

**UNIVERSIDAD NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Cargas laborales del equipo de nómina del Centro de Servicios compartidos de Recursos Humanos de la empresa British American Tobacco, en el periodo 2017.

Integrantes

Arroyo Benavides Viviana, cédula. 4-0204-0291

Rojas Chaves José Daniel, cédula. 4-0199-0128

Directora Académica

MGP. Glenda Muñiz Umaña

Costa Rica, Heredia

2018

Dedicatoria

A mi mamá por todo su apoyo incondicional en cada paso y decisión que he tomado y porque gracias a ella soy, hoy por hoy, lo que soy. Además, a mi esposo por su gran apoyo y comprensión en este camino.

Viviana Arroyo Benavides

A mi mamá, mi papá, mis hermanas por siempre brindarme sus consejos, apoyo constante en cada etapa y decisiones que he tomado, permitiéndome ser la persona que he llegado a ser.

A mi novia por su motivación y apoyo en este proceso

José Daniel Rojas Chaves

Agradecimientos

. A Dios.

Por ayudarnos en este camino y darnos la sabiduría y fuerza para terminar esta fase académica.

. A nuestra tutora MGP. Glenda Muñiz Umaña.

Por toda su entrega, guía, paciencia, motivación y excelentes consejos a lo largo de todo este proceso de investigación.

. A nuestras lectoras, Máster Adriana Chavarría Garita y Máster Ximena Ramírez Segnini.

Por todo su compromiso, dedicación y buena asesoría.

. Al equipo de nómina de la empresa British American Tobacco.

Porque gracias a este equipo y a esta institución, con toda la información brindada, pudimos finalizar y lograr alcanzar los objetivos fijados en esta investigación.

Tabla de Contenido

Dedicatoria	vi
Agradecimientos.....	vii
Lista de Tablas y Figuras	xi
Resumen Ejecutivo	1
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I.....	5
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	5
1.1. Planteamiento del problema	6
1.1.1. Descripción del problema	6
1.1.2 Interrogante principal de la investigación	7
1.1.3. Interrogantes secundarias de la investigación	7
1.1.4. Justificación de la Investigación.....	8
1.1.5. Delimitación espacial, temporal y empresarial	9
1.1.5.1 Espacial	9
1.1.5.2 Temporal	9
1.1.5.3 Empresarial.....	9
1.2 Objetivos de investigación	9
1.2.1 Objetivo general.....	9
1.2.2 Objetivo de propuesta	10
1.2.3 Objetivos específicos	10
1.3 Modelo de análisis	10
1.4 Estrategias de investigación aplicada	12
1.4.1 Tipo de investigación	12
1.4.2 Fuentes de investigación	13
1.4.2.1. Fuentes primarias	13
1.4.2.2 Fuentes secundarias	13
1.4.3 Población	14
1.4.3.1 Muestra.....	14
1.4.4.1 Técnicas de Investigación	15
1.4.4.1.1 Observación	15
1.4.4.1.2 Entrevista	16
1.4.4.2 Instrumentos de Investigación	16
1.4.4.2.1 Guía de Observación.....	17

1.4.4.2 Cuestionario	17
1.4.5 Análisis e interpretación de la información.....	18
1.4.5.1 Alcances	18
1.4.5.2 Limitaciones	19
CAPÍTULO II.....	21
MARCO REFERENCIAL	21
2.1 Generalidad de la institución y/o empresa	22
2.1.1. Empresa British American Tobacco.....	22
2.1.2. Misión.....	23
2.1.3. Visión estratégica	23
2.1.4. Organigrama Empresarial	24
2.1.5. Departamento de Nómina.....	25
2.2 Aspectos legales.....	27
CAPÍTULO III	29
MARCO TEÓRICO	29
3.1 Marco Teórico.....	30
3.1.1. Administración	30
3.1.2. Administración del Talento Humano	31
3.1.3. Cargas Laborales.....	31
3.1.4. Perfil del puesto	32
3.1.4.1 Cantidad de funciones establecidas en el perfil del puesto.	33
3.1.4.2 Cantidad de procesos realizados por los analistas.....	33
3.1.4.3 Cantidad de requisitos establecidos en el perfil del puesto	34
3.1.5. Distribución de los procesos de nómina	35
3.1.5.1 Cantidad de horas invertidas en los procesos	35
3.1.5.2 Cantidad de procesos realizados por los analistas.....	36
3.1.6. Nivel de Estrés.....	37
3.1.6.1 Cantidad de horas para la entrega de los procesos	37
3.1.6.2 Nivel de complejidad de los procesos	38
3.1.6.3 Cantidad de procesos realizados por los analistas.....	39
3.1.7. Nivel de Aceptación para asumir nuevos procesos	39
3.1.7.1 Nivel de Motivación.....	40
3.1.7.2 Porcentajes de disposición al cambio	41
CAPÍTULO IV	42

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	42
4.1 Análisis de la Información	43
CAPÍTULO V.....	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
5.1 Conclusiones	90
5.2 Recomendaciones	94
5.3 Propuesta	97
Referencias	115
Anexos	121

Lista de Tablas y Figuras

Tabla 1 Modelo de Análisis	11
Tabla 2 Distribución de la población en estudio.....	14
Figura 1 Organigrama del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de la empresa British American Tobacco para el periodo 2017.....	24
Figura 2 Organigrama del Departamento de Nomina para el periodo 2017.....	26
Tabla 3 Aspectos Legales.....	27
Tabla 4 El grado académico de los analistas de nómina	46
Tabla 5 Experiencia laboral previa de los analistas de nómina.....	48
Tabla 6 Rango de años de la experiencia laboral previa de los analistas.....	49
Tabla 7 Los analistas que cuentan con curso adicional al rol de nómina.....	50
Tabla 8 Cursos adicionales con los que cuentan los analistas de nómina.....	51
Tabla 9 Cantidad de procesos por cada analista de nómina.....	56
Tabla 10 Cantidad de procesos por país.....	59
Tabla 11 Cantidad de horas invertidas mensuales por procesos y analistas.....	61
Tabla 12 El proceso en el que se invierte mayor tiempo laboral.....	62
Tabla 13 Es suficiente el tiempo disponible para realizar los procesos diarios de nómina.....	63
Tabla 14 Razones por las que el tiempo disponible no es suficiente	64
Tabla 15 Cantidad de horas disponibles para la entrega de los procesos.....	66
Figura 3 Tiempos de duración de los procesos vrs tiempos disponibles para la entrega.....	67
Tabla 16 Nivel de complejidad de los procesos.....	72
Tabla 17 Nivel de complejidad de cada proceso.....	74
Tabla 18 La complejidad de los procesos permite que se desarrolle por un analista....	75
Tabla 19 Los procesos realizados están sobrepasando la carga laboral.....	76
Tabla 20 Nivel de estrés que genera la cantidad de procesos realizados.....	77
Tabla 21 Cantidad de horas disponibles para la entrega de los procesos.....	78
Tabla 22 Nivel de aceptación para aprender nuevos procesos.....	80
Tabla 23 Nivel de motivación de los analistas para aprender nuevos procesos.....	82

Tabla 24 Incentivos para la apertura de aprender nuevos procesos.....	83
Tabla 25 Disponibilidad de los analistas para cambiar los países a cargo por nuevos procesos.....	85
Tabla 26 Sentir de los analistas para cambiar sus procesos actuales.....	86

Resumen Ejecutivo

El objetivo principal de este trabajo de investigación es determinar las cargas laborales del equipo de nómina del Centro de Servicios compartidos de Recursos Humanos de la empresa British American Tobacco, en el periodo 2017. Este tema se constituye de gran valor y aporte en conocimiento al ser novedoso y permitirle a las jefaturas competentes del área en estudio tomar decisiones en torno a este tema, de acuerdo a la situación actual.

Las interrogantes que surgen para el desarrollo del Modelo de Análisis de esta investigación se refieren a determinar el perfil de puesto del analista de nómina, encargado de ejecutar los pagos y beneficios en general para los empleados de la empresa British American Tobacco, dedicada a la producción y comercialización del cigarrillo, la distribución actual de los procesos que se realizan, el nivel de estrés de los analistas debido a las cargas laborales y el nivel de motivación con el que se cuenta para asumir otros o nuevos procesos en su rol.

El presente trabajo se cataloga como un estudio mixto; donde su desarrollo consiste en un análisis de la información donde combina aspectos de manera cuantitativa y cualitativamente. La principal fuente de información primaria son las entrevistas realizadas a los analistas miembros del equipo de nómina del Centro de Servicios compartidos de Recursos Humanos de la empresa British American Tobacco. Adicionalmente, se utiliza una guía de observación para analizar el perfil del puesto, buscando la mejora en el manejo de los procesos del equipo en estudio.

Por medio de los instrumentos de investigación aplicados se obtienen resultados interesantes en torno a los objetivos deseados. Con respecto al Perfil del Puesto, se denota un incumplimiento con respecto a los requisitos para ser elegido como analista de nómina, esto debido a la flexibilidad que tiene la jefatura en el proceso acorde a las necesidades o circunstancias especiales, que propician que esto no sea cumplido en un 100%. Además, la distribución de cargas es diversa y poco equilibrada, donde el 50% del

total de los procesos realizados por los 15 miembros del equipo de nómina está concentrado en tan sólo 3 de ellos.

El desequilibrio se encuentra también presente en las horas laborables de cada mes y la necesidad de solicitar tiempo extraordinario para finalizar con las tareas diarias; ya que hay analistas que necesitan de estos tiempos y otros cuyos procesos están controlados y le es suficiente el tiempo ordinario. Esto propicia un nivel de estrés alto y baja motivación entre sus miembros.

A partir de esos resultados se establece una propuesta que busca mejorar la situación actual de las cargas laborales del equipo de nómina en estudio; partiendo del análisis del Perfil de Puesto, ajustándolo a la realidad y a la necesidad. Se proponen escenarios de distribución de nóminas para equilibrar las cargas y, además, se presentan diversos proyectos y programas que busquen mejorar el manejo del estrés laboral y promuevan la motivación en cada proceso realizado por el equipo; de tal manera que se cumplan con los objetivos planteados en este trabajo final.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los principales recursos para las organizaciones son los recursos económicos, materiales, tecnológicos y también el recurso humano. Ahora bien, a este último no se le toma mucha importancia a pesar de que es quien lleva a cabo los diferentes procesos productivos y/o administrativos en una empresa para que funcione correctamente, y de la misma manera se logre la estabilidad que la compañía tanto requiere para seguir inmersa en el mercado.

Dichos procesos deben estar distribuidos de tal manera que cada miembro de una organización cuente con metas individuales en pro del objetivo general empresarial. Sin embargo, de manera preliminar, es conocido que un porcentaje de la población de recursos humanos de la empresa British American Tobacco, indica que la distribución de las cargas laborales que estos procesos implican es inadecuada y, por tanto, es requerida una investigación que arroje conclusiones sobre esta temática para así tomar decisiones que mejoran la situación actual.

Por esta razón, en el presente trabajo se investiga sobre estas cargas laborales, un tema novedoso en la actualidad dado que se cuenta con pocas investigaciones y proyectos alrededor de este tema, presentando un vacío de conocimiento en el área de la Administración de los Recursos Humanos. Se enfoca en la actual distribución con la que cuenta el equipo de nómina de la empresa British American Tobacco, identificando el perfil del puesto, además del nivel de estrés que presentan los analistas de nómina y su nivel aceptación para nuevos y diferentes procesos.

La finalidad de este trabajo, el cual tendrá un valor agregado para la compañía, es brindar un escenario de lo que actualmente se está viviendo con respecto a las cargas laborales de los miembros del equipo de nómina. Esto, a su vez, permite que las jefaturas

competentes tomen las decisiones que consideren convenientes en torno a lograr un equilibrio entre los procesos de nómina.

En los próximos capítulos se desarrolla el tema de las cargas laborales en el equipo de nómina del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco, iniciando con la metodología aplicada para la obtención de la información, conocimiento general sobre el área sometida a estudio, análisis de los datos obtenidos y conclusiones que permitan la toma de decisiones de los interesados.

CAPÍTULO I

ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. Planteamiento del problema

La presente investigación busca desarrollar un tema novedoso, que carece de estudios previos, respecto a las cargas laborales presentes en los miembros de un equipo en la empresa British American Tobacco, sede en Costa Rica. Dicha empresa cuenta con el área de Recursos Humanos, donde se encuentra el equipo de nómina. Este equipo está conformado por 15 analistas responsables de la ejecución de los pagos, en términos de nóminas, liquidaciones, pagos a terceros y cualquier otro beneficio de cada uno de los empleados que laboran en el sector del continente americano.

Este departamento tiene como meta que todos esos pagos se ejecuten de la forma correcta y dentro de los tiempos establecidos; garantizando, de esta manera, el mejor servicio al cliente y la consecución de los objetivos empresariales. A partir de las funciones descritas y a cargo de los analistas del equipo en estudio, el presente escrito, por ende, pretende analizar la situación actual de ellos en términos de sus cargas laborales diarias.

Con la realización de esta investigación novedosa se permite dar respuesta a una necesidad de la jefatura del área de nómina por conocer la gestión de los procesos llevados a cabo por cada miembro del equipo; con el fin de determinar si las cargas laborales actuales se encuentran distribuidas de la mejor manera o si, por el contrario, se requieren realizar cambios que vayan en pro del bienestar de los analistas, de los mercados de cada país y de la empresa en su totalidad.

1.1.1. Descripción del problema

Adicional al análisis de las cargas laborales que la jefatura requiere conocer del equipo de nómina de la empresa British American Tobacco, es requerido el estudio del perfil de ese puesto en la presente investigación; con el fin de analizar las tareas que se indican según el puesto de analista de nómina. Este perfil se constituye como la herramienta que permite la comparación entre lo que actualmente se desarrolla en el equipo de nómina y lo que se indica, a nivel de procedimiento, en la empresa sometida al estudio.

Además, cada analista que conforma este equipo cuenta con calendarios mensuales con el detalle de cada uno de sus procesos. Se hace necesario el estudio de esa distribución de procesos y determinar los tiempos de duración de cada uno de ellos. Esta identificación permite un mejor acercamiento al análisis de las cargas laborales de cada uno de los miembros del equipo.

Por lo anteriormente mencionado, es de interés de los investigadores, contar con un acercamiento con cada analista; con el fin de determinar si cuentan con un nivel de estrés que pueda llegar a afectar el desempeño en cada tarea solicitada. Es importante, por tanto, llegar a conclusiones claras sobre este tema y así encontrar soluciones que impacten de manera positiva al empleado y a sus procesos de nómina; en términos de pagos a terceros, cálculo de liquidaciones, reportes, procesamiento de nómina, requerimientos adicionales, subida de archivos bancarios y pre corrida de nómina. Estos procesos se realizan de manera cíclica mes a mes en cada uno de los países a los que se les brinda servicios.

Finalmente, con el análisis de lo anteriormente expuesto, es necesario medir el nivel de aceptación con el que cuentan los miembros del equipo de nómina. Esta aceptación va en torno a la adquisición de nuevos procesos o cambios en sus procesos actuales. El estudio de las cargas laborales permite evaluar la necesidad de realizar modificaciones y es requerido contar con personas que estén anuentes a llevarlas a cabo.

1.1.2 Interrogante principal de la investigación

¿Cuáles son las cargas laborales del equipo de nómina del Centro de Servicios compartidos de Recursos Humanos de la empresa British American Tobacco, en el periodo 2017?

1.1.3. Interrogantes secundarias de la investigación

1.1.3.1 ¿Cuál es el perfil del puesto del analista de nómina de Recursos Humanos de la empresa British American Tobacco?

- 1.1.3.2 ¿Cuál es la distribución actual de los procesos de nómina de cada uno de los analistas del equipo de la empresa British American Tobacco?
- 1.1.3.3 ¿Cuál es el nivel de estrés de los analistas de nómina debido a sus cargas laborales actuales?
- 1.1.3.4 ¿Cuál es el nivel de aceptación que tienen los analistas sometidos a estudio, para asumir nuevos procesos de nómina a su rol?

1.1.4. Justificación de la Investigación

La presente investigación se desarrolla en torno a un tema que carece de estudios previos en el área de Recursos Humanos; por tanto, su realización es determinante y abrirá puertas al conocimiento. Este tema es sobre las cargas laborales, en qué consisten, su importancia y sus implicaciones en el desarrollo diario de una compañía y de sus colaboradores. Es decir, este escrito permite dar una visión nueva a este tema poco explorado del área de la Administración de los Recursos Humanos.

Con el fin de realizar esta investigación, se procede a llevar a cabo una entrevista previa con la jefatura al mando del equipo de nómina del área de Recursos Humanos de la empresa British American Tobacco para determinar si existe una necesidad o área de mejora para el equipo. “Los jefes Ramos y Zumbado indican que existe un claro desequilibrio en la distribución de las cargas laborales de los analistas de nómina” (J. Ramos y C. Zumbado, comunicación personal, 21 de febrero de 2017).

Por lo anterior, es de interés del presente escrito mostrar la realidad de las cargas laborales del equipo de nómina de la empresa British American Tobacco, además de ofrecer una mirada integral sobre el nivel de estrés que manejan los analistas, sin dejar de lado el estudio del perfil del puesto que permite un mejor análisis de la situación actual del equipo.

Teniendo claro la intención y la importancia de esta investigación, se procede a esclarecer la metodología utilizada que permita obtener la información que requieren las partes

interesadas para tomar decisiones en términos de cargas laborales en el equipo de nómina de la British American Tobacco.

1.1.5. Delimitación espacial, temporal y empresarial

1.1.5.1 Espacial

La investigación se lleva a cabo en una empresa transnacional; específicamente en la British American Tobacco, localizada en Llorente de Flores en la provincia de Heredia, Costa Rica.

1.1.5.2 Temporal

La presente investigación abarca el período del 13 de febrero del 2017 hasta el 30 de noviembre del año 2017.

1.1.5.3 Empresarial

La presente investigación analiza los resultados obtenidos sobre las cargas laborales del equipo de Nómina del área de Recursos Humanos de la empresa British American Tobacco.

