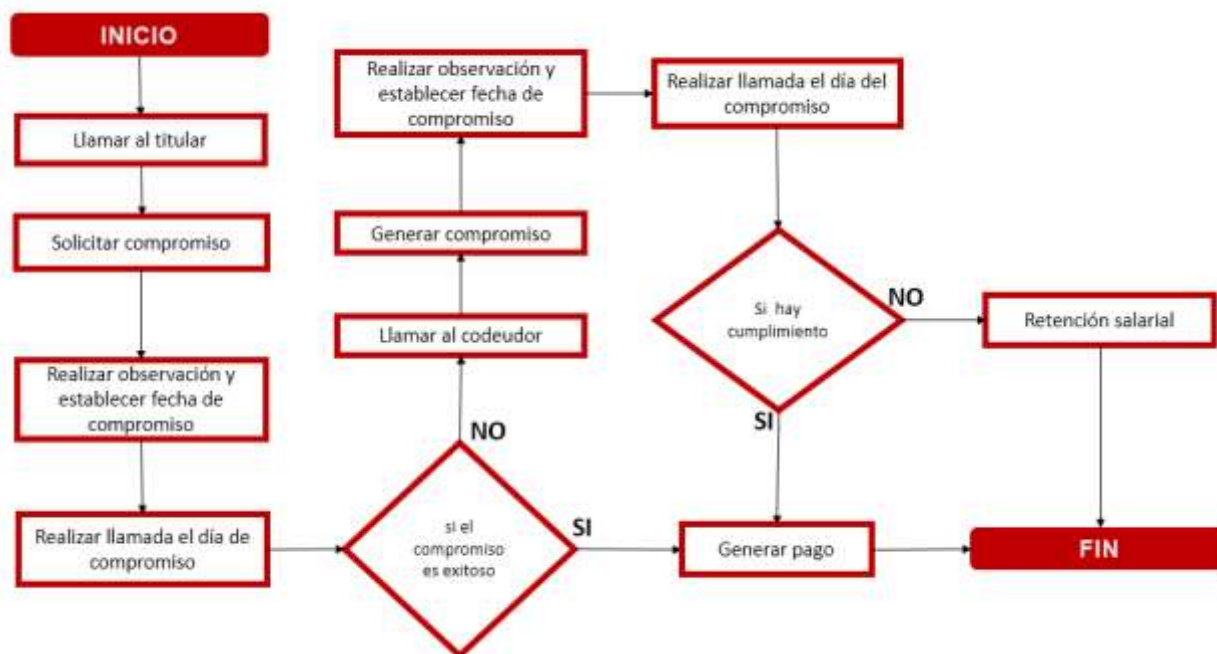


4. Gestor de cartera (corriente y vencida)

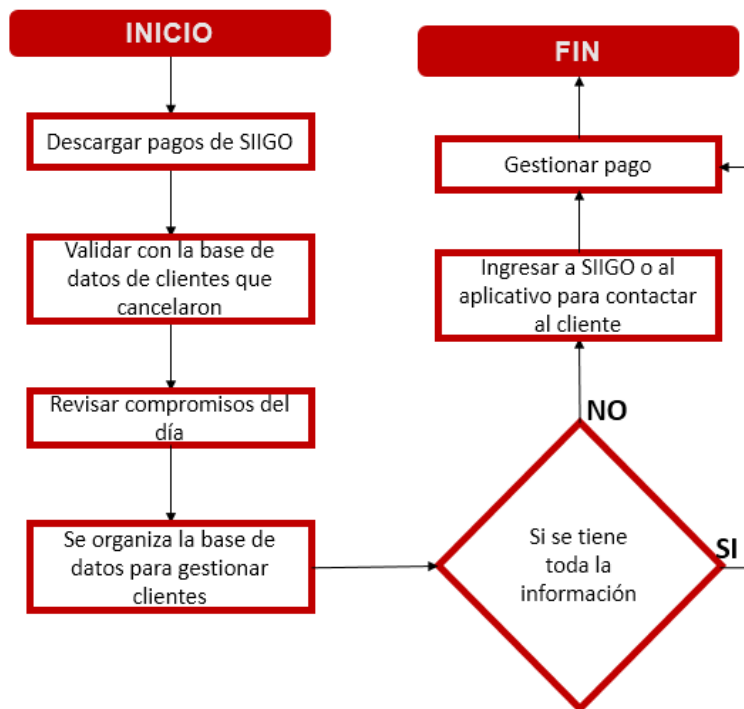
4.1. Procedimiento retenciones



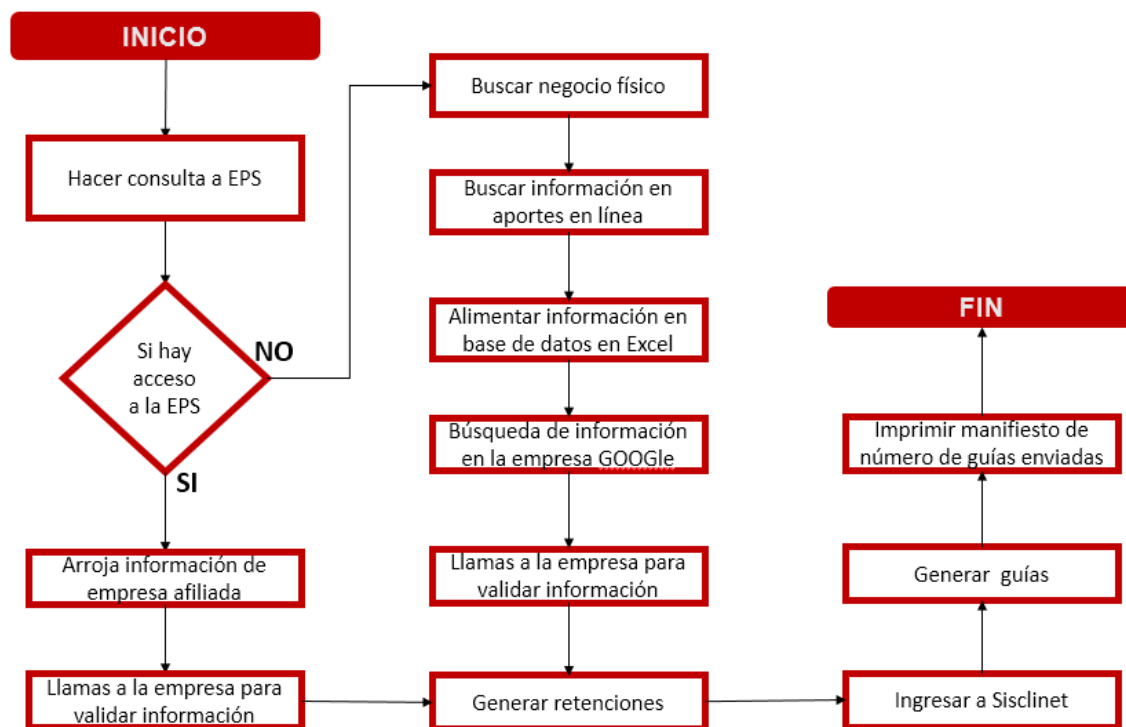
4.2. Procedimiento gestiones



4.3. Procedimiento para gestionar pagos



4.4. Procedimiento validar si el cliente cotiza o no cotiza en EPS

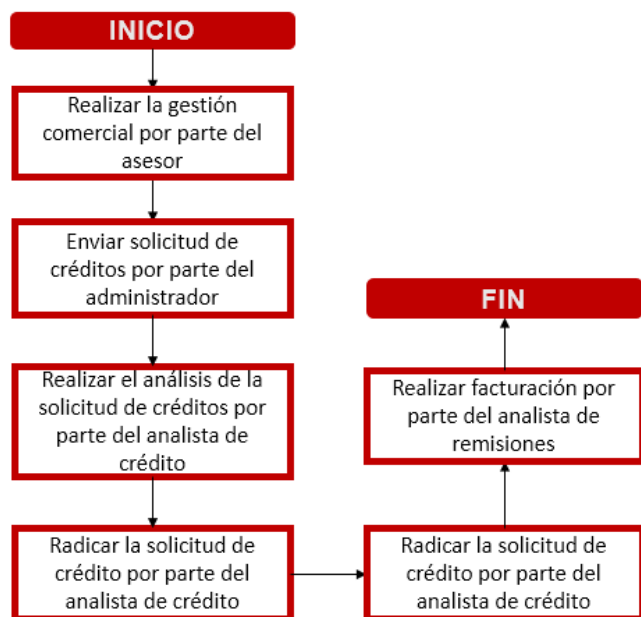


5. Directora de créditos

5.1. Procedimiento verificación de información

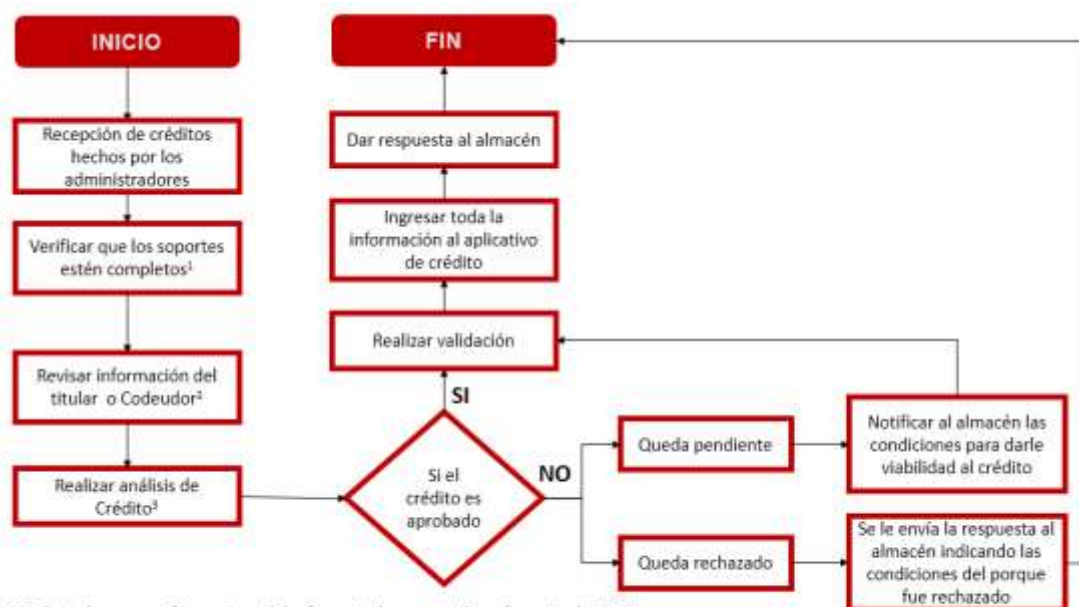


5.2. Procedimiento gestión de créditos



6. Analista de crédito

6.1. Procedimiento análisis de crédito



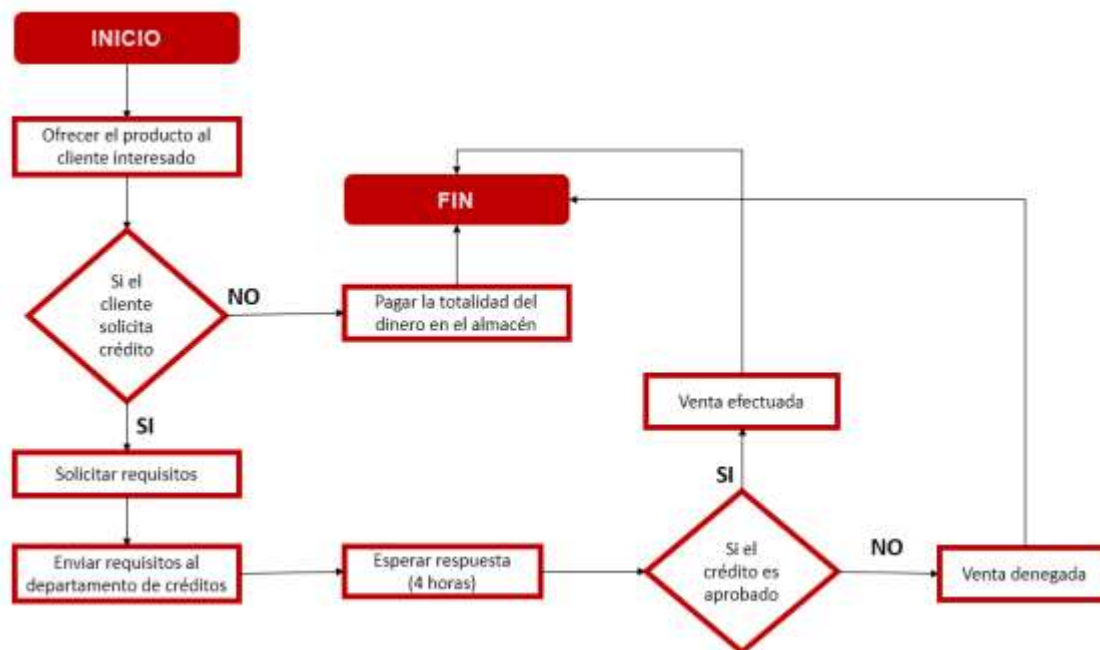
1. Solicitud, pagares, fotocopia cedula, formato de cooperativa y formato de CIFIN