1.2 Objetivos de investigación

1.2.1 Objetivo general

Determinar las cargas laborales del equipo de nómina del Centro de Servicios compartidos de Recursos Humanos de la empresa British American Tobacco, en el periodo 2017.

1.2.2 Objetivo de propuesta

Diseñar una propuesta de distribución de procesos entre los miembros del equipo de nómina de la empresa British American Tobacco con el fin de balancear cualquier inconsistencia que evidencie los resultados de esta investigación.

1.2.3 Objetivos específicos

1.2.3.1 Describir el perfil del puesto del analista de nómina de Recursos Humanos de la empresa British American Tobacco para compararlo con las funciones que se realizan actualmente.

1.2.3.2 Identificar la distribución actual de los procesos desarrollados por cada uno de los analistas del equipo de nómina de la empresa British American Tobacco.

1.2.3.3 Evaluar el nivel de estrés de los analistas de nómina debido a sus cargas laborales actuales.

1.2.3.4 Analizar el nivel de aceptación que tienen los analistas sometidos a estudio, para asumir nuevos procesos de nómina a su rol.

1.3 Modelo de análisis

A continuación, se muestra el modelo de análisis de la presente investigación; con el fin de clarificar las variables que se someten a estudio y la manera en cómo se operacionalizan; todo esto con el propósito de que se logren alcanzar los objetivos planteados.

Tabla 1. Modelo de Análisis

Objetivo Especifico	Variable	Conceptualización	Operacionalización	Indicadores	Instrumentalización
Describir el perfil del puesto del analista de nómina de Recursos Humanos de la empresa British American Tobacco para compararlo con las funciones que se realizan actualmente.	Perfil del Puesto	Es la documentación básica de gestión empresarial que involucra las características, requisitos y tareas que debe llevar a cabo la persona a quien se le confiere dicho puesto. (Gan, 2012, Cabo, 2014)	Un análisis de la cantidad de funciones establecidas en el perfil del puesto en contraste con la cantidad de procesos que actualmente tienen los analistas, además del análisis de requisitos del puesto que permita una comparación de lo escrito contra lo real.	Cantidad de funciones establecidas en el perfil del puesto Cantidad de requisitos establecidos en el perfil del puesto Cantidad de procesos realizados por los analistas	Guía de Observación Documental Cuestionario
Identificar la distribución actual de los procesos de nómina de cada uno de los analistas del equipo de la empresa British American Tobacco.	Distribución de los procesos de nómina	Asignación de los procesos y tareas a los integrantes del equipo en estudio, debido a la cantidad y tiempos de entrega de los mismos. (Muñoz, 2010, Iborra, 2014.)	Estos indicadores permiten plasmar la relación cantidad/tiempo de cada proceso realizado por los analistas en estudio.	Cantidad de horas invertidas en los procesos Cantidad de procesos realizados por los analistas	Cuestionario Guía de Observación Documental
Evaluar el nivel de estrés de los analistas de nómina debido a sus cargas laborales actuales.	Nivel de Estrés	Es la sensación que genera en las personas la acumulación de trabajo, complejidad y tiempos de entrega de las tareas establecidas (Acosta, 2012., Orlandini, 2012)	El tiempo de entrega para cada proceso y su nivel de complejidad interfieren con el nivel de estrés de los analistas. Se analizan ambos por medio de un rango de números del 1 al 5, donde 5 constituye el nivel más alto.	Cantidad de horas para la entrega de los procesos Nivel de complejidad de los procesos Cantidad de procesos realizados por los analistas	Cuestionario Guía de Observación
Analizar el nivel de aceptación que tienen los analistas sometidos a estudio, para asumir nuevos procesos de nómina a su rol.	Nivel de Aceptación para asumir nuevos procesos	Es la disponibilidad o apertura con la que cuentan las personas para asumir nuevos retos y aprender tareas afectando su área cómoda. (Freyre, Jiménez, 2014, Muthmann. 2016)	El nivel de motivación al cambio en los procesos se mide con un rango de números del 1 al 5, donde 5 constituye el nivel más alto; mientras que el porcentaje de esa disposición será a través de un rango de 1 a 100; siendo 100 el valor más alto	Nivel de motivación para aprender nuevos procesos Porcentaje de disposición al cambio	Cuestionario Guía de Observación

Fuente: Elaboración propia

1.4 Estrategias de investigación aplicada

A continuación, se detallan aspectos relevantes con respecto a la metodología utilizada en la presente investigación; con el fin de obtener la información necesaria para el logro de los objetivos.

1.4.1 Tipo de investigación

Esta investigación se define como un estudio mixto. Su desarrollo consiste en un análisis de la información que combina aspectos cuantitativos y cualitativos. Para una mayor comprensión es importante definir cada uno de estos tipos de investigación y, a continuación, se detalla cada concepto por separado.

La investigación cuantitativa está orientada en utilizar la recolección de datos y análisis de los mismos, con el fin de contestar a los objetivos del presente trabajo de investigación, en un enfoque tanto numérico como estadístico logrando establecer patrones de comportamiento en los analistas del equipo de nómina. (Ñaupas, 2014, Pizaro, 2011)

Por otro lado, el enfoque cualitativo de la presente investigación utiliza la recolección de los datos no numéricos es decir las descripciones dadas por la población investigada por medio de la observación, dando a los investigadores tanto flexibilidad como movilidad en la interpretación de las respuestas dada por los analistas del equipo de nómina (Ruiz, 2012, Gibbs, 2012)

Lo que se busca con la investigación es recopilar la mayor información posible que permita cuantificar los procesos mensuales y las características del rol del analista de nómina, así como los tiempos de entrega de cada proceso y el nivel de estrés que esto puede ocasionar. Además, se analizan los efectos que producen la distribución actual de las cargas laborales, apertura al cambio, asumir nuevos procesos y el ánimo de aprendizaje de los analistas de nómina, en general.

1.4.2 Fuentes de investigación

1.4.2.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias dan sustento a la investigación al consistir en los elementos de primera mano que permiten recabar la información requerida para obtener el análisis y conclusiones, según los objetivos planteados (Garza, 2010, Ramírez, 2010).

De acuerdo a la definición anterior, las utilizadas en la presente investigación corresponden, principalmente, a las entrevistas realizadas a los analistas miembros del equipo de nómina del Centro de Servicios compartidos de Recursos Humanos de la empresa British American Tobacco. Adicionalmente, se utiliza una guía de observación de elaboración propia para analizar el perfil del puesto, y buscar la mejora en el manejo de los procesos del equipo de nómina.

1.4.2.2 Fuentes secundarias

El tratamiento de las fuentes secundarias se realiza mediante un análisis crítico de toda la información obtenida; para así ampliar los conocimientos y argumentar la investigación. En estas fuentes pueden estar inmersas las bibliografías, resúmenes y cualquier otro documento que describe, respalda y guía hacia otras fuentes de información (Garza, 2010, Ramírez, 2010).

En la presente investigación, los datos secundarios provienen de los Manuales de Procedimientos de la empresa British American Tobacco utilizados por los analistas con el fin de realizar todo lo que respecta al departamento de nómina. Esto permite analizar la cantidad de procesos llevados a cabo, los tiempos de entrega y los utilizados por cada miembro del equipo así como la distribución mensual de cada uno de ellos.

De igual manera, se utiliza la página oficial de la empresa; conocida como Interact, con el objetivo principal de recopilar información de índole general, el departamento, organigrama organizacional; así como, el Código de Trabajo y Código de Conducta de la empresa; que permitan obtener información referente a cargas y procesos, aspectos de

índole legales como horas laborales, extraordinarias, entre otros, que se utilicen como sustento teórico para la investigación.

1.4.3 Población

En toda investigación, se debe tener definida de manera clara la población que es de interés para el estudio. Se indica que la población, en términos generales, es definida como la totalidad de elementos disponibles para estudiar. Estos elementos son finitos, temporales y geográficos (Navas, 2010, Merino, 2010).

Para efectos de la presente investigación, la población está constituida por el equipo de Nómina del Centro de Servicios compartidos de Recursos Humanos de la empresa British American Tobacco con un total de 15 analistas; tal como se indica en la siguiente tabla,

Tabla 2. Distribución de la población en estudio

Equipos por área de Nómina	Género		Total
	Mujeres	Hombres	
Equipo 1	3	2	5
Equipo 2	1	4	5
Equipo 3	2	3	5
TOTAL	6	9	15

Elaboración: Propia

1.4.3.1 Muestra

En toda investigación, es importante la definición de la muestra a someter a estudio. Se indica que la misma consiste en un subconjunto o fragmento que se obtiene de una población mayor. Además, que es representativa a dicha población, es decir, es suficiente para determinar qué piensa u opina esta última (Navas, 2010, Merino, 2010).

Para esta investigación, en particular, es importante destacar que no se aplica el muestreo, debido a que se realiza un estudio de la situación actual de todo el equipo de nómina de la empresa British American Tobacco; es decir, lo aplicado es específicamente un censo. Se establece como censo a un procedimiento mediante el cual se recopila

información empírica sobre los aspectos que se consideran más importantes de una población previamente definida. Este elemento trabaja directamente sobre la población total seleccionada. (Navas, 2010, Merino, 2010).

1.4.4 Recopilación de los datos

Con el fin de recopilar la información necesaria para la presente investigación se recurre a utilizar las siguientes técnicas de investigación e instrumentos.

1.4.4.1 Técnicas de Investigación

Para la realización de esta investigación se utilizan ciertas técnicas; con el fin de recolectar toda la información requerida para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados; satisfaciendo de esta manera la necesidad plasmada en la jefatura del equipo en estudio. Específicamente, en el presente escrito se emplea la observación y la entrevista.

1.4.4.1.1 Observación

Esta técnica de investigación, como su nombre lo indica, permite estar atentos e interpretar conductas; muchas veces porque las personas sometidas al estudio se inhiben de colaborar, todo esto para crear ciertos criterios y obtener la información requerida para el cumplimiento de los objetivos planteados (Grande y Abascal, 2010, Ruiz, 2012).

En esta investigación se utiliza esta técnica como el medio para observar las diferentes conductas y reacciones de los analistas de nómina de la empresa British American Tobacco; en términos de sus niveles emocionales y su accionar en cada tarea de cada momento de su día laboral. Además, esta técnica permite analizar el perfil del puesto de nómina establecido por la empresa, para el cumplimiento de los objetivos propuestos, y así llevar a cabo una comparación entre éste y lo que actualmente realizan los miembros del equipo en estudio.

1.4.4.1.2 Entrevista

Adicionalmente a la técnica descrita, en la presente investigación se hace uso de la entrevista para recabar información pertinente que otorgue el sustento teórico para llevar a cabo el análisis. La misma se implementa con los sujetos de la investigación; por lo que su aplicación es primordial para alcanzar los objetivos.

Para esta investigación, se utiliza la entrevista aplicada a los analistas en el área sometida a estudio, por parte del equipo investigador. La entrevista se considera como una conversación entre dos o más personas con una intencionalidad (obtener información u opiniones), que lleva implícitos unos objetivos englobados en una Investigación (López, 2010, Lara, 2013)

Específicamente, se utiliza la no estructurada debido a que se busca recabar información en términos generales del tema y donde se incluyan preguntas abiertas sin un orden específico. Este tipo de entrevistas es más flexible y puede orientar posibles hipótesis, (López, 2010, Lara, 2013). Con esto se pretende obtener los datos que permitan analizar y establecer conclusiones y opciones de mejora en las cargas laborales de los analistas de nómina de la empresa British American Tobacco.

1.4.4.2 Instrumentos de Investigación

Para la recolección de toda la información en esta investigación, se hace uso de dos instrumentos para dicho fin. Específicamente se utiliza la Guía de Observación que permita revisar tanto el perfil de puesto como el comportamiento de los analistas de nómina en cada proceso y al momento de aplicar el segundo instrumento que consiste en el cuestionario; ambos aplicados directamente por el equipo investigador.

1.4.4.2.1 Guía de Observación

Este instrumento se utiliza para obtener la información de una manera visual por medio de una guía, que permita la consecución de los objetivos planteados en esta investigación. Es importante indicar que esta guía de observación se aplica al momento de realizar la revisión del perfil del puesto de analista de nómina; con el fin de extraer aspectos importantes en términos de cantidad de procesos y funciones en general. Además de aplicarse una guía para observar el comportamiento de los analistas al momento de contestar el cuestionario aplicado y en respuestas cruciales como el nivel de estrés y la aceptación a nuevos procesos.

Un autor indica que la guía de observación consiste en la estructura de la observación, el elemento atómico de los participantes, el ambiente, el objetivo de la acción, las actividades, los comportamientos, y el entramado de intercambios simbólicos que todos estos elementos implican. (Scribano, 2012)

1.4.4.2.2 Cuestionario

Este instrumento se utiliza para recabar y agrupar, a la vez, toda la información necesaria en pro de la consecución de los objetivos planteados en la investigación. La información que se desee conocer debe ser incluida en el cuestionario para obtener las respuestas que arrojen conclusiones e indiquen la situación actual que se está estudiando.

Se define el cuestionario como aquel instrumento cuyo contenido son preguntas escritas de manera entendible y ordenadas de manera coherente para ser resuelto por un grupo determinado (Mas, 2012, Ibáñez, 2015). Dicho instrumento es aplicado a los 15 analistas del equipo de nómina del área de Recursos Humanos de la empresa British American Tobacco.

1.4.5 Análisis e interpretación de la información

Para llevar a cabo el análisis de la información se procede con la interpretación de los datos suministrados por el Perfil de Puesto con el que cuenta la empresa British American Tobacco referente al puesto de nómina, y a los datos arrojados por las entrevistas que se realizan a cada analista de este equipo.

Posterior a esto, se elaboran tablas y figuras estadísticas con el fin de facilitar la interpretación de la información que permita elaborar su análisis correspondiente. Una vez realizado el análisis mencionado, se procede a desarrollar las conclusiones y recomendaciones que facilitan cumplir con los objetivos propuestos en esta investigación.

En el análisis e interpretación de la información, se determinan también los diferentes alcances que se obtienen con la realización del trabajo de investigación y todo aquel aspecto que ponga límite a la misma.

1.4.5.1 Alcances

Se pueden establecer dos principales alcances en la presente investigación,

- Lo que busca esta investigación es satisfacer una necesidad sobre el estudio de las cargas laborales del equipo de nómina de la empresa British American Tobacco. Esta necesidad proviene de los altos mandos de esa área; por lo que se logra construir una relación positiva.
- Se logra una relación estrecha entre investigadores y la jefatura del equipo de nómina; lo que permite que la obtención de información, requerida para dar solución a los objetivos planteados, sea más ágil y veraz.

1.4.5.2 Limitaciones

En términos generales, se pueden establecer dos principales limitaciones en la presente investigación, a saber,

- La cantidad de investigadores limita la profundidad de lo que se desea investigar debido al poco tiempo con el que se cuenta. Por esta razón, se realiza esta investigación únicamente en un área específica de Recursos Humanos de la empresa British American Tobacco.
- El tiempo con el que se cuenta para recolectar la información debido a que, a los analistas, se les debe entrevistar en horas laborales; por lo que, la disponibilidad a éstas no es de manera inmediata y depende del nivel de trabajo que tengan los analistas.

Una vez analizado este capítulo se puede observar la verdadera necesidad y la oportunidad de generar nuevo conocimiento con respecto al tema de las cargas laborales en una determinada área de una empresa. Por medio de una entrevista previa con la jefatura, se previene que es este el estudio requerido en el área de nómina de la empresa British American Tobacco y partiendo de esta necesidad se busca, por medio de esta investigación, satisfacerla estudiando el perfil del analista, la distribución de sus procesos y tareas diarias, sin dejar de lado cualquier implicación a nivel de estrés personal y motivación hacia el aprendizaje y adquisición de nuevos procesos.

La población sometida a este estudio de cargas laborales es el total del equipo, 15 analistas de nómina, a los cuales se les aplica una entrevista que permite obtener la información de primera mano y que da el fundamento principal a esta investigación. Adicionalmente, se hace uso del Perfil de Puestos y del Manual de Procedimientos; los cuales permiten dar una visión sobre lo establecido como proceso para estos analistas y lo que realmente se está evidenciando en el diario laboral de cada uno de ellos.

En los próximos capítulos se procede a estudiar en la empresa British American Tobacco, el departamento y sus analistas de nómina, y con la metodología expuesta en este capítulo, se obtiene la información que permita dar conclusiones sobre la situación actual de las cargas laborales de los miembros de este equipo, de acuerdo a todos resultados obtenidos, por medio de las técnicas e instrumentos establecidos a utilizar.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Generalidad de la institución y/o empresa

2.1.1. Empresa British American Tobacco

El grupo British American Tobacco (BAT) y su nacimiento se establece en el año 1902 con la unión de dos de las principales tabacaleras en el mundo, Imperial Tobacco Company situada en Reino Unido y American Tobacco Company establecida en Estados Unidos, lo que se constituye como un grupo tabacalero.

En su objetivo de llegar a ser una de las principales tabacaleras a nivel mundial, el grupo British American Tobacco adquiriere en 1914 la compañía tabacalera brasileña Souza Cruz, que actualmente es la tabaquera líder en Brasil; además realiza otra gran adquisición comprando la compañía Brown & Williamson en Estados Unidos.

En los siguientes años el grupo desarrolla redes independientes para la distribución del tabaco con subsidiarias totalmente funcionales, de esta manera establece plantaciones de hoja de tabaco y operaciones de manufactura en variedad de países como India, Argentina, México, Nigeria entre otros. El caso particular se presenta con China; donde la compañía llega a alcanzar una cuota de mercado superior a la mitad, sin embargo; sus operaciones fueron nacionalizadas entre 1949 y 1952.

A finales de los años 90, el grupo se enfoca en el mercado de Centroamérica y el Caribe estableciendo dos unidades de negocio para el grupo BAT, conocidas como British American Tobacco Centroamérica y British American Tobacco área del Caribe. A partir de esto, se trabaja en su unificación para así lograr la compañía British American Tobacco Caribe y Centroamérica (BATCCA) proceso que finalizó en el año 2003.

Para el año “2014, el Grupo British American Tobacco vendió 667 billones de cigarrillos, hechos en 44 fábricas en 41 países. Este grupo empresarial emplea de manera directa más de 57,000 personas alrededor del mundo”, con muchos más empleados indirectos a través de su cadena de producción. “Actualmente es una de las principales tabacaleras a nivel mundial con un portafolio de más de 200 marcas que se venden en alrededor de 200 mercados. Esta empresa fabrica el cigarrillo que escoge uno de cada ocho de los mil

millones de fumadores adultos en el mundo”. “Ocupa importantes posiciones de mercado en cada una de sus regiones y es líder en más de 60 mercados”. (British American Tobacco, s.a.)

Anteriormente en Costa Rica se producía el cigarrillo; sin embargo la fábrica fue trasladada a Honduras por decisiones de reestructura para la mejora de su gestión y, de esta manera, se centraliza en Costa Rica la comercialización de este producto y además brindar servicios de índole financieros y de recursos humanos a más de 15 países del continente americano por medio del Centro de Servicios Compartidos.

2.1.2. Misión

Es importante informar que la empresa British American Tobacco carece de una misión establecida para la realización de sus procesos y gestión en general. Sin embargo, sí refleja una visión muy clara; la cual es explicada a continuación.

2.1.3. Visión estratégica

La empresa British American Tobacco cuenta con una visión estratégica sobre la gestión del negocio en su totalidad y sus productos principales a ofrecer en los mercados; la cual se plasma a continuación:

Entregando hoy e invirtiendo en el mañana, nuestra estrategia permite que nuestro negocio aporte crecimiento hoy, mientras continúa invirtiendo en nuestro futuro. El tabaco sigue siendo el núcleo de nuestro negocio y continuará proporcionándonos oportunidades de crecimiento. También estamos comprometidos a liderar la categoría de productos de próxima generación a nivel mundial mediante el desarrollo y la comercialización de una gama de productos que ofrecen a los consumidores potencialmente menos riesgosas alternativas a los cigarrillos convencionales. (British American Tobacco, s.a. Recuperado de: http://www.batcentralamerica.com/group/sites/BAT_A6XNWM.nsf/vwPagesWebLive/DO9T5K3S?opendocument, el 20 de marzo del 2017)

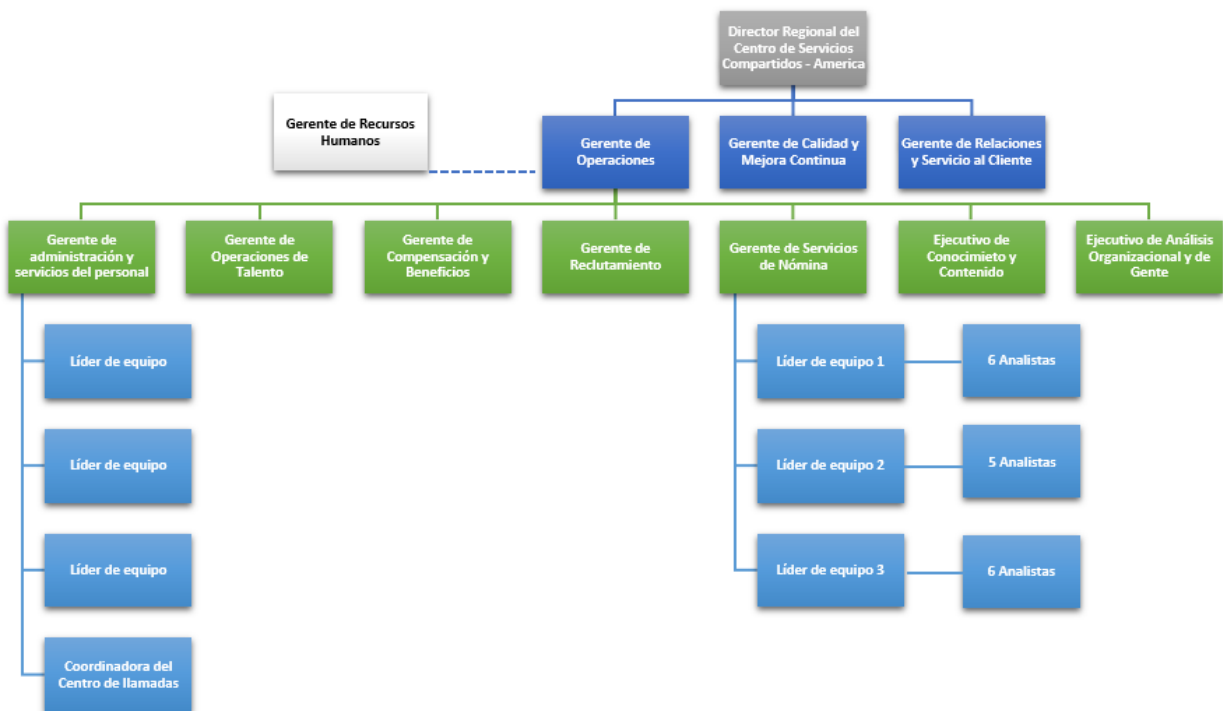
2.1.4. Organigrama Empresarial

El Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos tiene como finalidad dar el mejor servicio a los clientes, en este caso, a las compañías establecidas en los distintos países de América. Por ese motivo el organigrama debe permitir reflejar cómo se organiza el área, de tal manera que logren los objetivos de servicio plasmados.

La estructura cuenta con un director Regional liderando el Centro de Servicio y es apoyado por tres gerentes de las principales áreas del servicio y un gerente de recursos humanos que brinda soporte en diferentes temas. De ahí se despliegan las diferentes áreas de Recursos Humanos del Centro de Servicios Compartidos con sus respectivos líderes de línea y subalternos. Conociendo esta estructura se logra comprender su apertura de servicio y ubicar el punto de estudio de esta investigación.

Figura 1

Organigrama del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de la empresa British American Tobacco para el periodo 2017



Fuente: Ramírez, Ximena 2017, Gerente de Recursos Humanos

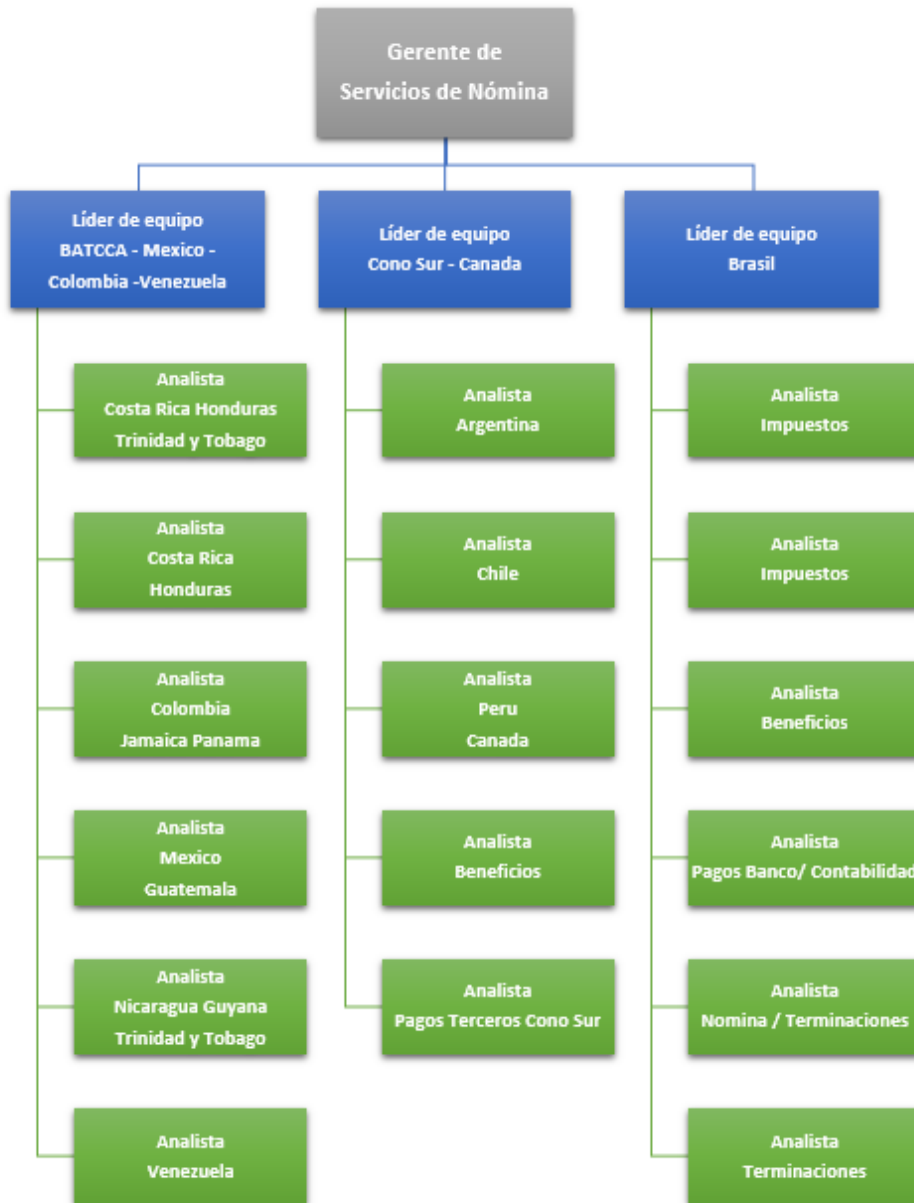
Una vez conocida la estructura general de esta área de la empresa British American Tobacco, es importante destacar que esta investigación se desarrolla específicamente en el departamento de Nómina. A continuación, se muestra la estructura de este departamento con la distribución de procesos entre cada analista que lo conforma.

2.1.5. Departamento de Nómina

El departamento de nómina se enfoca en cumplir con los procesos establecidos para el bienestar de los colaboradores de los diferentes países a los que se les brinda el servicio. Se asegura que el pago de salarios, independientemente si son realizados de manera mensual, quincenal o semanal, se realicen a tiempo y de manera correcta, evitando afectaciones y errores.

La estructura del equipo de nómina cuenta con el Gerente de servicios de nómina, quien se apoya de 3 líderes de equipos a cargo de 15 analistas de nómina para brindar los servicios respectivos a 16 países actualmente, distribuidos como se muestra en el organigrama adjunto:

Figura 2
Organigrama del Departamento de Nómina para el periodo 2017



Fuente: Ramírez, Ximena 2017, Gerente de Recursos Humanos

Con la información anteriormente expuesta, se obtiene una mejor visualización del área de los Recursos Humanos y de gestión de nómina, específicamente. La comprensión sobre la distribución de los países entre los analistas actuales es de vital importancia para

el desarrollo de esta investigación, de acuerdo al tema de las cargas laborales en este equipo de trabajo. Se procede con el respectivo análisis de los aspectos legales a considerar para su desarrollo y posibles implicaciones.

2.2 Aspectos legales

El Marco Legal se evidencia en la tabla adjunta; donde se detalla cada documentación que interviene, de manera directa e indirecta, en esta investigación sobre las cargas laborales del equipo de nómina de la empresa British American Tobacco.

Tabla 3 Aspectos Legales

<i>Ley y/o Reglamento</i>	<i>Explicación</i>	<i>Relación con la Investigación</i>
Código de Trabajo	Art. 136. La jornada ordinaria de trabajo efectivo no podrá ser mayor de ocho horas en el día, de seis en la noche y de cuarenta y ocho horas por semana.	Esta normativa es importante debido a que los analistas deben cumplir con sus cargas laborales dentro de la jornada ordinaria.
	Art. 158. Los trabajadores deben gozar sin interrupciones de su período de vacaciones. Estas se podrán dividir en dos fracciones, como máximo, cuando así lo convengan las partes, y siempre que se trate de labores de índole especial, que no permitan una ausencia muy prolongada	Por ley, los analistas deben de gozar de sus vacaciones sin interrupción alguna. Se debe investigar si esto se cumple o no, debido a las cargas laborales y a la posible dependencia del analista en sus funciones debido a su conocimiento.
	Art. 197. Se denomina enfermedad del trabajo a todo estado patológico, que resulte de la acción continuada de una causa, que tiene su origen o motivo en el propio trabajo o en el medio y condiciones en que el trabajador labora, y debe	Se debe de considerar el riesgo de enfermedades en los analistas de nómina, debido a las cargas laborales sometidos diariamente o al ambiente laboral en el que conviven.

	establecerse que éstos han sido la causa de la enfermedad.	
Código de Conducta Empresarial de BAT	Sobre el Respeto en el Lugar de Trabajo. Protección del bienestar del empleado. Se compromete a ofrecer un entorno de trabajo seguro con el fin de prevenir accidentes y daños físicos y reducir los riesgos para la salud	La empresa procura fomentar un ambiente seguro, donde se prevengan accidentes y riesgos a la salud de los empleados. Es de importancia analizar el caso de los analistas y su salud interna, antes las cargas laborales que asumen.
	Sobre la Confidencialidad y seguridad de la información. Revelación de información confidencial. No se debe revelar ninguna información confidencial relativa a ninguna empresa del Grupo ni a sus negocios sin autorización concreta.	La información que administra cada uno de los analistas en sus procesos es de alto riesgo y muy confidencial. El cumplimiento de esta normativa es base de la buena gestión de cada miembro del equipo en estudio.

Fuente: British American Tobacco (s.a.) y Elizondo, A. (2010).

Elaboración: Propia

En conclusión, la empresa British American Tobacco surgió en el año 1902. A partir de su fundación se ha convertido en el líder de venta de cigarrillos en más de 60 mercados. El departamento de nómina, se encuentra debidamente estructurado con su gerente y supervisores de línea que coordinan la laborar de los analistas de nómina sometidos al estudio, y de los cuales se requiere la información que permita esclarecer y dar respuesta al problema que da origen a esta investigación.

Se hace importante señalar los aspectos que dan sustento legal a esta investigación y por los cuales el tema de cargas laborales se encuentra debidamente respaldado. En el próximo capítulo se desarrolla el marco teórico, el cual brinda el fundamento y la teoría de los temas expuestos en este escrito y que permiten esclarecer la manera en cómo se estudian y son analizados por los investigadores.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Marco Teórico

En este capítulo se desarrolla el sustento teórico de cada tema a considerarse en la presente investigación. Con éste se logra un mayor entendimiento de cada aspecto relevante; con el fin de contar con una visión clara de los objetivos que se desean alcanzar y lograr alinear la idea general que se pretende alcanzar con esta investigación.

3.1.1. Administración

La administración es una actividad humana, realizada por procesos integrales que permite planear, organizar dirigir, coordinar y controlar e integrar una actividad o relación de trabajo para alcanzar metas organizacionales por el cual las personas procuran obtener resultados deseados. La administración también establece procesos para crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas laboren o trabajen en grupos, y alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

Se establece como principal característica de la administración la creación de herramientas y técnicas que sirvan para aprovechar de la mejor manera los recursos de la organización tales como: el talento humano, los financieros, los materiales, además de todos aquellos elementos tecnológicos, que promueven el crecimiento continuo de las organizaciones y su estabilidad en el mercado donde se encuentren. (Ramírez, 2010, Benavides, 2014, Sánchez, 2014)

La administración sirve para mantener un orden y bajo control las actividades y la manera en la que éstas se desarrollan, es útil ya que permite aprovechar los tiempos para hacer las actividades y mantiene lo más importante al alcance. Además, se divide en varias áreas o enfoques que permite desarrollar a la organización de una manera más detallada, siendo una de ellas la relacionada al Talento Humano.

3.1.2. Administración del Talento Humano

Dentro de la disciplina de la Administración se encuentra el área encargada de administrar al personal de cada organización; la cual se le conoce como el talento de grupo de personas o colaboradores que aportan a la organización. Ese se constituye como el fin de la Administración del Talento Humano; siendo aquella disciplina encargada de estudiar todo lo atinente a la actuación o desempeño de las personas dentro de una organización, así como de las retribuciones económicas para los colaboradores.

La Administración del Talento Humano establece estrategias encaminadas en la búsqueda, atracción, selección, capacitación y desarrollo, retención y promoción de los trabajadores en una organización, suministrando el talento humano más calificado, en áreas críticas y necesarias, en donde tenga un óptimo rendimiento para sí mismo y los resultados de los procesos en general. (Alles, 2011, Bravo, 2012, García, 2013)

Siendo una de las funciones de la Administración del Talento Humano la colocación del talento humano en diversas áreas y determinados procesos dentro de una organización; la responsabilidad en la distribución de esos procesos es de suma importancia y se convierte en un factor determinante en la presencia o ausencia de cargas laborales entre los miembros de un área en específico de las organizaciones.

3.1.3. Cargas Laborales.

Las cargas laborales que se presentan en los trabajadores de una determinada organización se constituyen como el conjunto de requerimientos, tareas o procesos acumulados, tanto a nivel físico como nivel mental, de los cuales se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral, y le puede generar fatiga, variedad de lesiones musculares, y alteraciones nerviosas por causa del estrés laboral.

Estos elementos presentes en el área laboral pueden llegar a generar procesos de desgaste; es decir, pérdidas en las capacidades biológicas y psíquicas efectivas para el

talento humano, y se expresan en la disminución de la salud de las personas, envejecimiento prematuro, hasta la muerte precoz. Este desgaste no es siempre visible y esto imposibilita la presencia de un análisis que fomente cambios en la distribución de tareas que disminuyan y/o eliminen esta situación. (Álvarez, 2009, Burgos, 2015, González, 2016).

Para iniciar con un análisis de cargas laborales en determinada área de una organización es de vital relevancia estudiar las funciones, capacidades y requisitos en general que el talento humano debe cumplir; permitiendo evaluar y comparar el perfil del puesto de interés y las funciones que, de manera diaria, este talento está desarrollando y que pueden ser el detonante de cargas laborales no visibles antes de un posible estudio.