2. Vinculación laboral, historial crediticio, Cliente Alca

3. Depende del monto que este solicitando, la cuota inicial y las cuotas en las que están financiados

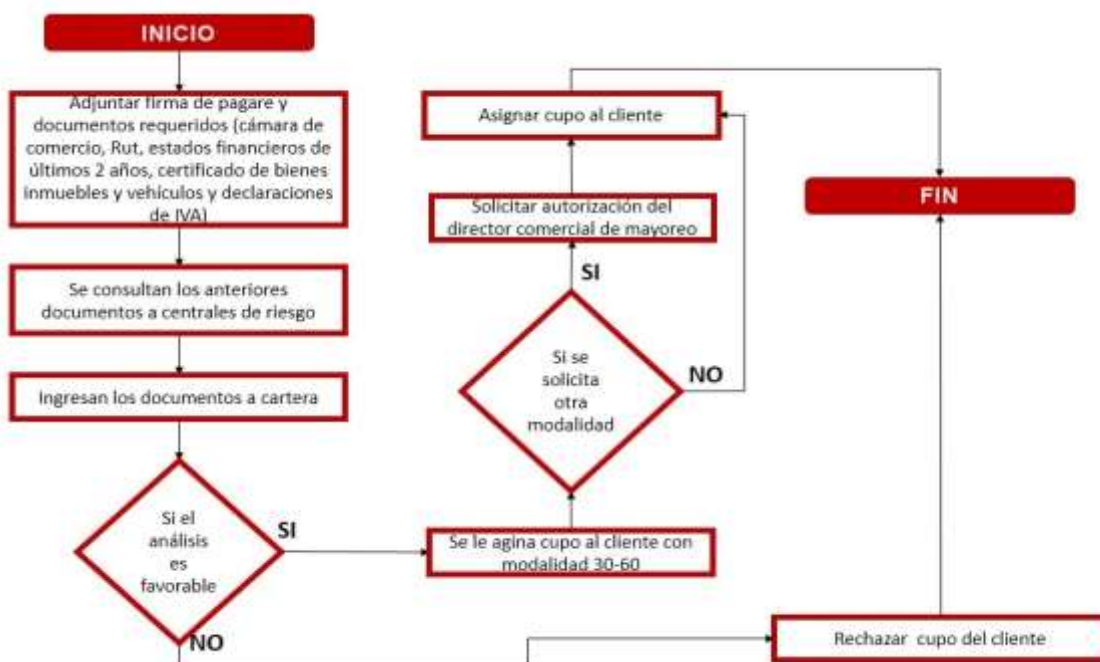
7. Asesor comercial de planta

7.1. Procedimiento de venta por créditos

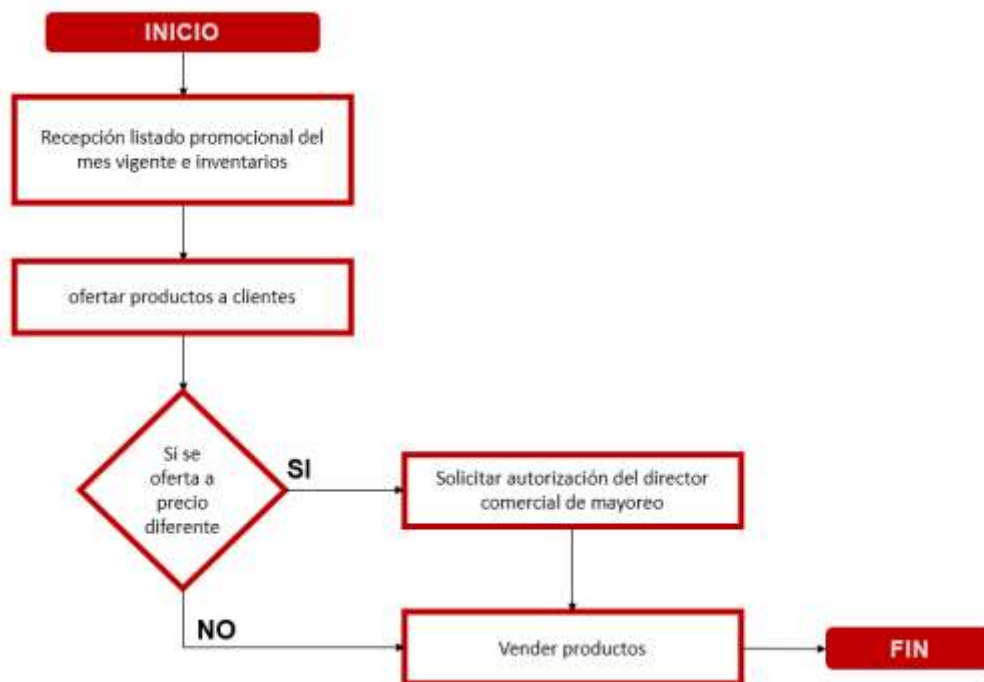


8. Asesor comercial de mayoreo

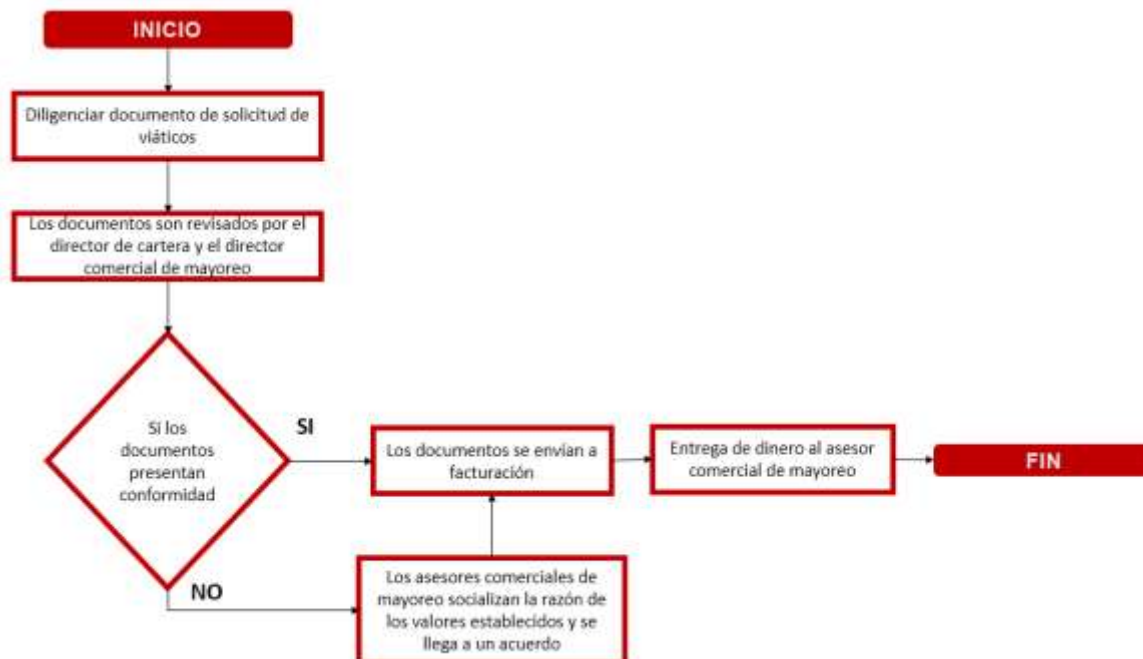
8.1. Procedimiento de apertura al cliente



8.2. Procedimiento presupuesto de ventas

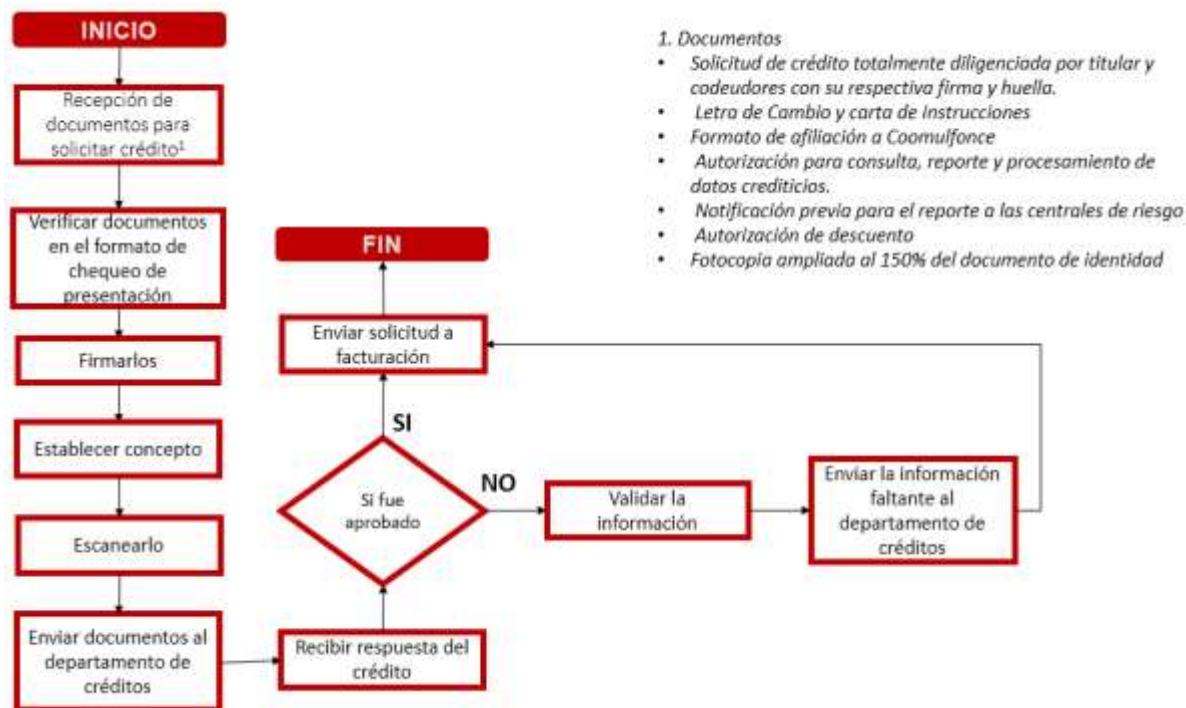


8.3. Procedimiento solicitud de viáticos



9. Administrador punto de venta

9.1. Procedimiento solicitud de crédito



9.2. Procedimiento nómina

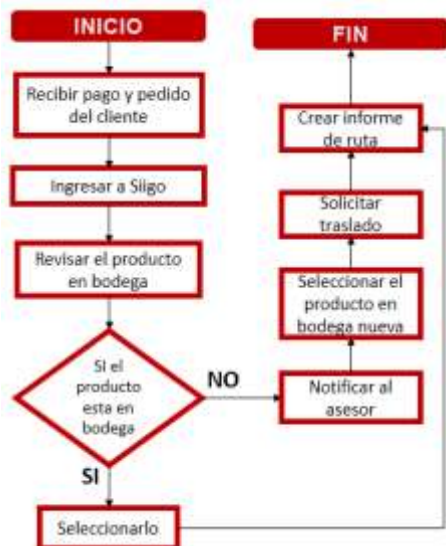


9.3. Procedimiento pago de cuotas



10. Caja principal

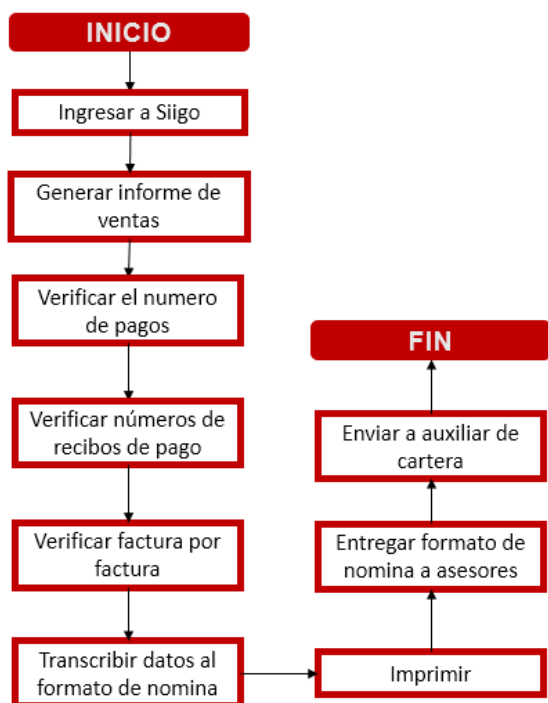
10.1. Procedimiento facturación



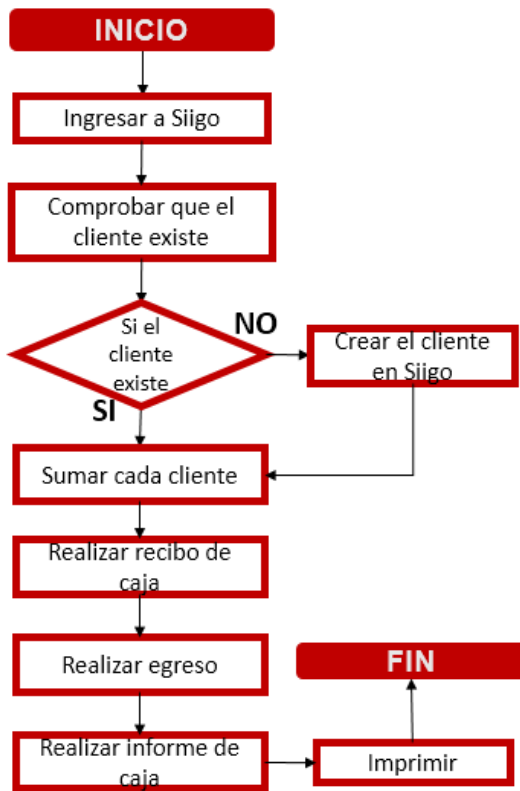
10.2. Procedimiento arriendos



10.3. Procedimiento nómina



10.4. Procedimiento consignaciones varios clientes



11. Auxiliar de compras

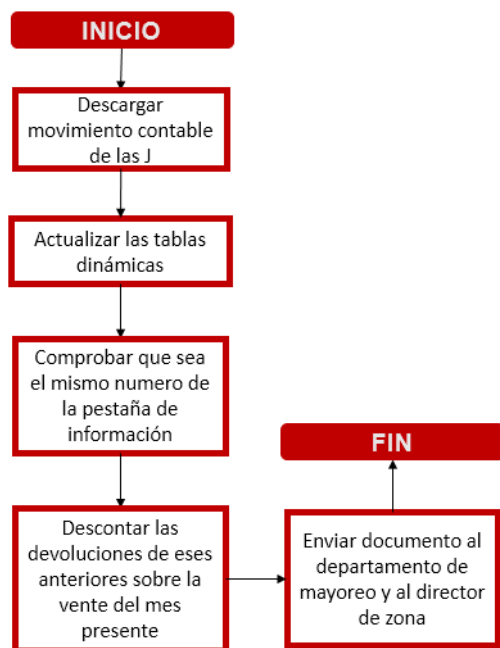
11.1. Procedimiento evacuar ordenes de compra



11.2. Procedimiento lista de precios

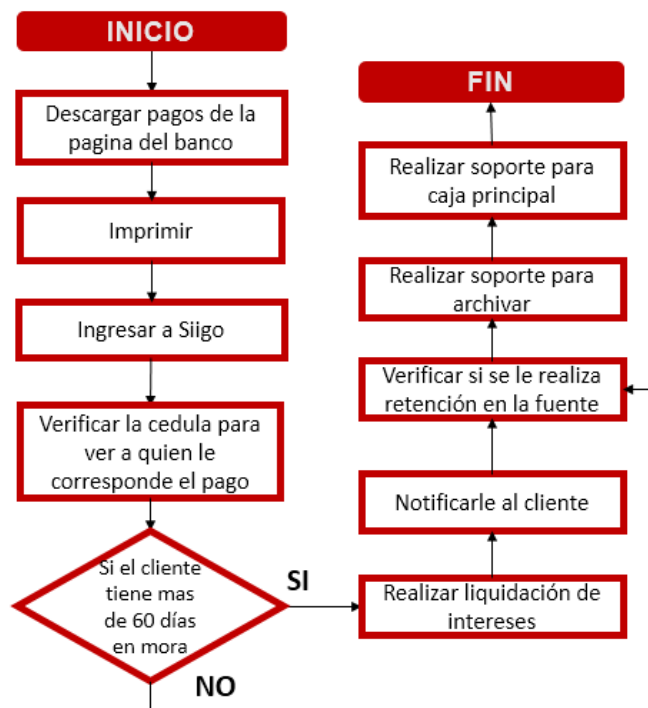


11.3. Procedimiento devoluciones

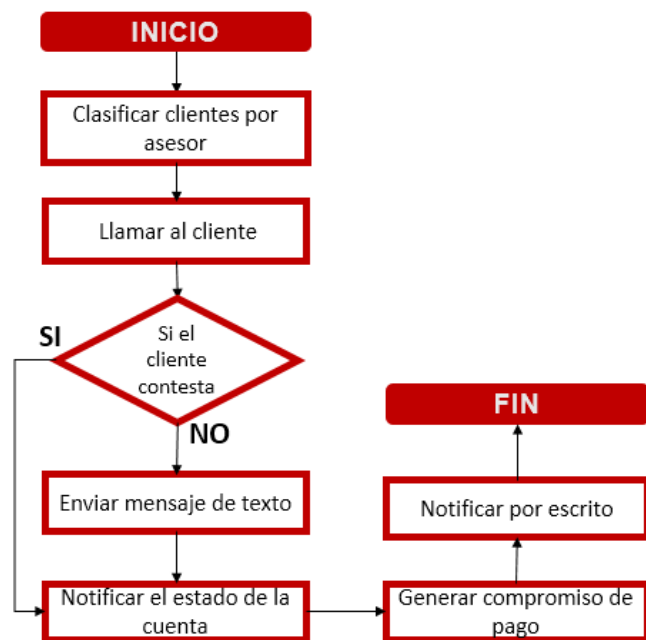


12. Gestor de cartera y auxiliar de ventas de mayoreo

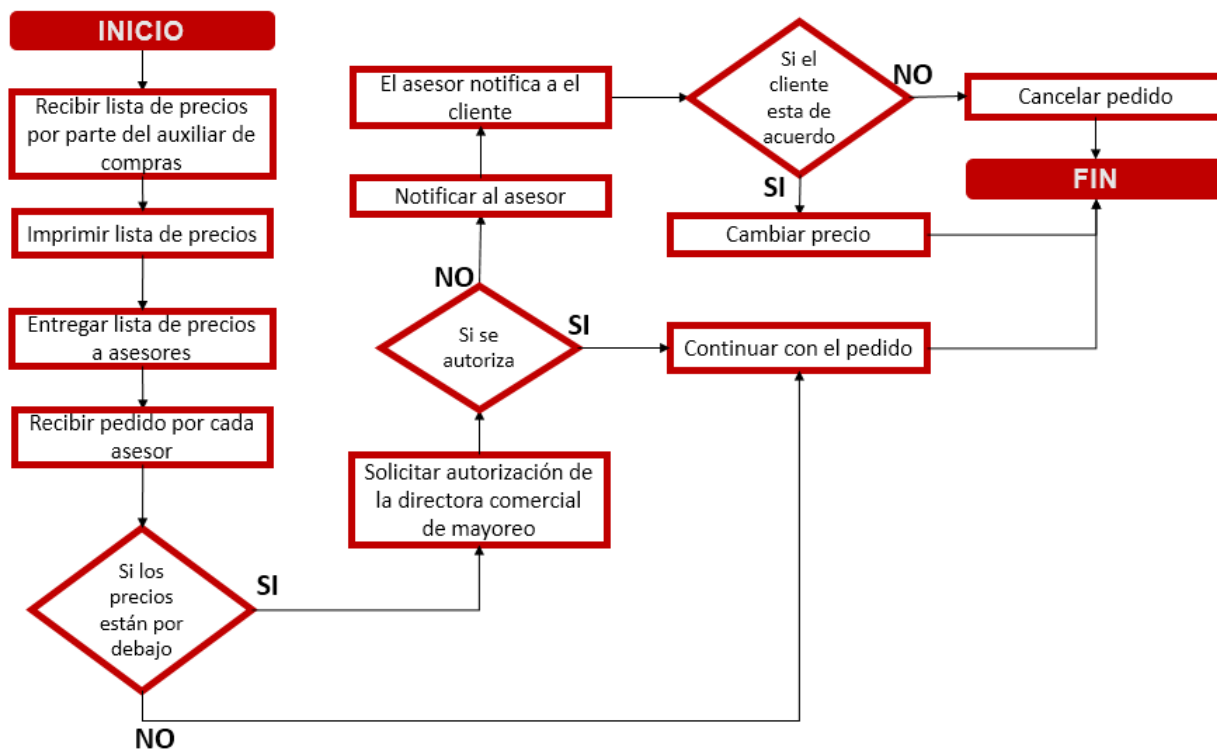
12.1. Procedimiento descargar y enviar pagos



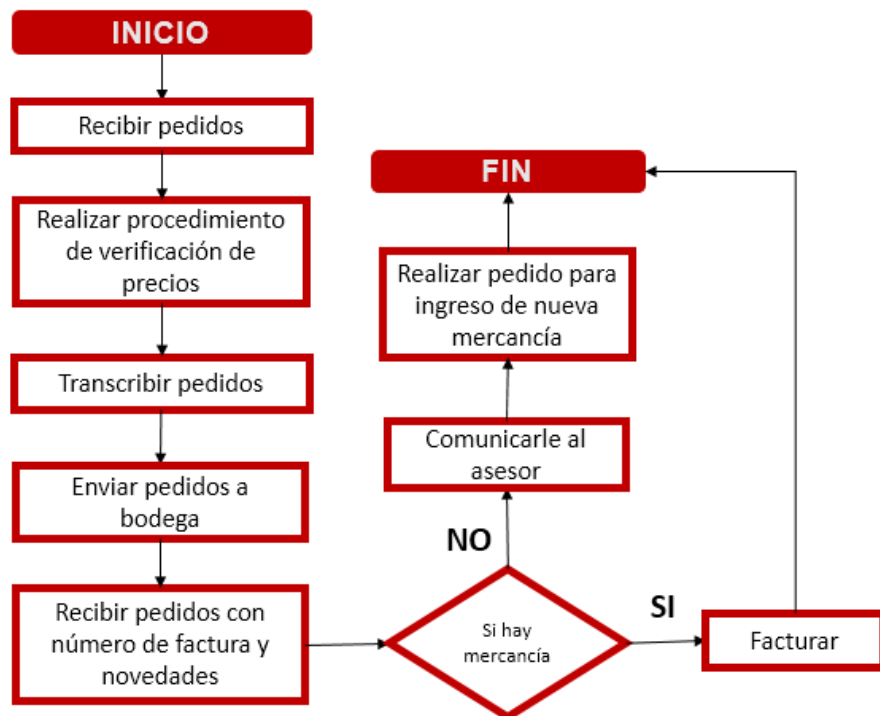
12.2. Procedimiento gestión de cobro



12.3. Procedimiento verificar precios de productos

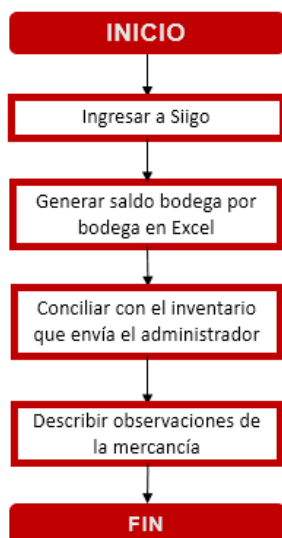


12.4. Procedimiento enviar pedido a bodega



13. Auditora interna

13.1. Procedimiento generación de inventarios de bodegas

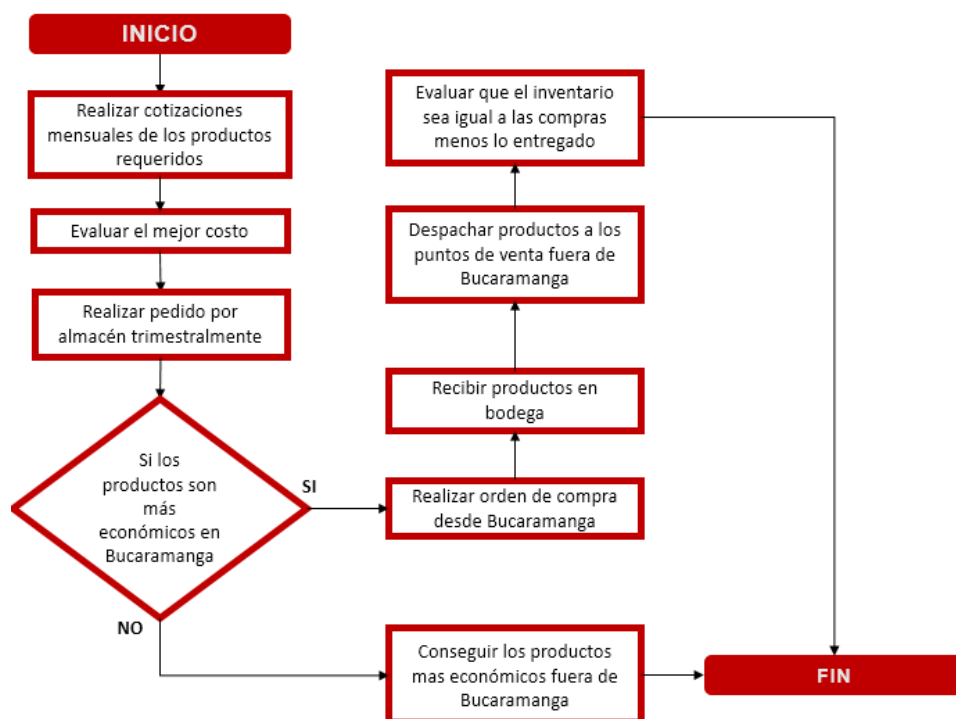


13.2. Procedimiento caja menor y acarreos

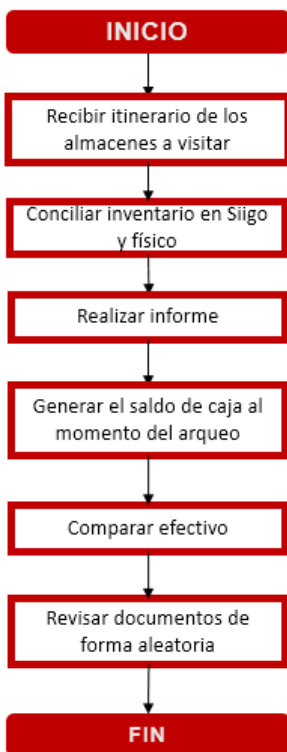


1. En físico Bucaramanga y el área metropolitana y virtualmente las demás ciudades
2. Todo documento de caja que soporte el gasto (Facturas, Recibos de caja, etc)
3. Almacén, valor de la caja, numero de aprobación (Para establecer el valor mensual de las cajas menores)
4. Se maneja el mismo consecutivo de caja menor