3.1.4. Perfil del puesto

El perfil del puesto visto como una herramienta presente en las diversas organizaciones consiste en la descripción de las habilidades y cualidades que debe poseer un determinado puesto de una organización, los conocimientos que debe poseer un potencial o actual trabajador para realizar eficientemente las tareas y procesos establecidos para un rol de trabajo. En el perfil del puesto debe además de establecerse los resultados que un trabajador debe lograr en el desempeño de una función laboral; además de las actitudes que debe mostrar. (Colectivo, 2011, Gan & Triginé, 2012, Othón, 2014)

Algunas posiciones laborales tienen sus funciones muy bien definidas, no en todos los casos ocurre igual, por esto es importante que se detallen los requisitos y las actividades relacionadas al puesto de trabajo; con el fin de que los trabajadores desempeñen de manera correcta las funciones que se le asignaron. Todas estas tareas deben de estar claramente definidas para las jefaturas y para los encargados de desempeñarlas, y deben quedar establecidas en el perfil del puesto. La cantidad que éstas sean se convierte en un factor importante al momento de evaluar las cargas laborales del talento humano en un puesto en particular.

3.1.4.1 Cantidad de funciones establecidas en el perfil del puesto.

El perfil de cada puesto de una organización cuenta con diversas secciones. Una de ellas consiste en definir las funciones son el conjunto de comportamientos y solicitudes que se espera una persona cumpla en un determinado puesto que se encuentra incorporado en el perfil de dicha posición. Los empleados buscan conocer cuáles son esos comportamientos que se esperan de ellos; por lo que se enfocan en las descripciones dadas en el perfil, buscan las sugerencias de las jefaturas o, inclusive, observan a sus compañeros de trabajo y la manera en cómo se desenvuelven en sus tareas diarias.

Las funciones del perfil del puesto deben estar claramente establecidas y su cantidad debe ser acorde al puesto y a los tiempos de entrega de cada una de ellas; con el fin de garantizar su cumplimiento dentro de la jornada laboral del talento humano a cargo de ellas. Además, esas funciones deben de estar acorde con lo que las personas realizan día con día y, cualquier cambio, incorporación o eliminación de funciones debe ser actualizado en el perfil del puesto. (Robbins & Decenzo, 2009, Iborra et al., 2014)

Debido a lo anterior, se denota la importancia del análisis de la cantidad de funciones establecidas en el perfil de un puesto y, adicional, evaluar y comparar dicho análisis con el número de procesos que diariamente realizan los colaboradores en determinada organización.

3.1.4.2 Cantidad de procesos realizados por los analistas

Adicional a las funciones dentro de un perfil de puesto, se encuentra la cantidad de procesos consiste en el número de tareas o responsabilidades que desempeñan los individuos en determinado puesto de trabajo en alguna organización; empleando determinados métodos y medios para ir cumpliendo con cada uno de ellos, según las metas establecidas y el puesto de trabajo que ejecuten. (León & Díaz, 2013, Iborra et al., 2014)

Se debe llevar a cabo un análisis de la cantidad de procesos que ejecutan las personas en un puesto; realizando una comparación entre dicha cantidad y las de las funciones que realmente indica el perfil de puestos que una persona debe y se espera cumpla. Esto permite establecer conclusiones importantes con respecto a la evaluación de la situación actual de alguna área que se estudie y a posibles ajustes por realizar; con el fin de mantener la congruencia entre el perfil del puesto, en términos de sus funciones y las características que deben tener las personas que ocupen ese puesto, en contraste con lo que realmente se procesa cada jornada laboral y que tipo de talento humano lo realiza.

3.1.4.3 Cantidad de requisitos establecidos en el perfil del puesto

El perfil de puesto también establece un apartado dedicado a los requisitos. Éstos son condiciones necesarias con lo que debe de contar una persona para lograr ser parte de algo o cumplir con lo deseado. Al nivel laboral los requisitos son frecuentes en la creación del perfil del puesto. Cuando las organizaciones realizan la apertura de vacantes o presentan una oferta laboral, suele establecer requisitos que los interesados o las personas que se postulan deben tener. (Rubio, 2010, Colectivo, 2011, Gan & Triginé, 2012).

Es decir, las personas que pretenden contratar con base al perfil del puesto deben de contar con los requisitos establecidos y su cantidad elevada llega a limitar el número de posibles candidatos. Por tanto, la definición de requisitos del puesto debe ser analizada con detenimiento, de tal manera que permita contar con una mayor cantidad de posibles candidatos que logren controlar o afrontar la cantidad de procesos que deben desempeñar los analistas.

En resumen, el perfil de puesto es la herramienta en donde se encuentren plasmadas las responsabilidades, requisitos en general y demás funciones que las personas deben cumplir al momento de ocupar un puesto en específico en una organización. Estos elementos deben estar claros y deben estar adecuados a la realidad laboral de los colaboradores que lo realizan, en términos de la distribución de sus procesos.

3.1.5. Distribución de los procesos de nómina

La distribución de los procesos es una herramienta que cuenta con estrategias y actividades necesarias para llevar los productos o servicios desde su lugar de fabricación, es decir, la organización donde se brindan los servicios hasta el lugar en el que esté disponible para el consumidor o usuario en las cantidades precisas, en condiciones óptimas y en el tiempo establecido.

Una distribución de procesos implica organizar a un grupo de personas e ir asignando tareas y procesos a cada una de ellas; con el fin de lograr un objetivo en común. En este proceso se deben de considerar diversos aspectos como la cantidad de miembros del equipo, la cantidad de tareas pendientes por realizar y los tiempos de entrega para cada uno de ellos; de tal manera que garantice una distribución equitativa y no exista incumplimiento de algún proceso que ponga en riesgo los objetivos del equipo y de la empresa en general. (Cuatrecasas, 2012, Gallardo, Cruz, & Fajardo, 2015,).

Como se menciona, la distribución de los procesos debe incluir otros aspectos importantes que permitan un mejor análisis de la situación en una determinada área empresarial. Cada proceso y tarea es diferente y el tiempo asignado a éste es variado y está acorde a sus características, por lo que su estudio es de vital relevancia.

3.1.5.1 Cantidad de horas invertidas en los procesos

La cantidad de horas que se tarda una persona en la realización de cada proceso asignado en su cargo. La administración de este tiempo es de suma importancia para lograr los máximos beneficios con un mínimo de esfuerzo; es decir, la eficiencia en este recurso es de vital importancia para la obtención de resultados y mejora de la gestión empresarial. Además, su distribución entre los procesos debe ser flexible y se debe poder distinguir entre lo urgente y lo importante y así priorizar entre las tareas.

Es importante, a su vez, considerar que entre más aumente la dificultad de los procesos y tareas a llevar a cabo, el tiempo invertido en éstos también aumenta. Al momento de

realizar estudios en torno a este tema se hace necesario y vital considerar todas estas variables para tomar las decisiones correctas con las horas asignadas en cada proceso. (Rodríguez, 2011, Martínez, 2012, Tracy, 2016)

Se debe evaluar la cantidad de tiempo invertido en cada tarea realizada. Esto permite visualizar la distribución de éste y buscar, si fuese necesario, posibles mejoras en su administración, sin dejar de lado el estudio de la cantidad de procesos que realiza una persona en un puesto determinado ya que esto arroja conclusiones diversas en términos de tiempo invertido en las tareas versus la cantidad de tareas.

3.1.5.2 Cantidad de procesos realizados por los analistas

Como se indica anteriormente, la cantidad de procesos realizados consiste en el número de tareas o responsabilidades que desempeñan los individuos en determinado puesto de trabajo en alguna organización, empleando determinados métodos y medios para ir cumpliendo con cada uno de ellos, según las metas establecidas y el puesto de trabajo que ejecuten.

Es importante conocer la cantidad de procesos que tienen a cargo cada miembro de un área específica de una organización ya que esto permite que se logre evaluar su distribución diaria y la manera en cómo el talento humano prioriza y determina su quehacer del día, a partir de sus procesos definidos. (León & Díaz, 2013, Iborra et al., 2014).

En conclusión, con el análisis de los elementos anteriormente mencionados, se logra obtener un conocimiento en términos de cantidad de funciones, tiempo invertido para cada una de ellas, distribución de procesos, requisitos y funciones del perfil de un puesto. Sin embargo, cada uno de esos elementos involucra un personaje principal, el llamado talento humano con el que cuenta una organización, y del cual se debe estudiar sus diversas reacciones y comportamientos ante la realidad laboral que experimenta; por el ejemplo, el estrés.

3.1.6. Nivel de Estrés

El estrés es una reacción fisiológica del organismo cuando una persona percibe una situación o suceso amenazante a sus recursos o estabilidad emocional. En ocasiones los hechos que llegan a generar estrés en los colaboradores están relacionados con cambios, ya que éstos exigen del individuo un sobreesfuerzo y, por tanto, ponen en peligro su bienestar personal.

El estrés laboral además aumenta la irritabilidad, el descreimiento, la agresividad e interfiere con el desempeño de los colaboradores; lo que genera que los resultados y objetivos de la empresa se vean afectados y no se cumplan tal y como se encuentran establecidos. (Cólica, 2010, Galan & Camacho, 2012).

Como se menciona, el nivel de estrés es una reacción fisiológica del organismo que en pequeños episodios puede ser positivo, como cuando ayuda a evitar el peligro; sin embargo, éste no debe de ser continuo ya que sus implicaciones a nivel de salud son elevadas dañando a los colaboradores en su desempeño y estabilidad emocional, siendo uno de los aspectos amenazantes para los empleados lo referente a los tiempos con los que cuentan para la entrega de los procesos y tareas asignadas.

3.1.6.1 Cantidad de horas para la entrega de los procesos

La cantidad de horas consiste en el número de tareas o responsabilidades que desempeñan los individuos en un tiempo establecido. Es importante conocer la cantidad de horas proyectadas para realizar cada tarea; con el fin de evaluar el impacto en el estrés de los colaboradores dependiendo de los tiempos establecidos para la entrega de cada una de ellas.

Asimismo se debe considerar que entre más aumente la dificultad de los procesos y tareas a llevar a cabo, el tiempo invertido en éstos también aumenta, por lo cual, el nivel de estrés de los colaboradores puede ir variando. Al momento de realizar estudios en torno a este tema se hace necesario y vital considerar todas estas variables para tomar

las decisiones correctas con las horas asignadas en cada proceso. (Rodríguez, 2011, Martínez, 2012, Tracy, 2016)

Se debe evaluar, por tanto, la cantidad de horas invertida en cada tarea realizada por parte de las personas en un proceso establecido; lo que permite visualizar y determinar el mejor manejo en los tiempos de entrega de los procesos arrojando conclusiones relevantes en términos de tiempo invertido en cada tarea versus la cantidad de las mismas y su impacto en el nivel de estrés de los colaboradores; incluso, considerando el nivel de complejidad que su realización implique.

3.1.6.2 Nivel de complejidad de los procesos

Entre los aspectos que se deben de considerar para cada uno de los procesos que se deben de llevar a cabo, consiste en el nivel de complejidad; generalmente conformado por muchos elementos, es decir, un conjunto de características formado por muchos elementos, estos se caracteriza por su dificultad, calidad de difícil y complicado en el desarrollo de los procesos de las organizaciones, la complejidad no debe verse como fallo o negligencia al desarrollar los procesos de la organización. (Etkin, 2009, Cabrera & Hernández, 2011, Luengo, 2014)

Por otro lado y casi de la mano el nivel de complejidad de los procesos y la cantidad de los mismos realizados por las personas en las organizaciones tienen y enfrentan con diferentes elementos, herramientas y servicios que le permiten, en mayor o menor medida, reducir al máximo la complejidad sin embargo esto logra afectar el nivel de estrés de los colaboradores, dado que le genera un mayor grado de responsabilidad al desarrollarlo o un grado de impotencia si se falla en el momento de desarrollo de los procesos

3.1.6.3 Cantidad de procesos realizados por los analistas

Como se menciona anteriormente, la cantidad de procesos realizados consiste en el número de tareas o responsabilidades que desempeñan los individuos en determinado puesto de trabajo en alguna organización, empleando determinados métodos y medios para ir cumpliendo con cada uno de ellos, según las metas establecidas y el puesto de trabajo que ejecuten.

Es importante conocer la cantidad de procesos que tiene a cargo cada miembro de un área específica de una organización; ya que esto permite que se logre evaluar el nivel diario que enfrentan en términos de su productividad, desempeño, cantidad de funciones y demás elementos; con el fin de lograr distribuir de la mejor manera cada una de esas tareas y maximizar así el desarrollo de las capacidades del talento humano. (León & Díaz, 2013, Iborra et al., 2014).

De acuerdo al análisis de los indicadores anteriormente comentados, se logra obtener un conocimiento en términos de tiempo de entrega de los procesos, el nivel de complejidad de éstos, además de la cantidad de procesos asignados a llevar a cabo. Ahora bien, para el manejo del estrés al que le debe de hacer frente las personas en las organizaciones se debe de considerar también un elemento que puede contribuir a la disminución de su nivel de estrés; siendo éste la aceptación para asumir nuevos procesos y, de esta manera, disminuir y distribuir tareas diarias por parte de los demás miembros de cada área.

3.1.7. Nivel de Aceptación para asumir nuevos procesos

Las organizaciones deben analizar la aceptación con la que cuentan sus empleados para realizar determinadas funciones o procesos. El nivel de esta aceptación es la facultad de los trabajadores en asumir nuevos procesos y tareas adicionales a las que cotidianamente y de manera constante realizan en sus centros de trabajo. Las razones que motivan que se presente esta situación pueden ser varias y pueden involucrar

cambios en la organización, que ameriten redistribución de funciones entre sus miembros. (Nemiña, 2009, Aldana 2011, Álvarez & Bernal, 2011).

Como se menciona, la aceptación de asumir nuevos procesos, por parte de los colaboradores, es una facultad que varía entre cada uno de ellos y permite un mejor manejo y distribución de los procesos. Con esto, la organización logra distribuir de mejor manera las cargas que enfrenta cada departamento; sin embargo, la aceptación de asumir nuevos procesos va de la mano del factor motivación; dado que existe una relación entre la aceptación y el beneficio a obtener a cambio de los nuevos procesos y tareas asignadas.

3.1.7.1 Nivel de Motivación

Para asumir nuevos procesos es requerido un elemento que promueva los posibles cambios. Este elemento consiste en la motivación; la cual se conoce como un impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar objetivo deseado, la motivación laboral es muy útil para aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto sus procesos. Esta está influenciada directamente por varios factores principalmente la personalidad de la persona. La motivación laboral depende de la auto estimulación, así como la estimulación de terceros. (Palmero et al., 2010, Gan & Triginé, 2012, Lieury & Fenouillet, 2016,).

El factor motivación en los miembros de una organización es de vital importancia para incrementar el desempeño y el compromiso diario de los colaboradores. Éste genera felicidad, estabilidad y un ambiente agradable en el área de trabajo permitiendo, de esta manera, que los colaboradores tengan una disposición al cambio y no se opongan al mismo.

3.1.7.2 Porcentajes de disposición al cambio

En la actualidad es un hecho las empresas están constante cambio, estas evolucionan de acuerdo a sus expectativas y sus prioridades. Por tanto, el cambio forma parte de la vida de las empresas y consiste en una reacción normal del personal el mostrar cierta resistencia o poca apertura al cambio. (Vivanco, 2010, Costas, 2014, Fernández, 2014,). La disposición al cambio se basa principalmente en dos aspectos, primero el cambio personal que involucra al individuo en sus intereses, sentimientos y apertura al mismo, en segundo al entorno, es un proceso que se genera en las personas y en las instituciones como una fuerza que nace con intensidad ante una necesidad.

En conclusión, la administración es la disciplina que permite planear, organizar dirigir, coordinar y controlar las actividades para el logro de los objetivos planteados en una organización. Una de sus áreas de gestión que vela por el desempeño de las personas en el cumplimiento de dichos objetivos es la correspondiente al Talento Humano. Esta área establece el perfil de cada puesto y las funciones a las que los trabajadores están sometidos en su jornada laboral.

El análisis de ese perfil del puesto determina la distribución de los procesos entre miembros de un área y, asimismo, analizar las posibles cargas laborales que sufre este talento humano; las cuales provocan detrimento en la salud física y estrés laboral. Dicho estudio permite establecer la presencia o no de una necesidad de cambio en las distribuciones de funciones, apostando al nivel de motivación y apertura al cambio de los miembros del área que se desea estudiar.

En el próximo capítulo se analizan los resultados referentes a las cargas laborales del equipo de nómina de la empresa British American Tobacco, según el perfil del puesto definido y la distribución de sus funciones. Se analiza, de igual manera, el nivel de estrés ante dicha distribución y la aceptación ante cualquier cambio y solicitud de contribución con las funciones de los demás miembros del equipo de nómina.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

4.1 Análisis de la Información

En este capítulo se lleva a cabo el análisis de la información obtenida a partir de los instrumentos aplicados; guía de observación documental y el cuestionario con el fin de determinar las cargas laborales del equipo de nómina del Centro de Servicios compartidos de Recursos Humanos de la empresa British American Tobacco, para el periodo 2017.

La aplicación de los instrumentos establecidos en la investigación, entre el periodo comprendido entre el 07 de agosto del 2017 al 30 de setiembre del 2017, permite obtener resultados en relación al perfil de puesto del analista de nómina, sus funciones y requisitos; permitiendo, de esta manera, se compare éste con lo actualmente vivenciado por ellos. Adicional a las funciones establecidas, se analiza la cantidad de procesos llevados a cabo y el tiempo de duración en cada uno de ellos. Con este análisis se pueden evaluar los tiempos y distribución de tareas. La cantidad de procesos, su nivel de complejidad y sus tiempos de entrega constituyen aspectos importantes a evaluar y analizar ya que pueden interferir en el nivel de estrés que manejan los entrevistados.

Adicional a lo anterior, se estudia el nivel de motivación para aprender nuevos procesos por parte de los analistas de nómina. Además, la disposición que tengan los mismos a cambios en sus procesos y funciones. Si se buscan mejoras en los procesos actuales, es posible que el análisis de esta investigación promueva ciertos cambios en la distribución de las tareas en busca de resultados positivos para la organización y para cada miembro de este equipo de nómina. El desarrollo de este capítulo se lleva a cabo analizando los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados para cada objetivo específico, con su variable e indicadores.

4.1.1 Describir el perfil del puesto del analista de nómina de Recursos Humanos de la empresa British American Tobacco para compararlo con las funciones que se realizan actualmente.