13.3. Procedimiento entrega de insumos de papelería y aseo

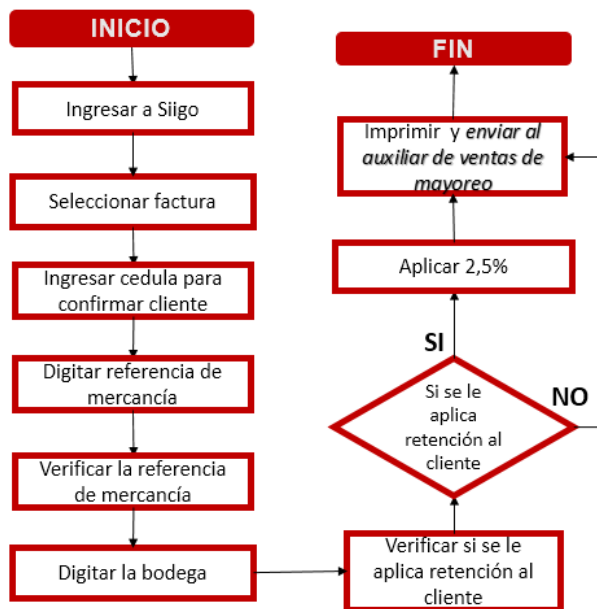


13.4. Procedimiento viajes

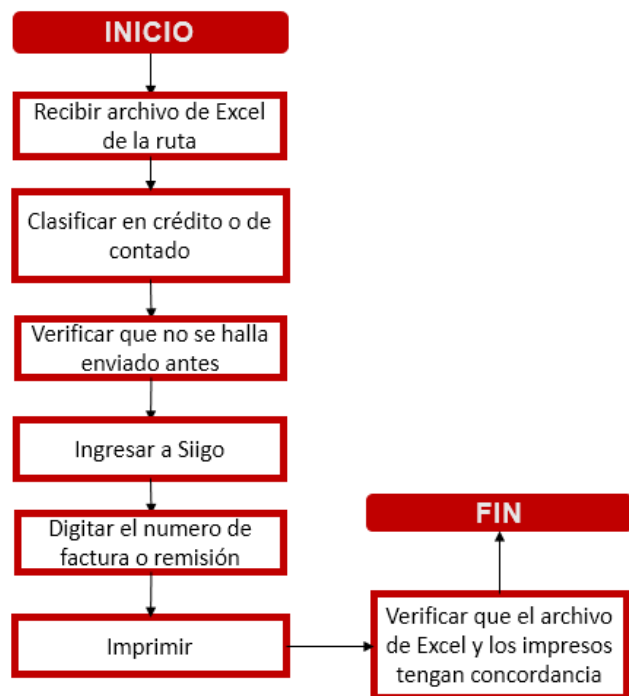


14. Auxiliar contable de bodega

14.1. Procedimiento facturas y mayoreo



14.2. Procedimiento remisiones y factura



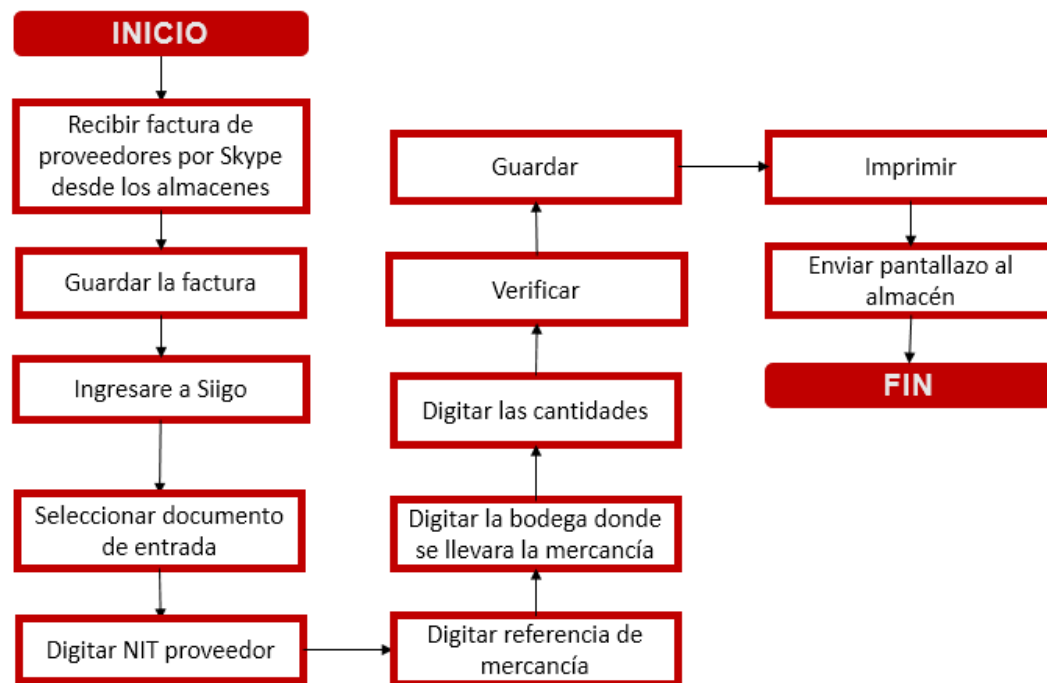
14.3. Procedimiento planilla de ruta



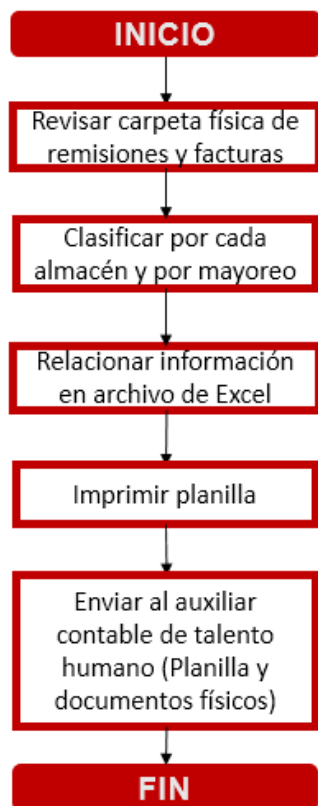
14.4. Procedimiento documentos de traslados



14.5. Procedimiento documentos de entrada



14.6. Procedimiento remisiones para nómina

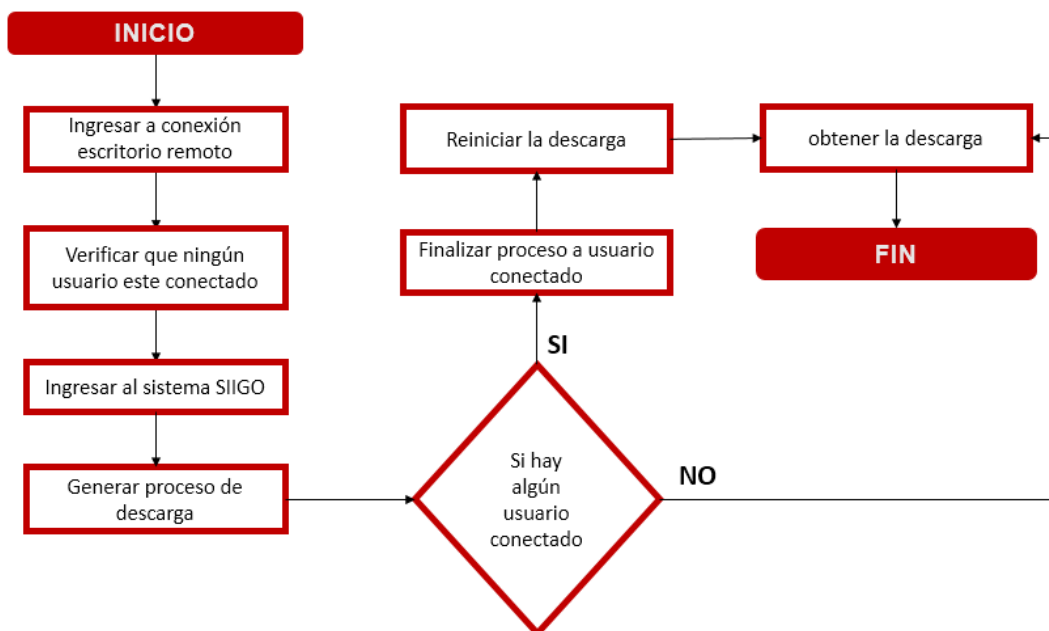


14.7. Procedimiento contar planilla de conductores

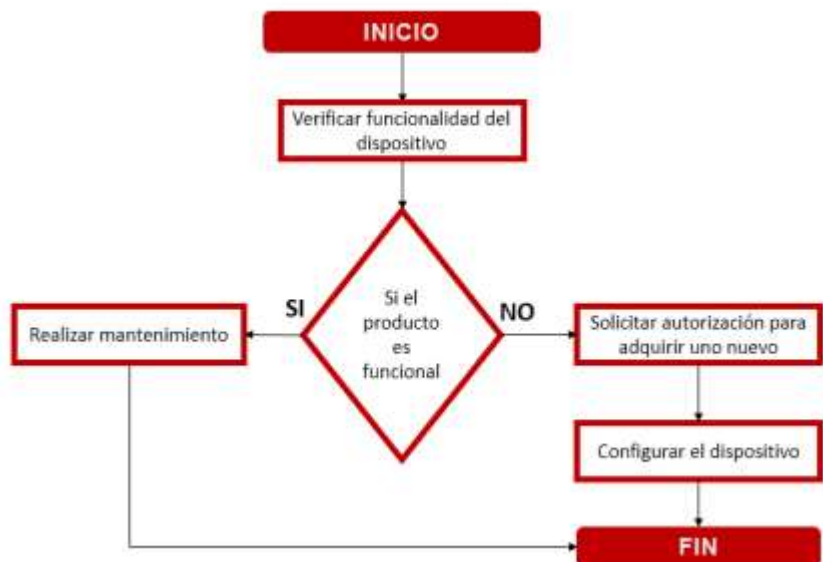


15. Técnico de sistemas

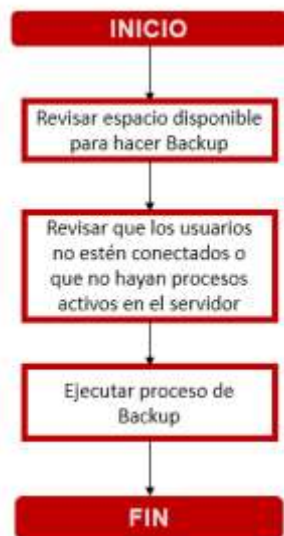
15.1. Procedimiento exportación de informes de terceros



15.2. Procedimiento para activos en desuso

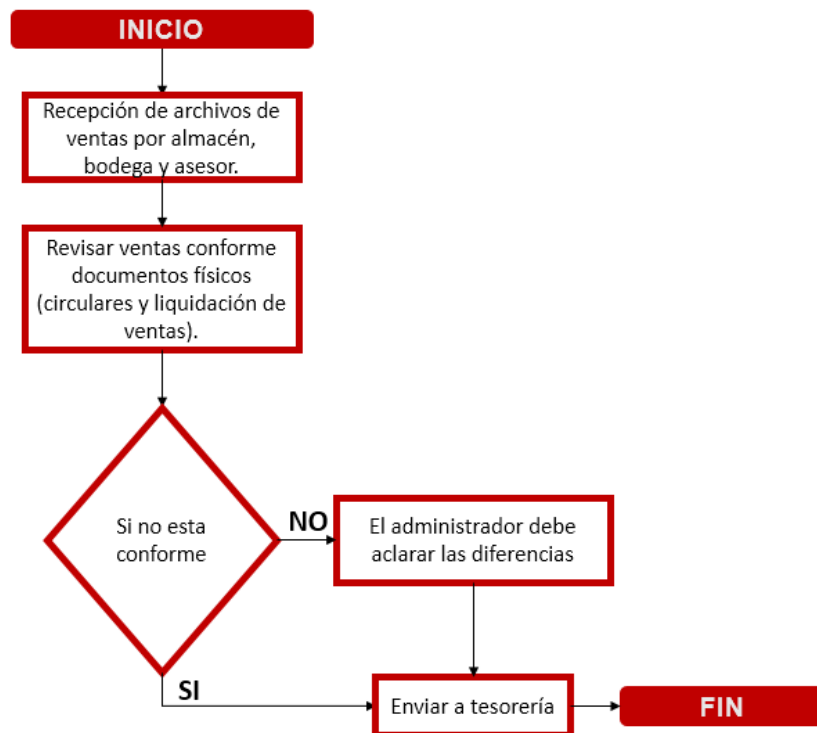


15.3. Procedimiento Backup



16. Auxiliar contable talento humano

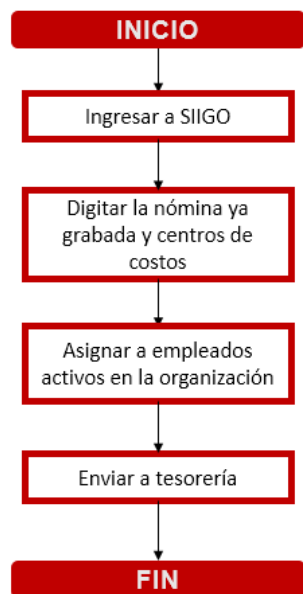
16.1. Procedimiento nómina por comisiones



16.2. Procedimiento nómina por bonificaciones



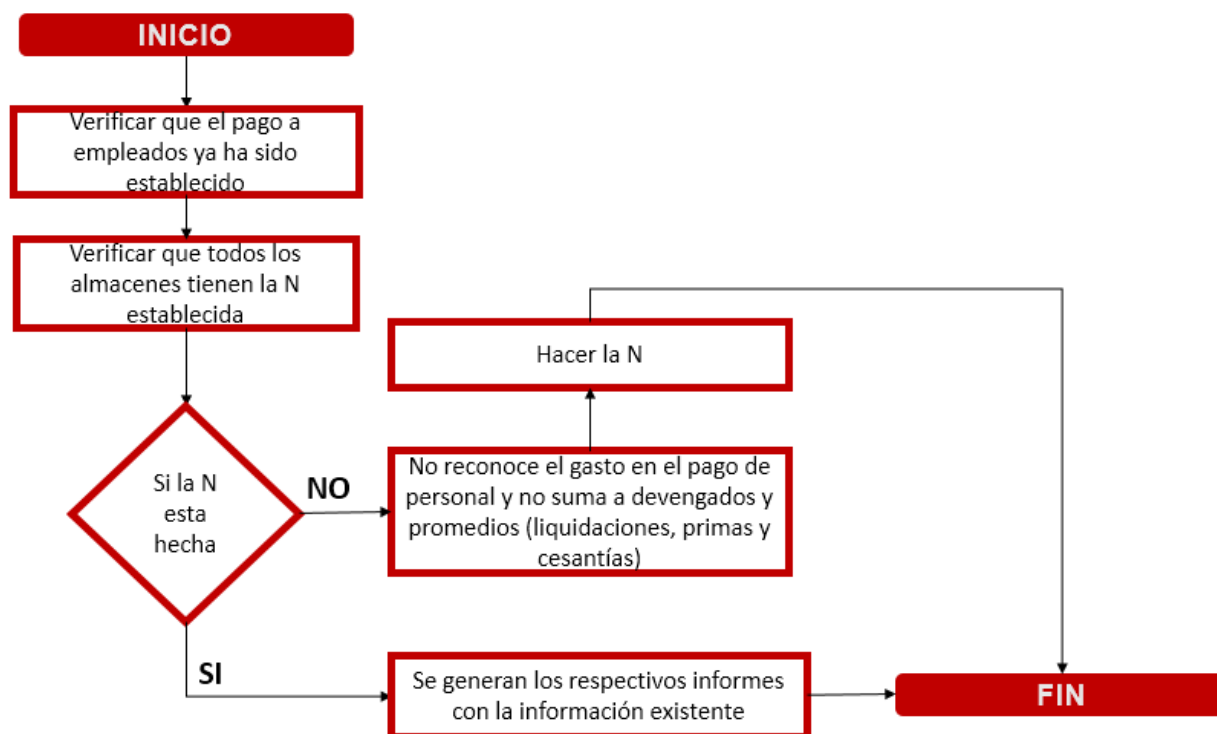
16.3. Procedimiento liquidación de nómina



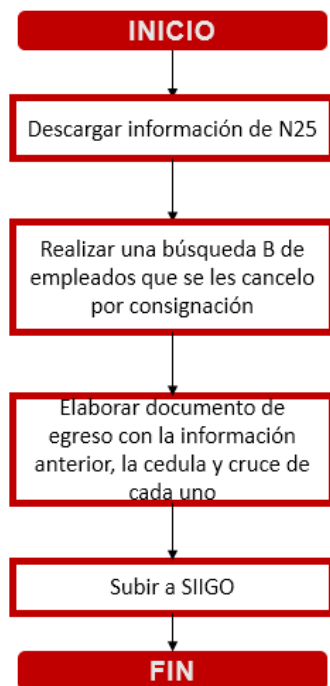
16.4. Procedimiento planilla por centro de costos



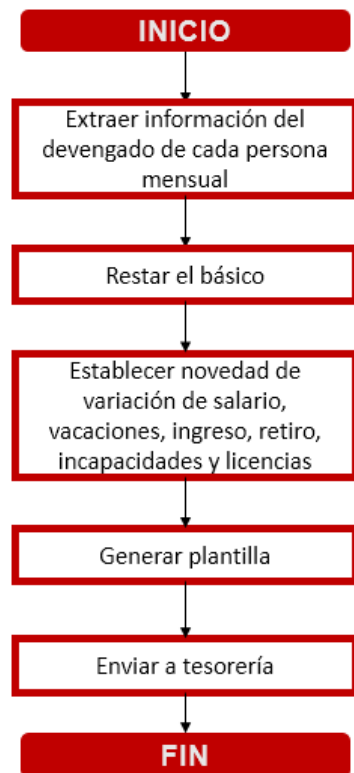
16.5. Procedimiento notas contables de nómina



16.6. Procedimiento G19



16.7. Procedimiento pago de seguridad social

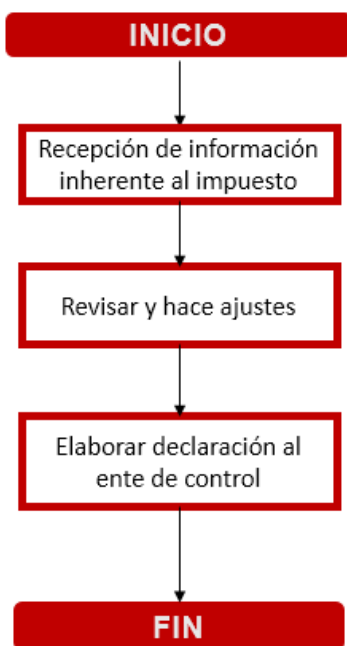


17. Director Contable

17.1. Procedimiento informe de utilidad por punto de venta

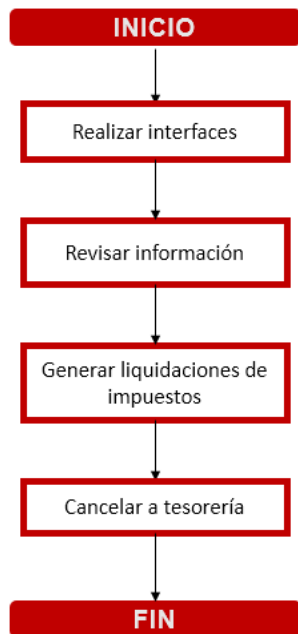


17.2. Procedimiento informe a órganos externos

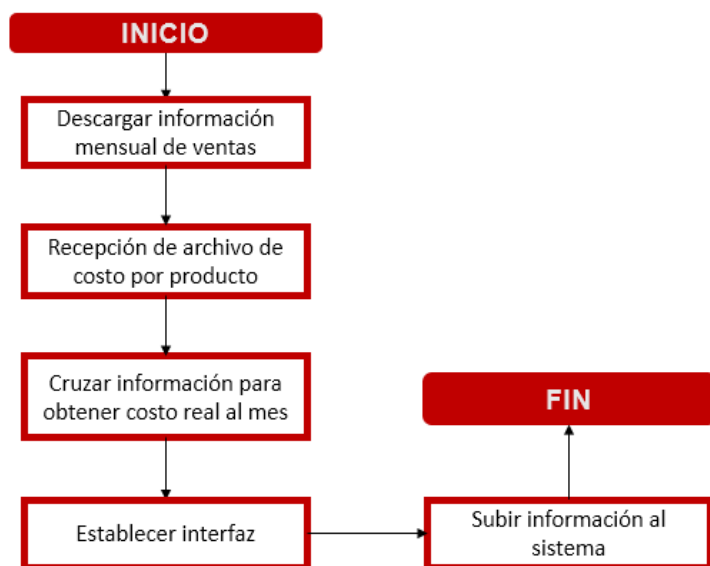


18. Asistente contable

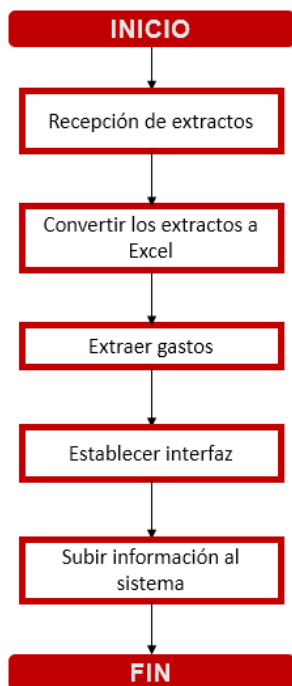
18.1. Procedimiento declaraciones



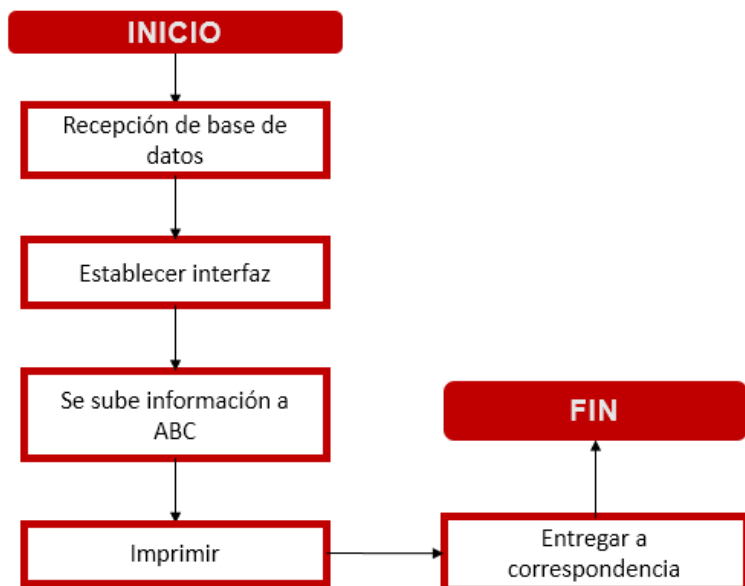
18.2. Procedimiento costeo



18.3. Procedimiento gastos bancarios



18.4. Procedimiento facturación de arriendo



Anexo C. Plantillas “análisis de carga laboral”

1. Director de cartera

ANÁLISIS DE CARGA LABORAL							
Director de cartera							
Actividades	Tipo	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo requerido (Min)	Tiempo Mensual (Min)	Tiempo mensual (hora)	% del total del tiempo
Apoyar a los gestores con clientes críticos	Análisis	Mensual	7	300	2100	35	15%
Realizar acompañamiento y asesoría al equipo de trabajo	Análisis	Diario	14	5	1680	28	12%
Suministrar información y asesorar a los clientes sobre estados de cuenta y opciones de pago	Análisis	Diario	5	12,6	1509	25	11%
Realizar auditorías de estados de cartera (Revisar, analizar y socializar el recaudo diario)	Análisis	Semanal	1	362	1448	24	11%
Ejecutar campañas de cobro y seguimiento	Análisis	Diario	1	60	1440	24	10%
Realizar reuniones con la coordinadora de cartera	Análisis	Diario	4	12	1152	19	8%
Realizar y recibir llamadas (clientes, gestores, administradores, otros funcionarios)	Operativo	Diario	8	5	960	16	7%
Gestionar solicitudes por Skype	Operativo	Diario	15	2	720	12	5%
Realizar el primer informe del mes	Análisis	Mensual	1	600	600	10	4%
Revisar y consolidar informes de comité	Análisis	Semanal	1	120	480	8	3%
Revisar correo electrónico	Análisis	Diario	1	15	360	6	3%
Asistir al comité	Análisis	Semanal	1	90	360	6	3%
Apoyar y orientar las PQRS, derechos de petición, tutelas y reclamaciones de la superintendencia de industria y comercio.	Análisis	Semanal	1	60	240	4	2%
Realizar la actualización de la información de las centrales de riesgo	Análisis	Mensual	1	168	168	3	1%
Revisar estado de cartera de mayoreo	Análisis	Semanal	1	36	144	2	1%
Realizar inducción al personal nuevo y retroalimentación al personal	Análisis	mensual	1	122	122	2	1%
Realizar reuniones con los gestores	Operativo	Semanal	1	30	120	2	1%
Programar mensajes de texto (SMS)	Operativo	Mensual	30	2,00	60	1	0%
Realizar la aprobación de pedidos de mayoreo	Análisis	Semanal	1	10	40	1	0%
Revisión facturación de mensajería	Análisis	mensual	1	30	30	0,5	0%
Revisar comisiones de gestores	Análisis	Mensual	1	15	15	0,3	0%
				Horas laboradas		229	100%
				Horas establecidas al mes		180	
				Nivel de carga laboral		1,27	