Es importante señalar que el perfil del puesto, según Colectivo 2011, es la descripción de

las habilidades y cualidades que debe poseer un determinado puesto de una organización. Tanto en la Guía de Observación Documental como en el Cuestionario aplicados se analiza el Perfil de Puesto para un analista de nómina de la empresa British American Tobacco. Se analiza también su variable y para clarificar la información se evalúa la cantidad de funciones establecidas. Es importante evaluar la cantidad de requisitos y además la cantidad de procesos realizados por estos analistas, así como sus 3 indicadores principales. A continuación, se presenta la guía de observación documental aplicada, donde cada elemento a evaluar constituye un apartado presente en el Perfil de Puesto del analista de nómina de la empresa en estudio,

**GUÍA DE OBSERVACIÓN DOCUMENTAL
PERFIL DE PUESTO ANALISTA DE NÓMINA
RECURSOS HUMANOS BRITISH AMERICAN TOBACCO
HEREDIA, COSTA RICA**

Nombre del Observador: Viviana Arroyo Benavides

Fecha de Observación: 14 de Agosto, 2017

Tiempo de Observación: 6 pm - 8pm

No.	Elemento a evaluar	Sí	No	Observaciones
1	Se define de manera clara el nivel o grado académico que deben tener los postulantes al puesto de analistas de nómina.	x		Se hace mención a Bachiller.
2	Se solicita experiencia laboral en el área de nómina para ocupar el puesto.	x		Se indica al menos 2 años.
3	Es requerido algún curso adicional que complemente el conocimiento en el área de nómina.	x		Sólo conocimiento en inglés.
4	Se definen de manera clara los requerimientos específicos para el desempeño del puesto o situaciones especiales de acuerdo con las funciones del puesto.	x		Incluso se incluye sección de Claves para el éxito y se habla sobre las Relaciones Laborales que se mantienen en el puesto.
5	Se describen los conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en comportamientos requeridos por los analistas para el desempeño del puesto.	x		Sí. Aunque no hay presencia de un apartado donde se solicite valores ni actitudes para el puesto.
6	La cantidad de procesos y/o tareas que deben de realizar los analistas se encuentra claramente definida.	x		Están distribuidos en 5 grupos. Están de manera muy general.
7	Los procesos y/o tareas que deben de realizar los analistas se encuentran definidos de forma clara.	x		Grupos según objetivos: Operativo, de Manejo, Relaciones, Innovación y Liderazgo.

Fuente: Perfil del puesto diseñado para un analista de nómina del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco. Recopilación de información en Agosto, 2017.

Elaboración Propia.

A partir de la guía de observación, anteriormente mostrada, se lleva a cabo la evaluación específica del primer indicador. Éste está relacionado a la cantidad de requisitos establecidos en el perfil del puesto del analista de nómina de la empresa British American Tobacco. Para realizar este análisis, se inicia con el desarrollo del primer elemento de dicha guía.

4.1.1.1 Nivel o grado académico que deben de tener los postulantes al puesto de analista de nómina

Para la empresa British American Tobacco y el perfil de puesto que tiene definido para los analistas de nómina, se observa que en el apartado de Conocimiento, Habilidades y Experiencia se solicita grado de Bachillerato en Administración de Empresas, Sociología, Psicología, Ingeniería Industrial o Recursos Humanos para sus postulantes. Todo lo anterior se encuentra de manera clara y concisa en el Perfil de Puesto de analista de nómina de la empresa.

Es importante evaluar en primera instancia este requisito ya que, como bien se indica, el perfil del puesto consiste en los conocimientos que deben poseer un potencial o actual trabajador para realizar eficientemente las tareas y procesos establecidos para un rol de trabajo. (Colectivo, 2011, Gan & Triginé, 2012, Othón, 2014). Por tanto, este análisis permite contar con una mejor idea del desarrollo universitario que deben de tener los miembros que actualmente integran el equipo de nómina de la empresa en estudio y permite evaluar si esta solicitud está o no siendo cumplida.

Específicamente y con el fin de conocer si se está o no cumpliendo el anterior requisito, la entrevista realizada a los analistas de nómina arroja los siguientes resultados entorno al grado académico con el que cuentan,

Tabla N°4

El grado académico de los analistas de nómina

<i>Analistas de Nómina</i>		
<i>Categorías</i>	<i>Absolutos</i>	<i>Porcentaje</i>
Secundaria Completa	2	13,33%
Bachillerato Universitario Completo	2	13,33%
Licenciatura Incompleta	2	13,33%
Licenciatura Completa	4	26,67%
Bachillerato Universitario Incompleto	5	33,33%
Total	15	100%

Fuente: entrevista realizada a los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco en el periodo agosto 2017- septiembre 2017

Elaboración propia.

Según los datos anteriores se refleja una variedad en los niveles académicos de los entrevistados donde el mayor porcentaje de un 33% se encuentra en la categoría de bachillerato incompleto, mientras que el 13% constituye el porcentaje menor y corresponde a tres categorías las cuales son; secundaria completa, bachillerato universitario completo y licenciatura incompleta.

De acuerdo a los resultados de la guía de observación se establece como un requisito, en el perfil del puesto de analista de nómina, un nivel académico mínimo de bachillerato universitario. Sin embargo, según la información obtenida en el cuestionario aplicado, la realidad muestra que tan sólo un 53% de los miembros del equipo cuentan con este requisito; es decir, un total de 8 personas. Considerando este dato, existe una inconsistencia en lo que la empresa solicita del postulante al puesto y lo que actualmente está contratando; ya que casi la mitad de los entrevistados carecen de este grado académico.

La incongruencia reflejada en los resultados obtenidos, referentes al nivel académico de los miembros del equipo en estudio, ocasiona diferenciación en la elección que se ha hecho de los mismos. Además, refleja que la jefatura no está clara al definir los requisitos que realmente el puesto de analista de nómina requiere o que son realmente determinantes en una elección. Se presume el puesto es de índole analítico financiero

más, sin embargo, un 47% no cuenta ni con el bachillerato universitario completo que le permite tener un conocimiento en términos numéricos.

Seguidamente se lleva a cabo el análisis de la experiencia previa como complemento al conocimiento de las personas que les permita ejercer de la mejor manera un puesto como analista de nómina. Por tanto, el segundo elemento de la guía de observación documental que se evalúa consiste en el análisis de la experiencia laboral previa.

4.1.1.2 Solicitud de experiencia laboral previa en el área de nómina para ocupar el puesto

Dentro del apartado referido a conocimiento, habilidades y experiencia del perfil de puesto de analista de nómina de la empresa British American Tobacco se indica, de manera clara y concisa, una solicitud de al menos 2 años de experiencia laboral específicamente en el área de Recursos Humanos, esto para cada uno de los postulantes al puesto en estudio.

Es importante, por tanto, aclarar que la experiencia se constituye como un posible elemento que cada postulante puede utilizar para adaptarse de una manera más rápida al puesto y le proporciona conocimiento previo necesario para ejercer de la forma más adecuada el nuevo rol; generando beneficios a la empresa en términos de resultados (Rubio, 2010, Colectivo, 2011, Gan & Triginé, 2012). Por esta razón, es solicitado este requisito dentro del perfil del puesto; ya que la empresa busca optar por personas que tengan ese conocimiento adicional, sean promotores de beneficios y fácilmente adaptables.

A continuación, se observan los datos obtenidos en la entrevista realizada a los analistas de nómina, referente a este tema de la experiencia laboral previa,

Tabla N°5

Experiencia laboral previa de los analistas de nómina

<i>Analistas de Nómina</i>		
<i>Categorías</i>	<i>Absolutos</i>	<i>Porcentaje</i>
SI	9	60%
NO	6	40%
Total	15	100%

Fuente: entrevista realizada a los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco en el periodo agosto 2017- septiembre 2017

Elaboración propia.

De acuerdo a los datos obtenidos reflejados en la tabla N°5, se indica que 9 de las 15 personas entrevistadas cuentan con experiencia previa en tareas o roles como analistas de nómina; eso significa un 60% de los miembros del equipo en estudio. Con estos datos, se puede observar que en el centro de servicios compartidos de Recursos Humanos existe una tendencia mayor hacia la opción de contratar personas que hayan desempeñado el rol previamente; sin embargo, existen personas que fueron contratadas a pesar de no cumplir con este requisito.

Según lo que se indica en el Perfil de Puesto, con el análisis realizado, es un requisito para los postulantes el contar con la experiencia previa; sin embargo, según los datos un 40% de los analistas que no cumplen; lo que indica que existe una inconsistencia entre lo que se solicita y lo que finalmente se contrata, por lo cual esto puede generar una mayor carga al resto de los analistas por tener que dar soporte mientras los recién contratados sin experiencia aprenden el rol de trabajo. Además, de no estar siendo un elemento determinante para la escogencia de un aspirante por parte de la jefatura del equipo de nómina, le implica a la empresa no aprovechar los beneficios de contar con empleados que tengan experiencia previa que les permita adaptarse rápidamente y ejercer de la forma más adecuada el rol.

Adicionalmente, en el Perfil de Puesto se establece entre sus requisitos que esa experiencia sea de al menos 2 años y con respecto a la entrevista realizada se obtienen los siguientes resultados aplicados para los 9 entrevistados que cuentan con este requisito,

Tabla N°6

Rango de años de la experiencia laboral previa de los analistas de nómina

<i>Analistas de Nómina</i>	
<i>Categorías</i>	<i>Absolutos</i>
De 2 a 3 años	3
De 3 a 5 años	4
De 5 a 7 años	1
Mas de 7 años	1
Total	9

Fuente: entrevista realizada a los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco en el periodo agosto 2017- septiembre 2017

Elaboración propia.

Los resultados muestran que todos los 9 empleados cumplen con el requisito de un mínimo de 2 años de experiencia previa. Los rangos de años con más analistas van desde los 2 a los 5 años; con un total de 7. El requisito de experiencia, si bien es cierto, no se cumple en su totalidad; los que sí la tienen sobrepasan los 2 años solicitados en el Perfil del Puesto de la empresa British American Tobacco. La jefatura debe aprovechar los beneficios de contar con empleados con experiencia previa y que ésta sea de tantos años. Sin embargo, debe replantearse si deben ajustar este requisito en el Perfil o si, por el contrario, lo que debe ser ajustado sea la elección de los postulantes al puesto; de tal manera que este requisito sea exigido para obtener el valor agregado del conocimiento.

De manera complementaria al grado académico y la experiencia laboral previa solicitada, hay otros requerimientos que deben ser considerados por los postulantes al puesto en estudio, como un conocimiento que deben de tener para ser considerados a formar parte de la organización. Dicho elemento evaluado dentro de la Guía de Observación Documental aplicada es el siguiente,

4.1.1.3 Requerimiento de algún curso adicional que complemente el conocimiento en el área de nómina.

Asimismo, en el mismo apartado de conocimiento, habilidades y experiencia del perfil de puesto de analista de nómina de la empresa British American Tobacco; específicamente

dentro de conocimiento y experiencia se solicita un nivel avanzado del inglés. Sin embargo, en ese mismo apartado, pero bajo el tema de lenguajes (mínimo requerido) se indica un nivel 1 del idioma inglés; es decir, un nivel que le permita al postulante hacer y responder preguntas personales esenciales.

Queda claro que cualquier postulante al puesto de analista de nómina requerirá como curso y/o conocimiento adicional, que complemente sus habilidades y grado académico, el idioma inglés, según lo indicado en el Perfil de Puesto establecido. Debe entenderse que puede ser causa de confusión que ambos requerimientos se nombren en la misma área pero que su solicitud en términos del nivel sea diferente; ya que se desconoce cuál es el válido al momento de la elección de una persona. Y, además, es importante señalar que los países que se atienden en el departamento de nómina no solamente corresponden al idioma español e inglés; sino que también incluyen el portugués, para el caso de Brasil, y dicho idioma está siendo excluido en el perfil analizado.

Se aclara que para el caso de esta investigación se incluye en el análisis tanto el inglés como el portugués; ambos como curso adicional de idioma. Con respecto a la aplicación del cuestionario a los entrevistados, se logra visualizar aquellos que cuentan con algún curso adicional que complementa su conocimiento actual en el rol; considerando que es un requisito establecido en el Perfil del Puesto,

Tabla N°7

Los analistas que cuentan con curso adicional al rol de nómina

<i>Analistas de Nómina</i>		
<i>Categorías</i>	<i>Absolutos</i>	<i>Porcentaje</i>
SI	11	73%
NO	4	27%
Total	15	100%

Fuente: entrevista realizada a los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco en el periodo agosto 2017- septiembre 2017

Elaboración propia.

Con los resultados reflejados en la tabla anterior, se determina que el mayor porcentaje de los entrevistados cuentan con cursos complementarios; específicamente un 73% del total. Con estos datos se puede deducir que la tendencia es contratar personas que cumplan con este requisito; sin embargo, el Perfil indica que lo requerido es un curso adicional de idioma; sin embargo, la siguiente tabla detalla los diferentes tipos de cursos con los que cuentan los 11 analistas.

Tabla N°8
Cursos adicionales con los que cuentan los analistas de nómina.

<i>Analistas de Nomina</i>		
<i>Categorías</i>	<i>Absolutos</i>	<i>Porcentaje</i>
Idioma	5	21%
Paquete Office	3	13%
Canadá Payroll	2	8%
Manejo de tiempo	2	8%
Manejo Personas	2	8%
Mejora Continua	2	8%
Seguridad Social	2	8%
Servicio al Cliente	2	8%
Estadística para la Calidad	1	4%
Oficinista	1	4%
Técnico Secretarial	1	4%
Informática de Oficina	1	4%
Total	24	100%

Fuente: entrevista realizada a los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco en el periodo agosto 2017- septiembre 2017

Elaboración propia.

En la tabla anterior se observa que del total de los cursos adicionales con los que cuentan los 11 analistas, el más representativo es el del idioma, con un 21%. Como se indica en el perfil del puesto el único curso adicional necesario es el del idioma y aunque constituya el mayor porcentaje entre todos los cursos tan sólo 5 cumplen con dicho requisito de los 15 analistas que hay actualmente en el departamento. Ahora bien, comparando con el perfil del puesto se infiere que requisito no está siendo considerado al momento de elegir

a un postulante.

Los resultados obtenidos reflejan una deficiencia de considerable importancia ya que limita la distribución de los procesos de nómina entre los analistas debido a la falta de conocimiento en los idiomas adicionales al español. Es decir; que, si se desea que un miembro del equipo colabore con procesos de países cuyo idioma madre, por ejemplo, es el inglés y si esta persona no cuenta con este conocimiento, no se puede contar con ella para un apoyo y aprendizaje de estos nuevos procesos hasta que no supere la barrera del idioma. Definitivamente la falta de cumplimiento en este elemento limita los beneficios que se pueden obtener al contar con una línea donde cualquier persona puede asumir lo de otra.

Además de lo anteriormente expuesto, es necesario analizar cualquier otro requerimiento establecido en el perfil y que cada postulante deba cumplir para llevar a cabo de la manera correcta sus funciones; ya que cualquier otro requisito puede ser determinante y convertirse en la clave del éxito o del fracaso en los resultados de la operación. Por dicha relevancia, se realiza el análisis dentro del Perfil del Puesto definido por la empresa British American Tobacco del siguiente elemento referido a los requerimientos específicos para el puesto.

4.1.1.4 Definición de requerimientos específicos o situaciones especiales para el desempeño del puesto

Los requisitos o requerimientos específicos son condiciones necesarias con los que debe de contar una persona para lograr ser parte de algo o cumplir con lo deseado. Su definición debe ser analizada con detenimiento, de tal manera que permita contar con una mayor cantidad de posibles candidatos que logren controlar o afrontar la cantidad de procesos que deben desempeñar. (Rubio, 2010, Colectivo, 2011, Gan et al, 2012).

El perfil de puesto analizado en esta investigación, por medio de la aplicación de la guía de observación documental, se encuentra con los apartados de conocimiento y requerimientos particulares que los postulantes deben cumplir para ocupar la posición y

llevar a cabo sus funciones de manera tal que permita el éxito y esto beneficie, a su vez, la gestión empresarial. La guía aplicada permite observar que existen dos secciones específicas a considerar por los postulantes en el desempeño de su posible labor, una de ellas llamada factores clave para el éxito y la otra relación laboral.

La primera de ellas señala áreas clave donde su éxito contribuirá significativamente en el logro de los objetivos de trabajo de los analistas; lo cual le implicará buenas calificaciones en las evaluaciones periódicas que le realizarán. La segunda de ellas hace alusión a las más importantes relaciones, tanto internas como externas, del trabajo de los analistas que deben de funcionar de manera eficiente y se deben de mantener para lograr negociaciones, establecer contacto con el cliente, extraer información, aconsejar a las personas, entre otras necesidades que tenga el negocio.

Existen, además, otros elementos que deben de ser evaluados por la jefatura; con el fin de convertir un postulante en un analista de nómina elegido y perteneciente a la empresa British American Tobacco; los cuales se evalúan en la guía de observación documental aplicada al Perfil de Puesto definido, y se analizan a continuación.

4.1.1.5 Descripción de conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en comportamientos requeridos por los analistas para el desempeño del puesto

En el Perfil de Puesto de analista de nómina se describe un apartado llamado conocimientos, habilidades y experiencia; en el cual se detallan ciertos elementos importantes al momento de evaluar a un postulante al puesto. En el tema de conocimiento y habilidades hay dos subtemas dentro de este apartado, donde se detalla los requerimientos específicos con los que una persona debe de contar para el buen desempeño del puesto.

Sin embargo, con la aplicación de la guía de observación documental expuesta al inicio de este capítulo, en lo que respecta a temas de actitudes y valores, el Perfil de Puesto en estudio establecido por la empresa British American Tobacco, no cuenta con algún

apartado donde se indiquen elementos importantes a considerar o elementos importantes a ser evaluados en un postulante al puesto de analista de nómina, en torno a ambos temas.

Lo anteriormente expuesto describe los temas de grado académico, experiencia, conocimientos adicionales, habilidades y demás requerimientos específicos para el puesto de analista de nómina. Se analiza también el indicador dedicado propiamente a la cantidad de funciones establecidas en el Perfil del Puesto; para lo cual, los últimos dos elementos evaluados en la dicha guía de observación documental toman en consideración ambos términos; los cuales se establecen en el siguiente punto.