2. Coordinador de cartera

ANÁLISIS DE CARGA LABORAL							
Coordinador de cartera							
Actividades	Tipo	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo requerido (Min)	Tiempo Mensual (Min)	Tiempo mensual (hora)	% del total del tiempo
Revisar, analizar y socializar los recaudos del día	Análisis	Diario	1	21	504	8,4	4%
Gestionar inquietudes de las visitas de los clientes	Análisis	Diario	5	10	1200	20	9%
Recibir llamadas	Operativo	Diario	7	5	840	14	7%
Dar seguimiento a campañas de cobro (Almacenes)	Operativo	Semanal	1	10	40	0,7	0,3%
Realizar reuniones con los gestores	Operativo	Semanal	1	30	120	2	1%
Solicitar negocios por Skype	Operativo	mensual	9	5	45	0,8	0,4%
Gestionar inquietudes de gestores	Operativo	Diario	5	7	840	14	7%
Programar mensajes de texto (SMS)	Operativo	Mensual	36	2	72	1,20	1%
Suministrar información y asesorar vía telefónica a los clientes estados de cuenta y opciones de pago	Operativo	Diario	15	9	3240	54	25%
Responder correos	Operativo	mensual	10	5	50	0,8	0,4%
Asistir al comité	Operativo	Semanal	1	90	360	6	3%
Realizar cobro PAP	Operativo	mensual	3	240	2880	48	23%
Realizar reuniones con el director de cartera	Análisis	Diario	4	12	1152	19	9%
Ejecutar y dar seguimiento a las campañas de cobro	Análisis	Diario	1	60	1440	24	11%
				Horas laboradas		213	100%
				Horas establecidas al mes		180	
				Nivel de carga laboral		1,18	

3. Auxiliar de cartera

ANÁLISIS DE CARGA LABORAL							
Auxiliar de cartera							
Actividades	Tipo	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo requerido (Min)	Tiempo Mensual (Min)	Tiempo mensual (hora)	% del total del tiempo
Realizar reportes a centrales de riesgo	Operativa	Mensual	15	9	3240	54	20%
Responder solicitudes por Skype	Operativa	Diaria	15	9	3240	54	20%
Brindar y realizar apoyo para respuestas de derecho de petición en centrales de riesgo	Análisis	Diario	1	60	1440	24	9%
Realizar el informe de recaudo por gestor o agencia	Operativa	Diaria	1	60	1440	24	9%
Control a correo de retenciones salariales	Operativa	Mensual	15	70	1050	18	7%
Verificar paz y salvo	Operativa	Diaria	6	5	720	12	4%
Actualizaciones y correcciones del historial crediticio	Operativa	Diaria	1	24	576	10	4%
Gestionar llamadas telefónicas de los clientes	Operativa	Diaria	8	3	576	10	4%
Relacionar y validar consignaciones	Análisis	Mensual	15	35	525	9	3%
Realizar informe de gestiones por gestor	Operativa	Diaria	1	18	444	7	3%
Entregar certificaciones y paz y salvos a clientes	Operativa	Diaria	3	5	360	6	2%
Redistribuir correspondencias	Operativa	Diario	1	15	360	6	2%
Resolver inquietudes de gestores	Análisis	Diaria	3	4	288	5	2%
Verificar recaudo por EFECTY y contrastarlo con los clientes de cada gestor	Operativa	Mensual	33	8	264	4	2%
Dar respuestas a PQRS de CIFIN y DATACREDITO	Operativa	Mensual	4	65	260,00	4	2%
Dar seguimiento a libranzas	Análisis	Mensual	1	240	240	4	1%
Realizar el seguimiento de estado de envío de correspondencia (devoluciones)	Operativa	Mensual	10	20	200	3	1%
Realizar la distribución de bases de clientes a gestores	Operativa	Mensual	1	136	136	2	1%
Realizar seguimiento e informes de envíos y facturación de SERVIENTREGA.	Operativa	Mensual	1	120	120	2	1%
Asistir a reuniones	Operativa	semanal	1	30	120	2	1%
Realizar informe de recaudo final de efecty	Operativa	Mensual	1	118	118	2	1%
Realizar informe de primeras cuotas	Operativa	semanal	1	29	116	2	1%
Generar informes de mensajes de texto para pago de facturación	Operativa	Mensual	1	60	60	1	0,4%
Generar base mensual para pagos de EFECTY	Operativa	Mensual	1	52	52,35	0,87	0,3%
Consolidar información de retenciones	Operativa	Mensual	1	40	40	0,67	0,2%
Generar informe acumulativo de EFECTY	Operativo	Mensual	1	30	30	1	0,2%
Consolidar base para envío de mensajes de texto los días 15 y 30 de cada mes	Operativa	Quincenal	1	15	30	0,5	0,2%
Generar base mensual para pagos de VISIÓN GERENCIAL	Operativa	Mensual	1	24,32	24,32	0,4	0,2%
				Horas laboradas		268	100%
				Horas establecidas al mes		180	
				Nivel de carga laboral		1,49	

4. Gestor de cartera corriente

ANÁLISIS DE CARGA LABORAL							
Gestor de cartera corriente							
Actividades	Tipo	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo requerido(min)	Tiempo Mensual (Min)	Tiempo mensual (hora)	% del total del tiempo
Suministrar información y asesorar vía telefónica a los clientes sobre estados de cuenta y opciones de pago	Análisis	Diario	60	5	7200	120	65%
Atender cajeros responder solicitudes por skype	Operativo	diario	5	5	600	10,0	5%
Generar el listado de clientes para enviar mensajes de texto (SMS)	Operativo	Quincenal	1	269	538	9	5%
Retroalimentar la base de datos al generar pagos	Operativo	Diario	1	20	480	8	4%
Realizar retenciones de salario	Operativo	mensual	1	450	450	8	4%
Contestar llamadas propias	Análisis	Diario	3	5	360	6	3%
Realizar seguimiento a empresas	Operativo	Mensual	21	15	315	5	3%
Recepción de clientes	Análisis	Mensual	30	10	300	5	3%
Asistir a reuniones	Operativo	semanal	1	45	180	3,0	2%
Cruce de base y retenciones	Análisis	Mensual	1	180	180	3	2%
Realizar seguimiento a empresas (documentación)	Análisis	Mensual	8	20	160	3	1%
Realizar búsqueda de negocios	Operativo	Mensual	8	15	120	2	1%
Contestar llamadas de gestores	Operativo	Diario	4	1	96	1,6	1%
Liquidar pagos	Análisis	mensual	8	8	64	1,07	0,58%
Solicitud de archivos por Dayana	Operativo	mensual	1	30	30	0,5	0,27%
				Horas laboradas		185	100%
				Horas establecidas al mes		180	
				Nivel de carga laboral		1,03	

5. Gestor de cartera vencida

ANÁLISIS DE CARGA LABORAL							
Gestor de cartera vencida							
Actividades	Tipo	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo requerido (Min)	Tiempo Mensual (Min)	Tiempo mensual (Hora)	% del total del tiempo
Suministrar información y asesorar vía telefónica a los clientes sobre estados de cuenta y opciones de pago	Análisis	Diario	11	8,9	2350	39	21%
Realizar la actualización de la información de los clientes (tiempo de investigación)	Operativo	mensual	1	2250	2250	38	20%
Generar el listado de clientes para enviar mensajes de texto (SMS)	Operativo	Quincenal	1	5	10	0,2	0,1%
Realizar retenciones de salario	Análisis	Mensual	1	1350	1350	23	12%
Asistir a reuniones	Operativo	Semanal	1	10	40	0,7	0,4%
Realizar seguimiento a retenciones	Operativo	Mensual	1	1800	1800	30	16%
Realizar análisis de clientes críticos con Director de cartera	Análisis	Mensual	1	300	300	5	3%
Realizar búsqueda de negocios	Análisis	Mensual	66	15	990	16,5	9%
Enviar documentos solicitados por empresas	Operativo	Mensual	66	20	1320	22	12%
Responder correos electrónicos	Análisis	Mensual	12	2,1	25,2	0,42	0,2%
Atender las solicitudes de las cajeras por Skype	Análisis	Diario	3	2	144	2,4	1%
Recibir clientes	Análisis	Mensual	30	6	180	3	2%
Responder derechos de peticiones	Análisis	Mensual	5	35	175	2,9	2%
Fraudes	Análisis	Mensual	4	20	80	1,3	1%
Liquidar pagos	Análisis	mensual	8	8	64	1,07	1%
				Horas laboradas		185	100%
				Horas establecidas al mes		180	
				Nivel de carga laboral		1,03	

6. Directora de créditos

ANÁLISIS DE CARGA LABORAL							
Directora de créditos							
Actividades	Tipo	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo requerido (Min)	Tiempo Mensual (Min)	Tiempo mensual (hora)	% del total del tiempo
Realizar reuniones de Comité	Análisis	Diario	1	90	2160	36	19%
Participar en evento de cenfer y ESSA	Análisis	mensual	1	2025	2025	34	17%
Apoyar a los analistas	Operativo	Diario	45	1,5	1620	27	14%
Atender y realizar llamadas	Operativo	Diario	12	5	1440	24	12%
Emitir conceptos de las solicitudes de crédito (llamadas o favores)	Análisis	Diario	1	30	720	12	6%
Resolver inquietudes del personal que visita la fabrica de creditos	Operativo	Diario	8	20	640	11	6%
Realizar tareas de comité	Análisis	Semanal	1	120	480	8	4%
Realizar inducciones	Operativo	mensual	1	420	420	7	4%
Responder solicitudes de los administradores por Skype	Operativo	Diario	8	2	384	6	3%
Revisar facturación Cifin	Operativo	mensual	1	360	360	6	3%
Actualizar el aplicativo de crédito y cartera	Operativo	Semanal	1	86	344	6	3%
Realizar cargue de clientes nuevos y recibos al sistema	Operativo	Semanal	1	86	344	6	3%
Analizar créditos de mayoreo	Análisis	Semanal	1	85	340	6	3%
Realizar reportes de productividad del analista y del almacén	Operativo	mensual	1	109	109	2	1%
Revisar creditos de ESSA	Análisis	mensual	3	30	90	2	1%
Revisar correo electronico y/o pendientes	Operativo	Diario	1	3	72	1	1%
Genera informe de libranzas	Operativo	mensual	1	14	14	0,23	0,1%
Enviar usuarios de administradores y cartera	Operativo	mensual	2	5	10	0,17	0,1%
				Horas laboradas		193	100%
				Horas establecidas al mes		180	
				Nivel de carga laboral		1,07	

7. Analista de créditos

ANÁLISIS DE CARGA LABORAL							
Analista de créditos (18 días)							
Actividades	Tipo	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo requerido (Min)	Tiempo 18 días (Min)	Tiempo 18 días (hora)	% del total del tiempo
Recepcion de correos y Skype	Operativo	Diario	30	5	2700	45	26%
Creditos aprobados	Analisis	Diario	9	24	3888	65	37%
Creditos rechazados	Analisis	Diario	2	11	396	7	4%
Creditos pendientes	Analisis	Diario	6	11	1188	20	11%
Creditos en reproceso	Analisis	Diario	11	12	2376	40	23%
						176	100%
ANÁLISIS DE CARGA LABORAL							
Analista de créditos (6 días)							
Actividades	Tipo	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo requerido (Min)	Tiempo 18 días (Min)	Tiempo 18 días (hora)	% del total del tiempo
Recepcion de correos y Skype	Operativo	Diario	30	5	900	15	9%
Creditos aprobados	Analisis	Diario	5	24	720	12	7%
Creditos rechazados	Analisis	Diario	2	11	132	2	1%
Creditos pendientes	Analisis	Diario	1	11	66	1	1%
Creditos en reproceso	Analisis	Diario	6	12	432	7	4%
						38	21%
Horas laboradas	214						
Horas establecidas al mes	180						
Nivel de carga laboral	1,2						

8. Auxiliar contable de créditos

Auxiliar contable de créditos							
Actividades	Tipo	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo requerido (Min)	Tiempo mensual (Min)	Tiempo Mensual (hora)	% del total del tiempo
Analisis de creditos nuevos completos	Operativo	Diario	8	10,2	1958,4	32,64	18%
Analisis de creditos nuevos incompleto	Operativo	Diario	15	5,6	2016	33,6	19%
Analisis de creditos reprocesos Completo	Operativo	Diario	8	7,8	1497,6	24,96	14%
Analisis de creditos reprocesos incompleto	Operativo	Diario	7	8,6	1444,8	24,08	14%
Fin reprocesos incompletos	Operativo	Diario	7	5	840	14	8%
Gestionar llamadas de los administradores	Operativo	Diario	5	5	600	10	6%
Gestionar solicitudes por Skype	Operativo	Diario	10	5	1200	20	11%
Realizar informe	Operativo	Mensual	3	120	360	6	3%
Realizar cambios con la asesora contable	Operativo	Diario	2	2	96	1,6	1%
solicitar ayuda a la coordinadora de créditos	Análisis	Diario	3	8	576	9,6	5%
				Horas laboradas		176	100%
				Horas establecidas al mes		180	
				Nivel de carga laboral		0,98	