4.1.1.6 La cantidad de procesos y/o tareas que deben de realizar los analistas se encuentran definidas y si esos procesos y/o tareas son claros

Es importante, en primera instancia, determinar que las funciones son el conjunto de comportamientos y solicitudes que se espera una persona cumpla en un determinado puesto, las cuales deben estar claramente establecidas y su cantidad debe ser acorde al puesto y a los tiempos de entrega de cada una de ellas; con el fin de garantizar su cumplimiento dentro de la jornada laboral del talento humano a cargo de ellas. (Robbins & Decenzo, 2009, Iborra & Dasí, 2014)

En el análisis llevado a cabo en el Perfil de Puesto de analista de nómina en la empresa British American Tobacco, por medio de la guía de observación documental mostrada anteriormente, se pueden definir un total de 18 aspectos, considerados funciones, que las personas en ese puesto deberán de cumplir para el desempeño exitoso de su puesto; alcanzando los resultados deseados. Sin embargo, dichas tareas están definidas de una manera general; lo que provoca confusión y cuenta con poco alcance.

Además, en el Perfil de Puesto esos 18 aspectos están distribuidos en 5 grupos de acuerdo a su área de gestión. Grupo Operativo, gira en torno a términos de procesos específicos operacionales. Administrativo o de Manejo, el cual implica un manejo y

entrega de los procesos en el tiempo establecido. Liderazgo, trabajando de manera conjunta con el Líder del Equipo de nómina para identificar áreas de mejora y desarrollo en el departamento de Recursos Humanos. Relaciones, que exige el mantener fuertes y eficientes relaciones con los mercados y compañeros del área. Y finalmente el área de Innovación, que pretende que los analistas de nómina desarrollen mejoras en los procesos y desarrollen soluciones a problemas. Todo esto descrito de forma global.

El evaluar todos los anteriores elementos en la Guía de Observación Documental permiten conocer la definición clara y concisa del Perfil de Puesto de un analista de nómina, desde su requerimiento en conocimiento y grado académico, hasta los procesos que deberá de realizar; donde sus actitudes y habilidades le serán de utilidad para el logro exitoso de su labor en la empresa.

El tercer indicador se relaciona con el anterior ya que ambos describen las funciones de los analistas de nómina en estudio, pero con un enfoque distinto. Este último indicador describe la cantidad de procesos realizados por los analistas de nómina, pero una manera específica, considerando el día a día de cada uno de ellos. La cantidad de procesos consiste en el número de tareas o responsabilidades que desempeñan los individuos en determinado puesto de trabajo, según las metas establecidas y el puesto de trabajo que ejecuten. (León & Díaz, 2013, Iborra & Dasí, 2014). Los resultados relacionados con este indicador se obtienen por medio de la aplicación del cuestionario, y se exponen en la siguiente tabla N°9.

Tabla N°9

Cantidad de procesos por cada analista de nómina

<i>Analistas de Nómina</i>		
<i>Categorías</i>	<i>Absolutos</i>	<i>Porcentaje</i>
Analista 1	13	8%
Analista 2	11	6%
Analista 3	19	11%
Analista 4	4	2%
Analista 5	12	7%
Analista 6	13	8%
Analista 7	13	8%
Analista 8	4	2%
Analista 9	28	16%
Analista 10	18	10%
Analista 11	14	8%
Analista 12	12	7%
Analista 13	4	2%
Analista 14	4	2%
Analista 15	3	2%
Total	172	100%

Fuente: entrevista realizada a los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco en el periodo agosto 2017- septiembre 2017

Elaboración propia.

Los datos obtenidos indican que, a nivel operativo, los analistas de nómina en estudio realizan en su totalidad 172 procesos, que van desde los 3 procesos hasta los 28 procesos, por analista. Si se compara con lo que se indica en el Perfil de puesto, éste queda con poco detalle; debido a que, según el análisis anterior las funciones se muestran de manera general y están distribuidas en 5 grupos, y deja el día a día de cada analista sin ser considerado o se considera poco.

Tomando en consideración el análisis anterior sobre el Perfil de Puesto del analista de nómina del Centro de Servicios compartidos de la empresa British American Tobacco, se deduce que en el área de requerimientos adicionales el Perfil se encuentra claro; estableciendo habilidades requeridas y claves para el logro del éxito. Sin embargo, si bien es cierto, el área de conocimiento y experiencia se encuentra claro y conciso, los requerimientos que ahí son solicitados no se están cumpliendo o no están siendo

determinante al momento de elegir un postulante ya que, según los datos obtenidos, ninguno de esos requerimientos ha sido cumplido en su 100%. Además, se está dejando de lado las exigencias para el puesto de analista de nómina de Brasil, ya que sólo es considerado el idioma inglés, según la descripción realizada al Perfil de Puesto por medio de la guía de observación documental y, por tanto, se está excluyendo el idioma portugués como requisito para el puesto.

Adicional, el área de Funciones del puesto de nómina, si bien el Perfil de puesto cuenta con 18 funciones distribuidas en 5 grupos, esta descripción queda escueta si es comparada con la cantidad de funciones que, según los entrevistados, realizan en su día a día. A todo esto, se hace necesario llevar a cabo un análisis de los requerimientos que realmente son necesarios para considerar elegir a una persona para este puesto.

Con respecto a la cantidad de procesos que ejecutan las personas en el puesto, existe discrepancia o no se encuentra el Perfil de Puesto con tanto detalle relacionado a éstos. Por tanto, realizar una comparación entre ambas es importante para establecer cualquier ajuste que se adapte de una mejor manera a la realidad. Esto busca mantener la congruencia entre el perfil del puesto, en términos de sus funciones y las características que deben tener las personas que ocupen ese puesto, en contraste con lo que realmente se procesa cada jornada laboral y qué tipo de talento humano lo realiza. Todo lo anterior debido a los resultados que se obtienen de la aplicación de la guía documental y de los cuestionarios realizados directamente a los analistas de nómina.

4.1.2 Identificar la distribución actual de los procesos de nómina de cada uno de los analistas del equipo de la empresa British American Tobacco.

Una distribución de los procesos o tareas implica organizar a un grupo de personas e ir asignando tareas y procesos a cada una de ellas; con el fin de lograr un objetivo en común. En este proceso de distribución se deben de considerar diversos aspectos como la cantidad de miembros del equipo, la cantidad de tareas pendientes por realizar y los

tiempos de entrega para cada uno de ellos; de tal manera que garantice una distribución equitativa. (Cuatrecasas, 2012, Gallardo, Cruz, & Fajardo, 2015).

Con los instrumentos aplicados se analiza la distribución actual de los procesos que lleva a cabo un analista de nómina. Asimismo, para obtener una mejor idea y análisis de la situación se valora la cantidad de procesos realizados por los analistas y la cantidad de horas que estas personas invierten en cada uno de sus procesos. Ambos se constituyen como sus 2 indicadores principales a establecer a continuación.

Con respecto al análisis específico del indicador relacionado a la cantidad de procesos realizados por los analistas, y tomando en cuenta los datos obtenidos en la tabla 9, por medio de la aplicación del cuestionario, se indica que hay un total de 172 procesos que actualmente realizan los miembros del equipo de nómina. El analista que cuenta con una mayor cantidad de procesos realiza un total de 28 tipos de tareas mientras que existen analistas que realizan únicamente 3 o 4 tipos.

Adicional a lo anterior, los resultados obtenidos proyectan que casi el 40% del total de los 172 procesos está concentrado en 3 analistas, específicamente el 3, 9 y 10; lo cual denota, a primera vista, desequilibrio en la asignación de tareas para cada uno. En la tabla siguiente, se muestra la cantidad de procesos realizados pero distribuidos para cada país a los que los analistas de nómina le brindan sus servicios diariamente.

Tabla N°10
Cantidad de procesos por país

<i>Analistas de Nómina</i>			
<i>Países</i>	<i>Procesos</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Analistas</i>
Argentina	14	10%	3
Brasil	6	4%	5
Canadá	7	5%	3
Chile	13	9%	3
Colombia	7	5%	2
Costa Rica	11	8%	3
Guatemala	6	4%	2
Guyana	5	4%	1
Honduras	9	6%	2
Jamaica	5	4%	2
México	9	6%	1
Nicaragua	6	4%	2
Panamá	8	6%	2
Perú	9	6%	2
Trinidad & Tobago	11	8%	2
Venezuela	14	10%	2

Fuente: entrevista realizada a los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco en el periodo agosto 2017- septiembre 2017

Elaboración propia.

En la tabla N°10 se puede observar la distribución de todos los procesos en cada uno de los países a los que se les da servicio. Los países con mayor cantidad de tareas son Argentina, Venezuela, Chile, Costa Rica y Trinidad y Tobago. Sin embargo, de esos 5, únicamente en Venezuela y Trinidad y Tobago se cuentan con 2 analistas para los 14 y 11 procesos que tienen a cargo, respectivamente. En los casos específicos de Guyana y México, sólo se cuenta con 1 analista para la realización de los procesos de nómina; sin embargo, no es tan notorio a nivel porcentual debido a que son muy pocos los procesos si se comparan, por ejemplo, con el caso de Venezuela, el cual iguala la suma de procesos a la de esos 2 países mencionados anteriormente.

Por otra parte, el caso de Guatemala, Nicaragua y Jamaica que cuentan con sólo 2 analistas, no generan mayor porcentaje, 4%, debido a que son países pequeños a nivel

de cantidad de procesos que se llevan a cabo. Para Brasil, se indica que se llevan a cabo 6 procesos en general y son 5 los analistas encargados de ellos; sin embargo, es importante evaluar el tiempo que tarda cada uno de esos procesos para quedar ejecutados, de tal manera, que se justifique que exista tanto recurso para tan pocos procesos ya que, con este análisis queda en evidencia que cada analista de Brasil lleva a cabo solamente un proceso; mientras que existen analistas con 13 o hasta 28 procesos a cargo.

Por la anterior situación, el indicador relacionado a la cantidad de horas invertidas por los analistas para cada uno de sus procesos dará una idea más clara de la carga laboral de cada uno de ellos. Lo anterior debido a que, en casos puntuales de analistas con pocos procesos, el tiempo invertido en cada uno puede o no ser mayor que otros analistas con muchos procesos, pero poco tiempo invertido en cada uno de ellos. Los resultados en torno a este tema permiten que la distribución de los procesos y, por tanto, de la carga laboral entre los miembros del equipo se haga de manera óptima considerando estas variables.

Se debe recordar que el tiempo invertido en los procesos consiste en las horas que se tarda una persona en la realización de los procesos asignados en su cargo. La administración de este tiempo es de suma importancia para lograr los máximos beneficios con un mínimo de esfuerzo; es decir, la eficiencia en este recurso es vital para la obtención de resultados y mejora de la gestión empresarial. Además, su distribución entre los procesos debe ser flexible y se debe poder distinguir entre lo urgente y lo importante y así priorizar entre las tareas. (Rodríguez, 2011, Martínez, 2012, Tracy, 2016)

La tabla N°11 muestra la cantidad de horas invertidas para cada proceso; según los datos suministrados por los propios analistas de nómina. Se aclara que los resultados son en horas invertidas por cada mes laborado.

Tabla N°11

Cantidad de horas invertidas mensuales por procesos y analistas

<i>Categorías</i>	<i>Pre corrida de Nómina</i>	<i>Corrida de nómina</i>	<i>Reportes</i>	<i>Requerimientos Varios</i>	<i>Liquidaciones</i>	<i>Pagos a terceros</i>	<i>Subida Bancos</i>	<i>Total por analista</i>
Analista 1	3	60	8	60	14	0	0	145
Analista 2	4	4	4	100	-	145	0	257
Analista 3	14	30	10	82	3	-	-	139
Analista 4	-	16	-	-	20	-	-	36
Analista 5	-	-	-	17	-	-	5.5	22.5
Analista 6	10	10	10	3	9	-	-	42
Analista 7	4	8	4	4	-	-	-	20
Analista 8	24	-	3	42	45	-	-	114
Analista 9	54	52	36	34	2.5	-	4	182.5
Analista 10	40	36	26	36	1	3	-	142
Analista 11	30	32	9	8	1	-	-	80
Analista 12	24	16	8	70	40	-	2	160
Analista 13	-	-	5	18	20	-	1	44
Analista 14	32	-	10	-	32	-	8	82
Analista 15	-	-	3	15	20	-	-	38
Total	239	264	136	489	207.5	148	20.5	1504

Fuente: entrevista realizada a los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco en el periodo agosto 2017- septiembre 2017

Elaboración propia.

Considerando que los analistas en estudio laboran 8 horas diarias y 5 días a la semana; se establece que por mes se cuenta con un promedio de 160 horas en total efectivas para llevar a cabo cada proceso; según la función de cada uno de ellos. Sin embargo, se puede analizar con los datos anteriores que existen analistas que sobrepasan la hora promedio mensual; lo que implica que por la cantidad de trabajo que tienen a su cargo, deben quedarse tiempo extraordinario para poder cumplir con sus procesos. Mientras tanto, hay casos de analistas que ni siquiera llegan al promedio mensual; logrando salir a su horario habitual sin requerir tiempo extraordinario. Esto visualiza que hay un notorio desequilibrio en las cargas laborales que actualmente se encuentran en el equipo.

En la tabla N°9, el analista 2 tiene a su cargo 11 procesos del total llevado a cabo por el equipo. Su punto porcentual no es tan determinante en ese análisis; pero para la tabla 11 este analista sobresale teniendo la mayor cantidad de horas invertidas en su labor. Es decir, tiene menos procesos que otros en el equipo, pero el tiempo requerido para finalizar cada uno de ellos es muy demandante y considerable. Con estos resultados, este analista debe de laborar alrededor de 97 horas extraordinarias mensuales que le permitan realizar sus 11 procesos completos.

Para el caso del analista 9, en las tablas 9 y 11, los datos coinciden ya que es el analista con mayor cantidad de procesos y tiene una cantidad de horas mayor a las del promedio mensual. De igual manera, este miembro debe de optar por la opción de horas extraordinarias para poder llevar a cabo todos sus procesos en el tiempo establecido. Adicionalmente, la tabla siguiente muestra la distribución, según los analistas, del proceso que les implica un mayor tiempo realizar; donde el Proceso de la Corrida de Nómina es el más significativo con el 40% de concordancia en los resultados obtenidos en esta tabla adjunta.

Tabla N°12

El proceso en el que se invierte mayor tiempo laboral

<i>Analistas de Nómina</i>		
<i>Categorías</i>	<i>Absolutos</i>	<i>Porcentaje</i>
Pre corrida de nómina	2	13%
Corrida de nómina	6	40%
Reportes posteriores	1	7%
Requerimientos varios	3	20%
Liquidaciones	2	13%
Pagos a Terceros	1	7%
Total	15	100%

Fuente: entrevista realizada a los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco en el periodo agosto 2017- septiembre 2017

Elaboración propia.

La razón que señalan los analistas es que el proceso de la corrida de nómina requiere de muchas validaciones y se depende de otros equipos para poder continuar con el proceso hasta su entrega final; esto provoca que sea de mayor duración y que, para la mayoría de los entrevistados, signifique el proceso más demandante. Adicional, y como complemento a todos los resultados obtenidos bajo esta variable, se busca conocer la opinión de los analistas de nómina en torno a si les es o no suficiente el tiempo para sobrellevar la carga laboral asignada. Para lo cual se obtienen los datos mostrados a continuación.

Tabla N°13

Es suficiente el tiempo disponible para realizar los procesos diarios de nómina

<i>Analistas de Nómina</i>		
<i>Categorías</i>	<i>Absolutos</i>	<i>Porcentaje</i>
SI	7	47%
NO	8	53%
Total	15	100%

Fuente: entrevista realizada a los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco en el periodo agosto 2017- septiembre 2017

Elaboración propia.

La opinión en torno a esta interrogante se encuentra dividida; sin embargo, se inclina hacia el sentir de los analistas de que no cuentan con el suficiente tiempo para realizar sus funciones. En el cuestionario aplicado indican que las fechas de entrega son ajustadas y que la carga laboral es mucha para cubrirla en 8 horas diarias. Indican que la situación se agrava debido a que los sistemas son inestables y que siempre deben de trabajar tiempo extraordinario, incluso fines de semana para salir con lo asignado. Estos resultados se muestran en la tabla N°14.

Tabla N°14

Razones por las que el tiempo disponible no es suficiente

<i>Analistas de Nomina</i>		
<i>Categorías</i>	<i>Absolutos</i>	<i>Porcentaje</i>
Fechas de entrega ajustadas	2	15%
Se labora tiempo extra	2	15%
Coincidencia de procesos	2	15%
Equipo y sistemas inestables	1	8%
Cantidad de procesos	4	31%
Actividades adicionales	2	15%
Total	13	100%

Fuente: entrevista realizada a los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco en el periodo agosto 2017- septiembre 2017

Elaboración propia.

Con todos los anteriores resultados se demuestra que la distribución de los procesos se encuentra de una manera desequilibrada; donde se encuentran analistas con procesos que les demandan más horas de las que, en promedio, se labora en un mes. Esto trae consigo inconformidad en el sentir de los entrevistados de que no les es suficiente el tiempo ordinario para sus funciones y esto puede afectar el rendimiento diario de los procesos del equipo. Sin embargo, el estudio indica que sí existen analistas que cuentan con menor volumen de procesos y sus tiempos están controlados; por lo que, con una distribución adecuada, por parte de la jefatura, pueden estos últimos ayudar a los que tienen mayor carga e, incluso, colaborarles en el proceso que les demanda más tiempo de su jornada diaria.

4.1.3 Evaluar el nivel de estrés de los analistas de nómina debido a sus cargas laborales actuales.

El estrés es una reacción fisiológica del organismo cuando una persona percibe una situación o suceso amenazante a sus recursos o estabilidad emocional. El estrés laboral además aumenta la irritabilidad, el descreimiento, la agresividad e interfiere con el desempeño de los colaboradores; lo que genera que los resultados y objetivos de la empresa se vean afectados y no se cumplan tal y como se encuentran establecidos. (Cólica, 2010, Galan & Camacho, 2012).