9. Administrador de punto de venta

ANÁLISIS DE CARGA LABORAL							
Administrador de punto de venta							
Actividades	Tipo	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo requerido (Min)	Tiempo Mensual (Min)	Tiempo mensual (Hora)	% del total del tiempo
Dar seguimiento a créditos	Operativo	Diario	4	20	1920	32	17%
Realizar pedidos y entregas de mercancía (Ruta)	Operativo	Diario	2	30	1440	24	13%
Revisar y enviar documentación para análisis de crédito	Operativo	Diario	4	15	1440	24,00	13%
Recibir pagos y facturación	Operativo	Diario	1	60	1440	24,00	13%
Realizar salidas a la principal (Subir mercancía pequeña de traslado, facturas, remisiones, gestionar creditos, Anular o corregir facturas con Nohora, recoger papeleria, reuniones solicitadas por jefe inmediato)	Operativo	Diario	1	40	960	16	8%
Apoyar a los asesores en empacar y exhibir mercancía	Operativo	Diario	2	17	816	14	7%
Realizar o recibir llamadas	Operativo	Diario	10	3	720	12	6%
Resolver inquietudes de los asesores (Productos en inventario, precios, clientes inconformes, permisos, creditos en reproceso)	Operativo	Diario	8	3	576	9,6	5%
Realizar marcación de mercancía con nuevos precios	Operativo	Mensual	2	240	480	8	4%
Realizar apertura y organización del almacén	Operativo	Diario	1	20	480	8	4%
Realizar nómina de asesores comerciales	Análisis	Quincenal	1	180	360	6	3%
Dar seguimiento a inventarios	Operativo	Mensual	1	240	240	4	2%
Solicitar servicios técnicos	Operativo	Mensual	10	20	200	3	2%
Realizar informe de ventas	Operativo	Semanal	1	30	120	2	1%
Realizar arqueos los días en que la cajera no esta	Análisis	Semanal	1	30	120	2	1%
Realizar vídeo de exhibición	Operativo	Mensual	2	30	60	1	1%
					Horas laboradas	190	100%
					Horas establecidas al mes	180	
					Nivel de carga laboral	1,05	

10. Caja principal

ANÁLISIS DE CARGA LABORAL							
Caja principal							
Actividades	Tipo	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo requerido (Min)	Tiempo Mensual (Min)	Tiempo mensual (hora)	% del total del tiempo
Recibir dinero de clientes (aplicación Siigo)	Operativo	Diario	70	3,5	5880	98	46%
Recibir aplicación de consignaciones mayoreo y EFECTY	Operativo	diario	70	2	3360	56	30%
Organizar archivador	Operativo	semanal	3	135	1620	27	13%
Arqueo de caja	Análisis	Diario	1	20	480	8	4%
Aplicar consignaciones de cartera	Operativo	semanal	2	56	448	7	3%
Realizar facturación y envío de ruta (LA PRINCIPAL, HERO, asesores TAT)	Operativo	Diario	6	3	432	7,2	3%
Realizar nómina de asesores	Análisis	Quincenal	1	90	180	3,0	1%
Pagar administraciones (San gil, Cajasan, Villanueva del campo, Tramonti, alcaceres)	Operativo	mensual	7	2	14	0,2	0,1%
Pagar servicios públicos (14 puntos de Bucaramanga)	Operativo	Mensual	1	10	10	0,17	0,1%
Realizar facturación de arriendos	Operativo	Mensual	5	1,8	9	0,15	0,1%
				Horas laboradas		207	100%
				Horas establecidas al mes		180	
				Nivel de carga laboral		1,2	

11. Cajero

ANÁLISIS DE CARGA LABORAL							
Caja							
Actividades	Tipo	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo requerido (Min)	Tiempo Mensual (Min)	Tiempo mensual (Hora)	% del total del tiempo
Recibir pagos y entregar las facturas correspondientes	Operativo	Diario	22	2	1056	18	15%
Realizar facturas de contado	Operativo	Diario	7	4	672	11,20	10%
Revisar informe de CIFIN	Operativo	Mensual	1	100	100,48	2	1%
Revisar los cierres diariamente y enviar informe a caja principal	Operativo	Diario	1	15	360	6	5%
Realizar pagos de servicios tecnicos de maquinas	Operativo	Mensual	3	2	6	0,1	0,1%
Realizar egreso por pago con tarjeta	Operativo	Mensual	62	2	124	2,1	2%
Solicitar facturas de ventas	Operativo	Mensual	18	1	18	0,3	0,3%
Verificar disponibilidad de mercancia	Operativo	Diario	3	2	144	2,40	2%
Imprimir remisiones de credito y archivar	Operativo	mensual	1	47	47	0,8	1%
Recepción de llamadas solicitando informacion	Operativo	Diario	8	3	576	9,6	8%
Enviar ruta para entrega de mercancías a bodega	Operativo	Diario	2	15	720	12,0	10%
Realizar egreso por auxilio de transporte	Operativo	Diario	1	1	24	0,4	0,3%
Apoyar al administrador	Operativo	Diario	1	120	2880	48,0	41%
Buscar Negocios para cartera	Operativo	Diario	1	1,2	28,8	0,5	0,4%
Imprimir listas de precios	Operativo	mensual	1	240	240	4	3%
					Horas laboradas	117	100%
					Horas establecidas al mes	180	
					Nivel de carga laboral	0,65	

12. Auxiliar de compras

ANÁLISIS DE CARGA LABORAL							
Auxiliar de compras							
Actividades	Tipo	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo requerido (Min)	Tiempo Mensual (Min)	Tiempo mensual (hora)	% del total del tiempo
Generar soporte teléfono a los puntos de venta a nivel nacional y otros soportes	Operativo	Diario	137	1,8	5918,4	98,64	37%
Coordinar actividades comerciales	Análisis	Diario	1	240	5760	96	36%
Generar informes de ventas e inventario de las marcas (proveedores)	Operativo	Quincenal	28	15	840	14,0	5%
Realizar reuniones con proveedores	Análisis	Mensual	28	30	840	14	5%
Generar informe diario de ventas	Operativo	Diario	1	24	576	9,6	4%
Generar o validar sugeridos de compra	Análisis	Mensual	1	480	480	8	3%
Realizar la revista Alca	Análisis	Mensual	1	480	480	8	3%
Lllevar a cabo las actividades solicitadas por gerencia	Operativo	Mensual	4	64	256	4	2%
Realizae asesoría de facturación	Análisis	Diario	1	8	192	3,2	1%
Realizar liquidación de precios	Análisis	Mensual	1	180	180	3	1%
Realiza capacitaciones	Análisis	Mensual	1	94	94	2	1%
Realizar licitaciones	Análisis	Mensual	1	91	91	1,5	1%
Realizar compensaciones- Realizar informes de Sell out de las marcas	Análisis	Mensual	1	78	78	1,3	0,5%
Generar informes de ventas e inventario de las marcas SAMSUNG	Operativo	Semanal	1	15	60	1,0	0,4%
Legalización	Análisis	semanal	1	10	40	0,7	0,3%
				Horas laboradas		265	100%
				Horas establecidas al mes		180	
				Nivel de carga laboral		1,47	

13. Gestor de cartera y auxiliar de ventas de mayoreo

ANÁLISIS DE CARGA LABORAL							
Gestor de cartera y auxiliar de ventas de mayoreo							
Actividades	Tipo	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo requerido (Min)	Tiempo Mensual (Min)	Tiempo mensual (hora)	% del total del tiempo
Realizar gestión de cobro	Operativo	Mensual	1188	3,7	4396	73,26	42%
Apoyar a la directora comercial de mayoreo	Operativo	Diario	2	30	1440	24	14%
Recibir llamadas de inquietudes de clientes y asesores comerciales	Operativo	Diario	20	3	1440	24	14%
Recibir consignaciones	Operativo	Diario	18	2	864	14	8%
Enviar pedido a bodega	Operativo	Diario	2	15	720	12	7%
Descargar y enviar pagos	Operativo	Diario	1	24	576	10	5%
Dar seguimiento a pedidos	Operativo	Mensual	215	3	537,5	9	5%
Realizar cuadro de recaudo diario	Operativo	Diario	1	8	192	3	2%
Dar seguimiento a las notas de mayoreo	Operativo	Mensual	30	5	150	2,50	1%
Realizar cierre semanal	Operativo	Semanal	1	25	100	2	1%
Realizar y enviar listado de cartera	Operativo	Mensual	2	27	54	1	1%
Realizar nomina	Operativo	Quincenal	1	25	50	1	0,5%
Enviar cartas a clientes difíciles de recobro	Operativo	Mensual	5	4	20	0,33	0,2%
Verificar que la documentación que entrega los asesores ese completo	Operativo	Mensual	3	3	9	0,2	0,1%
Realizar paz y salvos y certificados comerciales	Operativo	Mensual	2	3	6	0,1	0,1%
Horas laboradas						176	100%
Horas establecidas al mes						180	
Nivel de carga laboral						0,98	

14. Auditora interna

ANÁLISIS DE CARGA LABORAL							
Auditora interna							
Actividades	Tipo	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo requerido (Min)	Tiempo Mensual (Min)	Tiempo mensual (hora)	% del total del tiempo
Realizar conciliación de inventarios (90 bodegas activas en siigo) (algunas innactivas físicamente)	Análisis	Diario	1	300	7200	120	38%
Realizar las actividades competentes a la inmobiliaria	Operativo	Diario	1	120	2880	48	15%
Recibir llamadas de los administradores para gestionar inquietudes de mercancía	Operativo	Diario	37	3	2664	44,4	14%
Realizar revisión física de documentos, inventarios y dinero de caja general a nivel nacional	Análisis	Mensual	1	2460	2460	41	13%
Realizar compra de insumos de papelerías de aseo (estar pendiente de época económica), al final hace un inventario	Operativo	Mensual	1	960	960	16	5%
Realizar revisión de traslados, notas y movimientos de salida por bodega	Análisis	Mensual	1	960	960	16	5%
Revisar de cajas menores[2]	Análisis	Mensual	28	30	840	14	4%
Realizar entrega de insumos de papelerías y aseo	Operativo	Mensual	1	480	480	8	3%
Realizar la distribución de insumo a los almacenes externos en artículos que salen a menor costo	Operativo	Mensual	1	240	240	4	1%
Llevar el control de inventarios de la bodega de insumos	Análisis	Mensual	1	240	240	4	1%
Realizar evaluación de gastos y revisión de autorizaciones de los mismos por almacén	Operativo	Mensual	1	120	120	2	1%
				Horas laboradas		317,4	100%
				Horas establecidas al mes		180	
				Nivel de carga laboral		1,8	

15. Jefe de bodega

ANÁLISIS DE CARGA LABORAL							
Jefe de bodega							
Actividades	Tipo	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo requerido(min)	Tiempo Mensual (Min)	Tiempo mensual (hora)	% del total del tiempo
Organizar la ruta de los conductores externos (2 camiones)	Operativo	Diario	2	45	2160	36	19%
Despachar viajes a nivel nacional de los conductores de ALCA LTDA	Operativo	Semanal	4	120	1920	32	17%
Descargar de viajes a nivel nacional de los conductores de ALCA LTDA	Operativo	Semanal	4	100	1600	27	14%
Organizar bodega	Operativo	Diario	2	30	1440	24	13%
Realizar pedidos de construcción (puerta, tacos, lampara, materiales floridablanca, sangil, Claudia)	Operativo	Diario	6	8,3	1195	20	11%
Recibir llamadas	Operativo	Diario	18	2	864	14	8%
Entregar mercancia a camiones enviados por almacenes	Operativo	Diario	2	15	720	12	6%
Recibir mercancia de proveedores	Operativo	Semanal	2	70	560	9	5%
Realizar trabajos de electricidad que la bodega requiera (tomas para internet, camaras, computador, Impresora)	Operativo	Semanal	2	60	480	8	4%
Entregar contraentregas a caja principal	Operativo	Semanal	2	40	320	5	3%
				Horas laboradas		188	100%
				Horas establecidas al mes		180	
				Nivel de carga laboral		1,04	

16. Auxiliar contable de bodega

ANÁLISIS DE CARGA LABORAL							
Auxiliar contable de bodega							
Actividades	Tipo	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo requerido (Min)	Tiempo Mensual (Min)	Tiempo mensual (hora)	% del total del tiempo
Realizar traslados	Operativo	Diario	27	5,37	3480	58	35%
Realizar entradas a nivel nacional	Operativo	Diario	10	6,5	1560	26	16%
Realizar planilla de ruta para conductores externos	Operativo	Diario	2	22	1056	18	11%
Archivar facturas de mayoreo	Operativo	Mensual	1	240	960	16	10%
Realizar sugeridos	Operativo	Diario	4	10	960	16	10%
Realizar facturas de mayoreo	Operativo	Diario	8	4	768	13	8%
Realizar planilla de ruta de viaje de conductores	Operativo	Semanal	2	75	600	10	6%
Gestionar llamadas	Operativo	Diario	14	1,5	504	8,4	5%
Archivar facturas, entregas, ruta	Operativo	Semanal	2	15	120	2	1%
				Horas laboradas		167	100%
				Horas establecidas al mes		180	
				Nivel de carga laboral		0,93	

17. Auxiliar de bodega

ANÁLISIS DE CARGA LABORAL							
Auxiliar de bodega							
Actividades	Tipo	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo requerido (Min)	Tiempo Mensual (Min)	Tiempo mensual (hora)	% del total del tiempo
Surtir productos para Bucaramanga y el área metropolitana	Operativo	Diario	3	90	6480	108	52%
Cargar y descargar camiones externos	Operativo	Diario	4	30	2880	48	23%
Cargar y descargar camiones de mayoreo	Operativo	Semanal	4	100	1600	27	13%
Organizar mercancía de bodega	Operativo	Diario	2	30	1440	24	12%
				Horas laboradas		207	100%
				Horas establecidas al mes		180	
				Nivel de carga laboral		1,15	

18. Técnico de sistemas

ANÁLISIS DE CARGA LABORAL							
Técnico de sistemas							
Actividades	Tipo	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo requerido (Min)	Tiempo Mensual (Min)	Tiempo mensual (hora)	% del total del tiempo
Realizar soporte virtual	Análisis	Diario	23	7,5	4320	72	39%
Realizar soporte en sitio	Análisis	Diario	1	101	2424	40,4	22%
Realizar soporte por medio de llamadas	Operativo	Diario	21	3,7	1864,8	31,08	17%
Realizar mantenimiento a los computadores de la organización.	Operativo	Mensual	4	180	720	12	7%
Gestionar solicitudes por Skype	Operativo	Diario	23	1	552	9,2	5%
Generar un modelo de informe que se soliciten en la empresa.	Análisis	Mensual	1	450	450	7,5	4%
Guardar información importante de la empresa y eliminar la innecesaria. (BACKUP).	Operativo	Diario	1	15	360	6	3%
Realizar informe	Operativo	Diario	1	10	240	4	2%
Gestión de contratación de servicios (telefonía o servicio de internet).	Operativo	Mensual	2	40	80	1,3	1%
Gestión de cancelación de servicios (telefonía o servicio de internet).	Operativo	Mensual	2	30	60	1	1%
				Horas laboradas		185	100%
				Horas establecidas al mes		180	
				Nivel de carga laboral		1,03	

19. Auxiliar contable de talento humano

ANÁLISIS DE CARGA LABORAL							
Auxiliar contable de talento humano							
Actividades	Tipo	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo requerido(min)	Tiempo Mensual (Min)	Tiempo mensual (hora)	% del total del tiempo
Recibir llamadas de preguntas sobre la nómina cancelada	Análisis	Quincenal	10	10	200	3	2%
Recibir documentos de administradores y bodega (nómina, facturas)	Operativo	Quincenal	15	2	60	1	0,5%
Generar archivos de primas	Operativo	Mensual	1	40	2400	40	18%
Generar archivos de cesantías e intereses	Operativo	Mensual	1	2250	2250	38	17%
Realizar notas de aprovisionamiento de los empleados	Análisis	Mensual	1	15	15	0,3	0,1%
Realizar notas de nómina en Santander (Apertura, liquidación y novedades)	Operativo	Quincenal	21	30	1260	21	10%
Realizar pago de seguridad social Alca	Análisis	Mensual	30	2	60	1	0,5%
Revisar seguridad social Alca	Análisis	Mensual	30	2	60	1	0,5%
Revisar seguridad social Alianza	Análisis	Mensual	113	2	226	4	2%
Realizar pago de seguridad social Alianza	Análisis	Mensual	113	184	184	3	1%
Realizar archivo físico y digital de nómina	Operativo	Quincenal	21	4	168	3	1%
Realizar generadores de nómina	Operativo	Quincenal	2	30	120	2	1%
Realizar egresos de nómina conforme al pago de nomina	Operativo	Semanal	1	20	80	1	1%
Realizar liquidaciones de contrato y vacaciones (retiros, reingresos y vacaciones)	Análisis	Mensual	53	13	689	11	5%
Realizar certificados laborales y no laborales	Operativo	Mensual	15	5	75	1	1%
Realizar el proceso de contratación (apertura de cuenta, exámenes medicos, contrato y revisar documentos)	Operativo	Mensual	61	12	732	12	6%
Revisar ventas por punto de venta y bonificaciones	Operativo	Quincenal	58	25,1	2911,6	49	22%
Resolver inquietudes del personal del sena	Análisis	diario	18	3,5	1512	25	12%
					Horas laboradas	217	100%
					Horas establecidas al mes	180	
					Nivel de carga laboral	1,2	

20. Auxiliar de talento humano

ANÁLISIS DE CARGA LABORAL							
Auxiliar de talento humano							
Actividades	Tipo	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo requerido (Min)	Tiempo Mensual (Min)	Tiempo mensual (hora)	% del total del tiempo
Realizar nómina	Analisis	Quincenal	1	2100	4200	70	34%
Realizar afiliaciones (Caja de compensación, EPS, Aportes, Siigo)	Operativo	Mensual	75	30	2250	38	18%
Atender solicitudes de compañeros	Operativo	Diario	8	5	960	16	8%
Realizar recibos	Operativo	Mensual	1	960	960	16	8%
Atencion a usuarios externos	Operativo	Diario	2	15	720	12	6%
Contabilizar nomina	Analisis	Quincenal	1	300	600	10	5%
Solucionar inquietudes por medio de llamadas	Operativo	Diario	4	6	576	10	5%
Realizar archivo pre-nomina y revisión de novedades	Operativo	Quincenal	1	210	1680	28	3%
Transcripción y recobro de incapacidades	Operativo	Mensual	13	20	260	4	2%
Realizar pago de seguridad social de ciudades ALIANZA	Operativo	Mensual	86	2	172	3	1%
Revisar comisiones de asesores externos	Operativo	Semanal	6	7	168	3	1%
Realizar retiros	Operativo	Mensual	41	4	164	3	1%
Realizar conciliaciones con EPS,Caja de compensacion (cotrafom, alianza, creciunion y alca)	Operativo	Mensual	5	30	150	3	1%
Liquidaciones de asesores comerciales	Operativo	Mensual	20	7	140	2,3	1%
Responder o realizar correos electronicos	Operativo	Mensual	40	3	120	2	1%
Realizar pago de seguridad social de ciudades ALCA	Operativo	Mensual	40	2	80	1	1%
Realizar informe de renovaciones	Operativo	Mensual	1	63	63	1,1	1%
Realiza archivos de devengados	Operativo	Mensual	1	60	60	1,0	0,5%
Realizar modificaciones a las clausulas de contratos (otros si)	Operativo	Mensual	2	15	60	1	0,5%
Realizar archivo Para revisión de comisiones	Operativo	Mensual	1	60	60	1	0,5%
conciliar pagos de incapacidades	Operativo	Mensual	1	60	60	1	0,5%
Notificar y realizar archivo de vacaciones	Operativo	Mensual	1	40	40	0,7	0,3%
Actualizar el vencimientos de contrato	Operativo	Mensual	37	1	37	0,6	0,3%
Realizar cartas a Eps, caja de compensacion y fondos	Operativo	Mensual	3	12	36	0,6	0,3%
Realizar preavisos	Operativo	Mensual	6	5	30	0,5	0,2%
Generar certificados de planilla de pago(conductoress, asesores comerciales o eventos)	Operativo	Mensual	10	3	30	0,5	0,2%
Atender a inquietudes de ASODELCO	Operativo	Semanal	1	6	24	0,4	0,2%
Revisar factura de pagos de exámenes medicos	Operativo	Mensual	1	20	20	0,3	0,2%
Revisar factura de empleados por servicio y asesorías	Operativo	Quincenal	1	10	20	0,3	0,2%
Realizar carta de retiro para cesantías	Operativo	Mensual	2	10	20	0,33	0,2%
Realizar afiliaciones a ARL de creciunion	Operativo	Mensual	3	3	9	0,15	0,1%
Realizar pago de seguridad social de ciudades COOTRAFON	Operativo	Mensual	4	2	8	0,13	0,1%
				Horas laboradas		230	100%
				Horas establecidas al mes		180	
				Nivel de carga laboral		1,28	

21. Tesorera

ANÁLISIS DE CARGA LABORAL								
Tesorería								
Actividades	Tipo	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo requerido (Min)	Tiempo Mensual (Min)	Tiempo mensual (hora)	% del total del tiempo	
Registrar pagos de proveedores, enviar al correo la aplicación de cada pago y realizar la contabilización en SIGO	Operativo	Diario	6	20	2880	48	19%	
Consignaciones de clientes (confirmarles a todas las gestoras de cartera las sucursales que realiza los clientes)	Operativo	Diario	1	120	2880	48	19%	
Realizar pagos de gerente general	Operativo	Diario	1	60	1440	24	9%	
Realizar revisión y confirmación de movimientos de COMULFONCE y ALCA	Operativo	Semanal	2	180	1440	24	9%	
Cumplir órdenes extras del gerente	Operativo	diario	1	60	1440	24	9%	
Liquidar facturas de proveedores para descuentos por pago anticipados, bonos y transporte	Operativo	Semanal	6	30	720	12	5%	
Pagar seguridad social de ALCA, ALIANZA, CRECIUNION COOTRAFONCE y contratistas.	Operativo	Mensual	1	540	540	9	4%	
Revisar facturas con órdenes de compra	Analisis	Semanal	1	120	480	8	3%	
Revisar y recibir las cuentas a los vehículos que realizan entregas a nivel nacional.	Analisis	Semanal	4	30	480	8	3%	
Pagar obligaciones financiera	Operativo	Mensual	6	60	360	6	2%	
Recibir soportes de consignación de mayoreo y enviar soportes a la fiducia del banco	Operativo	diario	1	10	240	4	2%	
Consultar los saldos de cuentas corrientes y de ahorros para trasladar recursos a las fiducias por medio de cartas	Operativo	Semanal	1	60	240	4	2%	
Liquidar bonos y autorizar a administradores	Operativo	Semanal	1	60	240	4	2%	
Realizar informes de saldos de proveedores y bancos para gerencia	Operativo	Semanal	1	60	240	4	2%	
Realizar certificados y consultas en instrumentos públicos para cartera y créditos	Operativo	semanal	1	60	240	4	2%	
Pagar tarjetas de crédito	Operativo	Mensual	10	20	200	3	1%	
Enviar soportes cuando el proveedor lo solicita	Operativo	semanal	6	5	120	2	1%	
Pagar impuestos	Operativo	Mensual	6	20	120	2	1%	
Realizar notas para cobros de compensaciones y enviar físico a oficinas de Bucaramanga	Operativo	mensual	1	120	120	2	1%	
Actualizar cuentas de mercadeo de cada uno de los proveedores de acuerdo a las autorizaciones que ellos envían	Operativo	mensual	1	120	120	2	1%	
Revisar los saldos de la cuenta de EFECTY, contabilizar los gastos y elaborar egresos con el soporte de cartera.	analisis	mensual	1	120	120	2	1%	
Realizar informe de inventario y ventas a PSI (SAMSUNG)	Operativo	Semanal	1	20	80	1,3	1%	
Pagar nómina	Operativo	Quincenal	1	30	60	1	0,4%	
Descargar y enviar extractos bancarioS	Operativo	Mensual	1	60	60	1	0,4%	
Diligenciar formatos (actualización de información, bancos, enviar documentos solicitados)	Operativo	Quincenal	1	30	60	1	0,4%	
Elaborar cartas para recoger mercancías cuando el proveedor solicita.	Operativo	Semanal	1	15	60	1	0,4%	
Realizar informes de fletes de proveedores	Operativo	mensual	1	60	60	1	0,4%	
Conciliar cartera	Analisis	Mensual	1	40	40	1	0,3%	
Elaborar facturas de mercadeo.	Operativo	mensual	1	30	30	1	0,2%	
Asignar transporte a proveedores.	Operativo	mensual	1	30	30	1	0,2%	
Contabilidad, cartera, crédito, administración, solicitudes de Rut, cámara de comercio y certificaciones bancarias.	Operativo	mensual	1	30	30	1	0,2%	
Pagar servicio de vigilancia y administraciones (provincia de soto, casas Ruitoque)	Operativo	Mensual	1	15	15	0	0,1%	
Solicitar facturas faltantes	Operativo	mensual	2	5	10	0	0,1%	
Coordinar la recogida de cheques devueltos y elaborar la respectiva nota y entregar al responsable	Operativo	Mensual	1	10	10	0,2	0,1%	
						Horas laboradas	253	100%
						Horas establecidas al mes	180	
						Nivel de carga laboral	1,41	

22. Asesor contable

ANÁLISIS DE CARGA LABORAL								
Asesor contable								
Actividades	Tipo	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo requerido (Min)	Tiempo Mensual (Min)	Tiempo mensual (hora)	% del total del tiempo	
Realizar correcciones y modificaciones de todos los documentos de la empresa (código vendedor, corrección de bodegas, corrección vencimientos clientes, cruzar recibos, incluir obsequios en facturas, cambiar referencias de productos, corrección de facturas de mayoreo)	Operativo	Diario	25	10	6000	100	44%	
Realizar revisión de nóminas	Análisis	Quincenal	1	1620	3240	54	24%	
Realizar revisión y control de conciliaciones bancarias	Análisis	Mensual	1	1920	1920	32	14%	
Realizar registro contable de la caja menor	Análisis	Mensual	1	600	600	10	4%	
Administrar la caja menor	Operativo	diario	12	2	576	10	4%	
Depurar notas contables de cartera	Operativo	Mensual	65	6	390	7	3%	
Elaborar notas de devolución de mercancía- cliente	Operativo	Mensual	50	7	350	6	3%	
Archivar documentos	Operativo	Semanal	1	60	240	4	2%	
Elaborar notas contables, ajustes a inventarios	Operativo	Mensual	10	6	60	1	0,4%	
Elaborar de informes mensual	Análisis	Mensual	1	60	60	1	0,4%	
Crear productos	Operativo	Mensual	20	2	40	0,67	0,3%	
Contabilizar y conciliar cuentas de compensación	Análisis	Mensual	1	35	35	0,58	0,3%	
Elaborar entradas provisionales para inventarios	Operativo	Mensual	7	2	14	0,23	0,1%	
Realizar pignoración y des pignoración de vehículos	Operativo	mensual	2	7	14	0,23	0,1%	
						Horas laboradas	226	100%
						Horas establecidas al mes	180	
						Nivel de carga laboral	1,25	