Con el fin de analizar esta variable sobre el Nivel de Estrés, se utiliza el cuestionario y para complementar este tema se aplican 3 guías de observación de la situación actual en varios momentos del mes; con el fin de evaluar la cantidad de horas para la entrega de los procesos, el nivel de complejidad de dicho proceso y además la cantidad de procesos realizados por los analistas, como sus 3 indicadores principales, tomando en consideración la periodicidad cíclica de los procesos y así analizar la situación en momentos diferentes.

Con respecto al análisis específico del indicador relacionado a la cantidad de horas con las que cuenta los analistas para la entrega de los procesos a cargo, y sabiendo que, este indicador consiste en el número de tareas o responsabilidades que desempeñan los individuos en un tiempo ya establecido, se utiliza el cuestionario como fuente de información. Es importante conocer la cantidad de horas proyectadas para realizar cada tarea; con el fin de evaluar el impacto en el estrés de los colaboradores dependiendo de los tiempos establecidos para la entrega de cada una de ellas. (Rodríguez, 2011, Martínez, 2012, Tracy, 2016). Tomando en cuenta lo anterior se ve la relevancia del tema y se exponen, a continuación, los datos obtenidos reflejados en la tabla N°15.

Tabla N°15

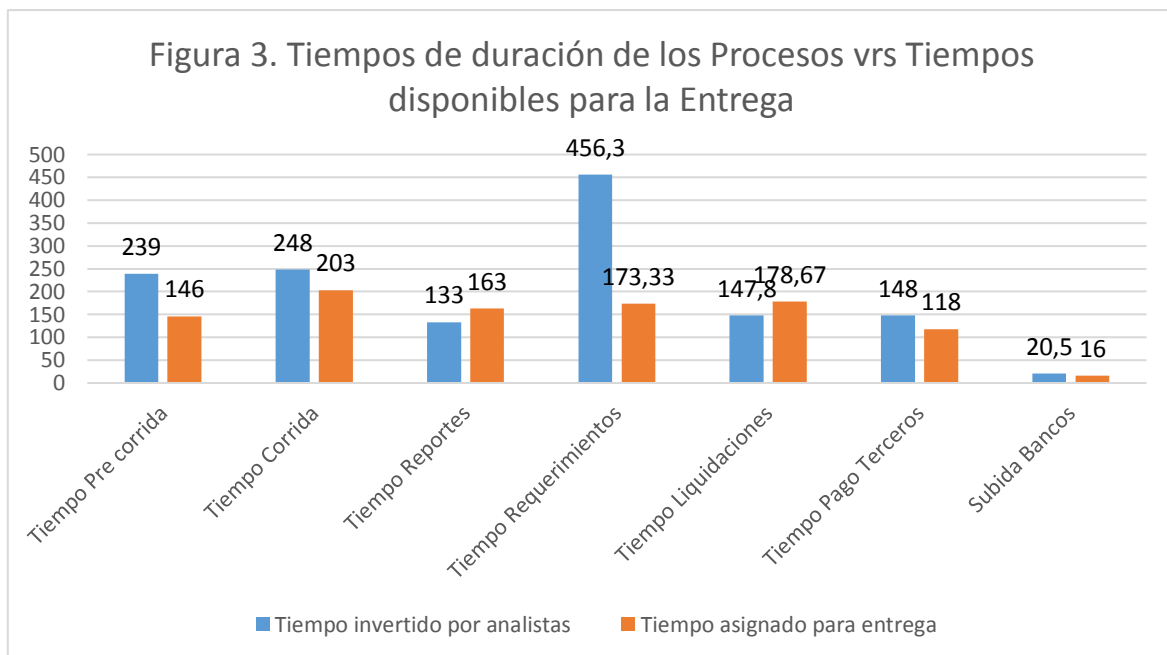
Cantidad de horas disponibles por proceso para su entrega

<i>Categorías</i>	<i>Pre corrida de Nomina</i>	<i>Corrida de nomina</i>	<i>Reportes</i>	<i>Requerimientos Varios</i>	<i>Liquidaciones</i>	<i>Pagos a terceros</i>	<i>Subida Bancos</i>	<i>Total por analista</i>
Analista 1	3	30	5	20	1	0	0	59
Analista 2	4	4	4	30	0	110	0	152
Analista 3	8	8	8	8	24	0	0	56
Analista 4	3	1	5	0	0	0	0	9
Analista 5	0	0	0	8	0	0	0	8
Analista 6	8	8	8	1	24	0	0	49
Analista 7	0	72	8	4	0	0	0	84
Analista 8	32	0	32	8	32	0	0	104
Analista 9	16	16	30	8	0,5	0	1	71,5
Analista 10	16	16	30	8	0,5	8	0	78,5
Analista 11	8	32	8	8	24	0	4	84
Analista 12	16	16	8	70	40	0	1	151
Analista 13	0	0	5	0	0,5	0	2	7,5
Analista 14	32	0	10	0	32	0	8	82
Analista 15	0	0	2	0,33	0,17	0	0	2,5
Total	146	203	163	173,33	178,67	118	16	998

Fuente: entrevista realizada a los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco en el periodo agosto 2017- septiembre 2017

Elaboración propia.

Se puede deducir que el proceso con el que se cuenta mayor tiempo para entregar es el correspondiente a la Corrida de Nómina. Esto es un aspecto positivo considerando que éste es el proceso que, según los entrevistados, requiere y les demanda más tiempo laboral. Por tanto, se hace congruente que se otorgue mayor cantidad de tiempo de entrega del proceso con mayor complejidad, en comparación con las demás tareas realizadas por los analistas de nómina. Sin embargo, si estos totales son comparados con la cantidad de horas que indican los analistas tardan procesando cada uno de ellos, se obtienen resultados preocupantes. Esto se puede ver de una manera más clara en la siguiente figura; la cual contempla los datos numéricos de procesos y no porcentajes dado que para el análisis el porcentaje no indica el nivel de complejidad de cada proceso,



Fuente: entrevista realizada a los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco en el periodo agosto 2017- septiembre 2017

Elaboración propia.

Con la figura 3, se puede observar que el único proceso donde los analistas invierten menos tiempo de realización en comparación a los tiempos de entrega corresponde al proceso de Liquidaciones. Es decir, de los 7 procesos principales realizados por los analistas de nómina; tan sólo en 1 se invierte menos tiempo que el otorgado para su entrega. Aunque el tiempo de la Corrida de Nómina es el más amplio, no es suficiente según lo que los analistas indican ellos tardan realizándolo. Sin embargo, considerando que todo se entrega en sus tiempos justos; denota el esfuerzo adicional que los entrevistados dan para que todo sea procesado a pesar de que tardan más realizando cada tarea que el tiempo de entrega de cada uno de ellos; generándoles carga laboral y solicitud de tiempo extraordinario.

Para continuar con el análisis, se presentan las guías de observación de la situación actual aplicadas en 3 días alternos para observar, de esta manera, la vivencia y los imprevistos posibles a presentarse. Su aplicación en días diversos permite dar resultados en diferentes momentos del mes; para garantizar la veracidad de los resultados que reflejan la actual realidad del equipo.

**GUÍA DE OBSERVACIÓN
SITUACION ACTUAL ANALISTA DE NÓMINA
RECURSOS HUMANOS BRITISH AMERICAN TOBACCO
HEREDIA, COSTA RICA**

Nombre del Observador: Viviana Arroyo Benavides

Fecha de Observación: 23 de Agosto, 2017

Tiempo de Observación: 8 am - 6pm

Elementos a evaluar	Sí	No	Observaciones
Al iniciar el día, algún analista expone que cuenta con un nivel alto de carga de trabajo.	X		Por la ejecución de las nóminas (fechas de entrega y cantidad) Por cálculos de liquidaciones
En algún momento del día, algún analista solicita apoyo de otro para poder finalizar con sus labores.	X		Para correr los procesos de nómina que se deben de entregar
Es visible algún tipo de frustración o estrés en algún analista, debido a un proceso por entregar.	X		Por las entregas de nóminas
Se le solicita, por requerimiento extraordinario, a algún analista la entrega de alguna documentación adicional a sus tareas del día.		X	
Se presenta alguna situación imprevista que dificulte la entrega de algún trabajo por parte de algún analista.	X		Problemas técnicos en los sistemas utilizados
En algún momento del día, algún analista se encuentra aprendiendo algún proceso de otro compañero del departamento.	X		Hay 3 personas nuevas en el equipo que se encuentran aprendiendo
En algún momento del día, algún analista expresa que desea cambiar de procesos con respecto a los que tiene a cargo actualmente.		X	
Después de la hora de salida, algún analista expresa que debe quedarse horas extraordinarias para terminar con su trabajo.	X		
Algún analista expresa que debe quedarse después de su hora de salida aún si ese tiempo no le sea retribuido económicamente.	X		

Fuente: Observación de la situación actual en el departamento de nómina del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco.

Elaboración Propia.

**GUÍA DE OBSERVACIÓN
SITUACION ACTUAL ANALISTA DE NÓMINA
RECURSOS HUMANOS BRITISH AMERICAN TOBACCO
HEREDIA, COSTA RICA**

Nombre del Observador: Viviana Arroyo Benavides

Fecha de Observación: 29 de Agosto, 2017

Tiempo de Observación: 8 am - 5pm

Elementos a evaluar	Sí	No	Observaciones
Al iniciar el día, algún analista expone que cuenta con un nivel alto de carga de trabajo.		X	El nivel laboral bajó y cada analista cuenta con tiempo para sus tareas
En algún momento del día, algún analista solicita apoyo de otro para poder finalizar con sus labores.	X		Se solicita ayuda de una nueva integrante para realizar reportes pequeños pero que demandan tiempo
Es visible algún tipo de frustración o estrés en algún analista, debido a un proceso por entregar.		X	
Se le solicita, por requerimiento extraordinario, a algún analista la entrega de alguna documentación adicional a sus tareas del día.	X		Por parte de la jefatura, se solicita confección de cartas y entrega de documentación extra
Se presenta alguna situación imprevista que dificulte la entrega de algún trabajo por parte de algún analista.		X	
En algún momento del día, algún analista se encuentra aprendiendo algún proceso de otro compañero del departamento.	X		Reportes como apoyo a los analistas por parte de la nueva integrante del equipo. Además, hay un nuevo ingreso en el equipo de Brasil.
En algún momento del día, algún analista expresa que desea cambiar de procesos con respecto a los que tiene a cargo actualmente.		X	
Después de la hora de salida, algún analista expresa que debe quedarse horas extraordinarias para terminar con su trabajo.		X	
Algún analista expresa que debe quedarse después de su hora de salida aún si ese tiempo no le sea retribuido económicamente.	X		Por entrega de Reportes Urgentes solicitados en el día.

Fuente: Observación de la situación actual en el departamento de nómina del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco.

Elaboración Propia.

**GUÍA DE OBSERVACIÓN
SITUACION ACTUAL ANALISTA DE NÓMINA
RECURSOS HUMANOS BRITISH AMERICAN TOBACCO
HEREDIA, COSTA RICA**

Nombre del Observador: José Daniel Rojas Chaves

Fecha de Observación: 13 de Setiembre, 2017

Tiempo de Observación: 6 am - 8 30pm

Elementos a evaluar	Sí	No	Observaciones
Al iniciar el día, algún analista expone que cuenta con un nivel alto de carga de trabajo.		X	
En algún momento del día, algún analista solicita apoyo de otro para poder finalizar con sus labores.	X		Para soporte, debido a procesos para cubrir a compañera en vacaciones
Es visible algún tipo de frustración o estrés en algún analista, debido a un proceso por entregar.	X		Malhumor y sentimiento de impotencia
Se le solicita, por requerimiento extraordinario, a algún analista la entrega de alguna documentación adicional a sus tareas del día.		X	
Se presenta alguna situación imprevista que dificulte la entrega de algún trabajo por parte de algún analista.	X		Problemas con las herramientas de Trabajo
En algún momento del día, algún analista se encuentra aprendiendo algún proceso de otro compañero del departamento.	X		Tres personas temporales aprendiendo procesos de los equipos
En algún momento del día, algún analista expresa que desea cambiar de procesos con respecto a los que tiene a cargo actualmente.	X		Analista se muestra con problemas con su Mercado a cargo. Se siente cansado y desea cambiar
Después de la hora de salida, algún analista expresa que debe quedarse horas extraordinarias para terminar con su trabajo.	X		
Algún analista expresa que debe quedarse después de su hora de salida aún si ese tiempo no le sea retribuido económicamente.	X		

Fuente: Observación de la situación actual en el departamento de nómina del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco.

Elaboración Propia.

Por medio de las guías de observación aplicadas en la situación actual de los analistas de nómina anteriormente expuestas, se evalúan los siguientes aspectos en torno al indicador referido a la cantidad de horas para entregar los procesos y su relación con el estrés laboral de los miembros del equipo,

4.1.3.1 Visibilidad de frustración o estrés en algún analista, debido a procesos por entregar

Analizando este elemento evaluado, se obtiene que dos de los tres días, es decir un 67% de los días observados hay presencia de frustración con sentimientos de impotencia y malhumor de ciertos analistas, debido a la entrega pronta de los procesos de corrida de nóminas mensuales y a situaciones técnicas que se presentan, que consumen tiempo importante para que los analistas entreguen sus procesos asignados en el tiempo ordinario del día.

Estas situaciones presentadas en ambos días de observación son elementos motivadores de grados de estrés en los analistas de nómina; por lo que se deben de considerar, de tal manera que se eviten o se minimicen, en pro de los procesos y resultados del equipo y, además, de la salud de cada miembro del equipo en estudio,

4.1.3.2 Presencia de alguna situación imprevista que dificulte la entrega de algún proceso

Con respecto a este elemento evaluado y comparándolo con el elemento anterior, resulta curioso que los mismos dos días en donde se presentan analistas frustrados debido a entregas de procesos, también surgen problemas imprevistos de índole técnicos, que llegan a dificultar el trabajo de los analistas. Con estos resultados se puede deducir que las situaciones imprevistas en algún día laboral implican un 67% de probabilidad que ocasione atrasos en la entrega de los procesos y esto lleve a la frustración y estrés en los comportamientos de los analistas.

Esta situación ocurre según los analistas e impacta en gran medida debido a que, como

se analizó anteriormente, cuentan con un tiempo insuficiente para sus tareas diarias, por tanto, cualquier aspecto no considerado para el día, repercute en gran medida en la organización y distribución de los procesos que realiza un analista en pro de salir con todas las entregas dentro de su tiempo laboral ordinario, por lo cual los analistas para afrontar esas situaciones deben de trabajar jornada extraordinaria, la cual en ocasiones estas no son reconocidas económicamente correctamente para el sentir de los analistas.

Es importante valorar que el nivel de complejidad de los procesos generalmente es un conjunto de características formado por muchos elementos, estos se caracterizan por su dificultad, calidad de difícil y complicado en el desarrollo de los procesos de las organizaciones. (Etkin, 2009, Cabrera & Hernández, 2011, Luengo, 2014) Por tanto, este análisis permite contar con una mejor idea del sentir de los analistas de nómina, para evaluar el nivel de estrés debido a sus cargas laborales actuales

Con los cuestionarios aplicados a los miembros del equipo de nómina, se analiza el nivel de estrés de los mismos, como su variable de investigación y para clarificar la información se evalúa el segundo indicador: el nivel de complejidad de los procesos, a continuación, se observan los datos obtenidos en la entrevista realizada a los analistas de nómina, referente al nivel de complejidad de los procesos que desarrollan,

Tabla N°16
Nivel de complejidad de los procesos

<i>Analistas de Nómina</i>		
<i>Categorías</i>	<i>Absolutos</i>	<i>Porcentaje</i>
Bajo	1	7%
Medio	4	27%
Alto	7	47%
Muy Alto	3	20%
Total	15	100%

Fuente: entrevista realizada a los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco en el periodo agosto 2017- septiembre 2017

Elaboración propia.

Como se observa en la información de la tabla número 16, los analistas de nómina entrevistados sienten que la complejidad de los procesos que realizan es alta siendo comentado por un 47% de ellos lo que representa 7 personas, además que 3 analistas entrevistados mencionaron que la complejidad de los procesos es muy alta lo que corresponde a un 20%, ahora bien, el menor porcentaje corresponde a un 7% el cual fue comentado por un analista que indica que la complejidad de los procesos es baja. Acorde a la información anterior se determina que existe una preferencia por los analistas de nómina en que sienten que los procesos que desarrollan en el rol de nómina de una alta complejidad.

Al presentarse un alto porcentaje de dificultad en el desarrollo de los procesos del rol, esto puede repercutir en el estrés que les genere a los analistas, y este aumenta la irritabilidad, el descreimiento, la agresividad e interfiere con el desempeño de los analistas de nómina; lo que genera que los resultados y objetivos de la empresa se vean afectados y no se cumplan tal y como se encuentran establecidos. (Cólica, 2010, Galan & Camacho, 2012), por lo cual se busca especificar la actividad que presenta mayor complejidad y con respecto al cuestionario realizado a los analistas se obtienen los siguientes resultados aplicados para los entrevistados.

Tabla N°17

Nivel de complejidad de cada proceso

<i>Analistas de Nómina</i>							
<i>Categorías</i>	<i>Pre corrida Nomina</i>	<i>Corrida de nómina</i>	<i>Reportes</i>	<i>Requerimientos Varios</i>	<i>Liquidaciones</i>	<i>Pagos a terceros</i>	<i>Subida Bancos</i>
Analista 1	Alto	Muy Alto	Medio	Alto	Medio	-	-
Analista 2	Medio	Medio	Alto	-	-	Alto	-
Analista 3	Medio	Alto	Bajo	Medio	Medio	-	-
Analista 4	Alto	Muy Alto	Alto	Medio	Muy Alto	-	-
Analista 5	-	-	-	Alto	-	-	Alto
Analista 6	Alto	Muy Alto	Muy Alto	Medio	Muy Alto	-	-
Analista 7	-	Muy Alto	Alto	Muy Alto	-	-	-
Analista 8	Bajo	-	Bajo	Muy Alto	Medio	-	-
Analista 9	Muy Alto	Muy Alto	Alto	Medio	Muy Alto	-	Bajo
Analista 10	Muy Alto	Muy Alto	Muy Alto	Medio	Alto	Alto	Muy Alto
Analista 11	Medio	Muy Alto	No genera	Bajo	Bajo	-	No genera
Analista 12	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	No genera	Bajo
Analista 13	-	-	Bajo	No genera	Medio	-	Bajo
Analista 14	Alto	Muy Alto	Medio	Medio	Alto	-	Alto
Analista 15	No genera	Medio	Alto	Bajo	Medio	No genera	No genera

Fuente: entrevista realizada a los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco en el periodo agosto 2017- septiembre 2017

Elaboración propia.

Se puede deducir que el proceso con el que se cuenta complejidad para desarrollar por los analistas es el correspondiente a la Corrida de Nómina. Esto es una preferencia conforme a las tablas número 16 y 17, éste es el proceso que, según los entrevistados, requiere y les demanda más tiempo laboral, el cual es uno de los procesos desarrollados por la mayoría de los analistas 13 de los 15 entrevistados. Por esto es que se debe de contar con analistas especializados en el rol, dado que la complejidad del proceso es muy alta, lo cual sin cumplir con todos los requisitos del perfil del analista tomara más tiempo en desarrollarse dado su complejidad, de igual manera los demás procesos dado que tanto el proceso de pre corrida de nómina que desarrollan los analistas, los requerimientos varios, los reportes y las liquidaciones también son catalogados por los

analistas como procesos que poseen una alta complejidad. Además, los procesos catalogados de una complejidad menor solo los procesos pagos a terceros y subidas de banco, el cual son desarrollados por menor cantidad de analistas

De acuerdo a la situación, el análisis del siguiente indicador el cual está relacionado a la complejidad de los procesos desarrollado por los analistas, permite entender el sentir de los colaboradores en cuanto a la capacidad de estos para desarrollarlos con una complejidad muy alta, tanto como aumentar la carga laboral, por lo que en la tabla número 17 muestra si la complejidad de los procesos desarrollados por los analistas puede ser desarrollados por un solo analista,

Tabla N°18

La complejidad de los procesos permite que se desarrolle por un analista

<i>Analistas de Nómina</i>		
<i>Categorías</i>	<i>Absolutos</i>	<i>Porcentaje</i>
SI	8	53%
NO	7	47%
Total	15	100%

Fuente: entrevista realizada a los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco en el periodo agosto 2017- septiembre 2017

Elaboración propia.

Con los resultados reflejados en la tabla número 18, se determina que el mayor porcentaje de los entrevistados indican que conforme a la complejidad de los procesos, estos efectivamente pueden ser desarrollados por un solo analista; específicamente un 53% del total. Esto si se aplica una buena organización de los mismos, además, de un buen manejo de tiempos. Sin embargo, existe un porcentaje alto de un 47% que representa casi la mitad de los analistas, donde comentan, que se logran realizar, pero en tiempos adicionales, es decir, se requiere horas de extras en el día a día o en ocasiones se requiere ir a trabajar días en fin de semana.

De acuerdo a la descripción de los datos se observa que los analistas están divididos prácticamente a la mitad en donde opinan que la complejidad de los procesos se puede

ser elaborados por un solo analista, tanto como estos no pueden ser desarrollados por solo uno. Por lo que es un alto porcentaje que presenta dificultad para desarrollar los procesos, además, un mayor trabajo del que logran entregar por lo cual se debe valorar acorde al indicador, Cantidad de procesos realizados por los analistas, está generando una carga laboral, de esta manera aumentar el estrés, disminuir la motivación y desconformidad de los analistas.

Tabla N°19

Los procesos realizados están sobrepasando la carga laboral

<i>Analistas de Nómina</i>		
<i>Categorías</i>	<i>Absolutos</i>	<i>Porcentaje</i>
SI	9	60%
NO	6	40%
Total	15	100%

Fuente: entrevista realizada a los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco en el periodo agosto 2017- septiembre 2017

Elaboración propia.

De acuerdo a los datos obtenidos reflejados en la tabla número 19, se indica que 9 de las 15 personas entrevistadas indica que la cantidad de procesos actuales realizados por los analistas de nómina está sobrepasando la carga laboral; es decir 60% de los miembros del equipo en estudio. El otro 40% corresponde a 6 entrevistados que indican no sobrepasa la carga laboral, actualmente con la cantidad de procesos que desarrollan.

Con estos datos, se puede observar que en el centro de servicios compartidos de Recursos Humanos existe la preferencia de los analistas de sentir que mantienen una carga laboral, por la cantidad de procesos establecidos para cada uno, lo que genera problemas para los analistas, impidiéndole cumplir de manera correcta en tiempos establecidos y la posibilidad de a presentar o aumentar el nivel de estrés por lo que adicionalmente, se busca conocer el nivel de estrés que genera esta sobre carga laboral, para lo cual se tomar como base los entrevistados que respondieron que la cantidad de procesos sobrepasa la misma.

Tabla N°20

Nivel de estrés que genera la cantidad de procesos realizados

<i>Analistas de Nómina</i>		
<i>Categorías</i>	<i>Absolutos</i>	<i>Porcentaje</i>
Muy Alto	5	56%
Alto	3	33%
Bajo	1	11%
Total	9	100%

Fuente: entrevista realizada a los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco en el periodo agosto 2017- septiembre 2017

Elaboración propia.

En la tabla número 20 se observa la distribución del nivel de estrés que genera a los analistas la sobre carga laboral de los procesos, donde el mayor porcentaje se refiere a que el nivel de estrés es muy alto siendo un 56% lo que representa a 5 analistas, la segunda categoría que de igual manera es importante dado que representa un 33% de los entrevistados, mencionan que el nivel es alto, y solo un analista indica que el nivel de estrés que le genera la sobre carga laboral es bajo representando un 11% del total.

Por la anterior situación, el análisis del siguiente indicador relacionado a la cantidad de procesos realizados por los analistas dará una idea más clara de la carga laboral de cada uno de ellos ya que en casos puntuales de analistas con pocos procesos, por lo que su carga laboral no genera ningún nivel de estrés, por lo contrario, analistas con muchos procesos sobrepasa la carga laboral por ende genera niveles de estrés muy altos cada uno de ellos.

Se debe recordar que el nivel de estrés en cada uno de las personas entrevistadas se relaciona a la cantidad de procesos y complejidad de los mismos. Además, el estrés laboral además aumenta la irritabilidad, el descreimiento, la agresividad e interfiere con el desempeño de los colaboradores; lo que genera que los resultados y objetivos de la empresa se vean afectados y no se cumplan tal y como se encuentran establecidos. (Cólica, 2010, Galan & Camacho, 2012).

La tabla número 21 muestra el nivel de estrés que le genera puntualmente a cada analista cada proceso establecido; según los datos suministrados por ellos mismos. A continuación, se presentan los datos.

Tabla N°21
Cantidad de horas disponibles para la entrega de los procesos

<i>Analistas de Nómina</i>							
<i>Categorías</i>	<i>Pre corrida Nomina</i>	<i>Corrida de nómina</i>	<i>Reportes</i>	<i>Requerimientos Varios</i>	<i>Liquidaciones</i>	<i>Pagos a terceros</i>	<i>Subida Bancos</i>
Analista 1	Medio	Alto	Medio	Muy Alto	Alto	-	-
Analista 2	Alto	Muy Alto	Alto	Medio	Alto	-	-
Analista 3	Medio	Muy Alto	Alto	Bajo	Medio	-	-
Analista 4	-	Muy Alto	Medio	Alto	-	-	-
Analista 5	Muy Alto	Muy Alto	Alto	Alto	Muy Alto	-	Bajo
Analista 6	Muy Alto	Muy Alto	Muy Alto	Alto	Alto	Medio	Bajo
Analista 7	Alto	Muy Alto	No Genera	Bajo	No Genera	-	No Genera
Analista 8	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	Bajo	No Genera	Bajo
Analista 9	Muy Alto	Muy Alto	Alto	Alto	Muy Alto	-	Muy Alto

Fuente: entrevista realizada a los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco en el periodo agosto 2017- septiembre 2017

Elaboración propia.

Se puede observar que el único proceso que genera poco estrés es el proceso de pagos a terceros que lo desarrollan solo 2 de los analistas con sobrecarga laboral por lo contrario el proceso donde el nivel de estrés es muy alto es el proceso de Corrida de nómina el cual es desarrollado por todos los analista con sobrecarga laboral, esto por la complejidad, magnitud y cuidado del proceso cree un alto impacto en el colaborador aumentando el estrés a puntos muy altos, de igual manera el otro proceso que les genera niveles altos de estrés a los analistas el pre corrida de nómina esto por el tiempo y detalle que debe de tener para su desarrollo.

Si se considera que entre más aumente la dificultad de los procesos y tareas a llevar a cabo, el tiempo invertido en éstos también aumenta, por lo cual el nivel de estrés de los

colaboradores variara. (Rodríguez, 2011, Martínez, 2012, Tracy, 2016), Actualmente los tiempos de entrega son justos, como se pudo observar en análisis anteriores, esto denota el esfuerzo adicional que los entrevistados dan a pesar de que tardan más realizando cada proceso que el tiempo de entrega de cada uno de ellos, lo que genera que deban de invertir tiempo extra o manejar niveles de estrés muy altos.

Con todos los anteriores resultados se demuestra que tanto la complejidad de los procesos como el volumen de los mismos generan una carga laboral para más de la mitad de los analistas en investigación; donde se encuentran analistas con bastantes procesos de alta complejidad y un alto nivel de estrés, que les demandan más horas de lo que la actividad presenta en promedio. Esto trae consigo el sentir de los entrevistados de que manejan muy altos niveles de estrés, además que la complejidad de los procesos que ejecutan en los tiempos establecidos no puede ser realizada por un solo analista. Sin embargo, el estudio indica que sí existen analistas que cuentan con menor volumen de procesos y complejidad de sus procesos; por lo que, con una distribución adecuada, pueden estos últimos ayudar a los que tienen mayor carga.

4.1.4 Analizar el nivel de aceptación que tienen los analistas sometidos a estudio, para asumir nuevos procesos de nómina a su rol.

Acorde a que el estrés es una reacción fisiológica del organismo cuando una persona percibe una situación o suceso amenazante a sus recursos o estabilidad emocional. El nivel de aceptación es la facultad de los trabajadores en asumir nuevos procesos y tareas adicionales a las que cotidianamente y de manera constante realizan en sus centros de trabajo. Las razones que motivan que se presente esta situación pueden ser varias. (Nemiña, 2009, Aldana 2011, Álvarez & Bernal, 2011).

Con el fin de analizar y complementar la variable sobre este nivel de aceptación para asumir nuevos procesos, se evalúa el nivel de motivación para aprender nuevos procesos y el porcentaje de disposición al cambio, como sus dos indicadores principales. Por lo cual se utilizan las guías de observación de la situación actual establecidas en este

capítulo y el cuestionario, como instrumentos para obtener la información necesaria para el análisis.

De acuerdo al estudio específico del indicador relacionado al nivel de motivación para aprender nuevos procesos, y sabiendo que este indicador consiste en rango de motivación desde el nivel que no genera motivación a un nivel de motivación muy alto, es necesario saber que la motivación se conoce como un impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar objetivo deseado.

La motivación laboral es muy útil para aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto sus procesos. Esta está influenciada directamente por varios factores principalmente la personalidad de la persona. La motivación laboral depende de la auto estimulación, así como de la estimulación de terceros. (Palmero & Gómez & Guerrero 2010, Gan & Triginé, 2012, Lieury & Fenouillet, 2016,). Tomando en cuenta lo anterior se ve la relevancia del tema y se exponen, a continuación, los datos obtenidos por medio de la aplicación del cuestionario a los analistas de nómina,

Tabla N°22

Nivel de aceptación para aprender nuevos procesos

<i>Analistas de Nómina</i>		
<i>Categorías</i>	<i>Absolutos</i>	<i>Porcentaje</i>
Muy Alto	2	14%
Alto	5	33%
Medio	6	40%
Bajo	1	6.5%
No genera	1	6.5%
Total	15	100%

Fuente: entrevista realizada a los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco en el periodo agosto 2017- septiembre 2017

Elaboración propia.

Según la información de los datos reflejada en la tabla anterior, se puede deducir que actualmente el nivel de motivación para aprender nuevos procesos en baja dado que el rango de motivación con mayor número de analista se encuentra es en un nivel medio lo

que representa un 40% es decir 6 analistas, solamente el 14% que corresponde a 2 analistas cuentan con un nivel de motivación muy alto, sin embargo, el mismo número de analistas tienen un nivel de motivación bajo o no les genera.

Esto en un punto que la organización debe de prestar atención y tratar de cambiar la situación actual de los analistas, esto porque sus colaboradores no tendrán un desempeño adecuado para un buen servicio generando que se genere fácilmente errores, que los colaboradores muevan a otras empresas y genere problemas para realizar los procesos que brindan

Actualmente en equipo de nómina de la empresa British American Tobacco, cuenta con un nivel medio de motivación para aprender nuevos procesos, por lo que se buscara conocer puntualmente cual o cuales procesos tienen menor nivel de motivación para aprender por parte de los analistas y cuales tiene mayor nivel de motivación.

Tabla N°23

Nivel de motivación de los analistas para aprender nuevos procesos

<i>Analistas de Nómina</i>							
<i>Categorías</i>	<i>Pre corrida Nomina</i>	<i>Corrida de nómina</i>	<i>Reportes</i>	<i>Requerimientos Varios</i>	<i>Liquidaciones</i>	<i>Pagos a terceros</i>	<i>Subida Bancos</i>
Analista 1	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Analista 2	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Analista 3	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Analista 4	-	-	-	-	-	Bajo	Bajo
Analista 5	Muy Alto	Alto	Alto	Muy Alto	Medio	Alto	Muy Alto
Analista 6	Bajo	Alto	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo
Analista 7	Muy Alto	Muy Alto	Muy Alto	Muy Alto	Muy Alto	Muy Alto	Muy Alto
Analista 8	Alto	-	Alto	Alto	Alto	-	-
Analista 9	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Analista 10	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio
Analista 11	No genera	No genera	No genera	No genera	No genera	No genera	No genera
Analista 12	Muy Alto	Muy Alto	Muy Alto	Muy Alto	Muy Alto	Muy Alto	Muy Alto
Analista 13	No genera	No genera	Medio	Medio	Bajo	Alto	Bajo
Analista 14	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio
Analista 15	No genera	Bajo	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Bajo

Fuente: entrevista realizada a los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco en el periodo agosto 2017- septiembre 2017

Elaboración propia.

Conforme a los datos reflejados en la tabla número 23, se puede observar que el único proceso que genera poca motivación para los colaboradores él es proceso pre corrida de nómina dado que fue calificada con un nivel bajo o no genera motivación para 5 analistas por aprender, por lo contrario el proceso que cuenta con un nivel alto de motivación por aprender es; la corrida de nómina tanto como los pagos a terceros donde 7 de los analistas presenta ese sentir, adicional también se puede observar que existe un desinterés por parte de uno de los entrevistados por aprender algún nuevo proceso, ahora bien en el equipo de nómina hay 5 analistas que tiene una motivación alta por aprender los todos los procesos.

De acuerdo al análisis anterior, se destaca que debido al poco interés generado por los actuales miembros del equipo de nómina en aprender nuevos procesos la empresa presenta una situación de conformidad por parte de los analista el cual no generara innovación resultados positivos para los objetivos y metas de la empresa por lo cual está debe de implementar algún tipo de incentivo para aumentar los niveles de motivación por lo cual se le solicita a los colaboradores que mencione que tipos de incentivos, para que sean tomados en cuenta por la organización.

Tabla N°24

Incentivos para la apertura de aprender nuevos procesos

<i>Analistas de Nómina</i>		
<i>Categorías</i>	<i>Absolutos</i>	<i>Porcentaje</i>
Aumento salarial	5	17%
Reconocimiento tangible	4	13%
Entrenamiento de expertos	4	13%
Crecimiento laboral	4	13%
Apoyo laboral	4	13%
Ninguno	3	10%
Respeto de horarios	2	7%
Agilidad en los procesos	2	7%
Pago Tiempo Extra	2	7%
Total	30	100%

Fuente: entrevista realizada a los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco en el periodo agosto 2017- septiembre 2017

Elaboración propia.

En la tabla número 24, se observa que del total de los incentivos que desean o creen los analistas para aumentar la motivación para aprender nuevos procesos, el más representativo es el aumento salarial, con un 17% este incentivo es el que siempre son mencionados y aunque constituya el mayor porcentaje entre todos los incentivos todos los demás mencionados por los entrevistados similar, en donde el segundo nivel de incentivos se encuentra empatado con cuatro tipos; reconocimientos, apoyo laboral, entrenamientos por expertos y crecimiento laboral, lo que representa cada uno un 13%, ahora bien estos deseados cuentan con un porcentaje cursos tan sólo 5 cumplen con dicho requisito de los 15 analistas que hay actualmente en el departamento.

Es importante recalcar que los analistas después de preferir un incentivo económico desean que de les reconozca el trabajo realizado que este no pase desapercibido en la organización porque lo que les interesa es ser tomados en cuenta, para nuevos procesos, mayor responsabilidad y de esta manera lograr el crecimiento en la profesional en la empresa. Lo cual es conveniente para la organización dado que logra a colaboradores comprometidos con la misma y tener un rendimiento óptimo para con los mercados a los que les brinda servicio.

Con respecto a las guías de observación aplicadas en la situación actual de los analistas de nómina; las mismas se llevan a cabo en 3 días elegidos de manera aleatoria y se evalúan los siguientes aspectos en torno al indicador referido Nivel de motivación para aprender nuevos procesos por los miembros del equipo, de esta manera se tenga la visión del desarrollo del día a día del analista en su entorno con parámetros establecidos en la guía.

4.1.4.1 Los analistas se encuentran aprendiendo algún proceso de otro compañero del departamento

Evaluando esta sección de la guía de observación, se obtiene que en dos de los 3 días escogidos, lo que representa un 67%, 3 analistas de nómina se encuentran aprendiendo nuevos procesos, sin embargo estos analistas son nuevos en la compañía y no corresponden a la muestra de la investigación, lo que sí es importante señalar es que a estos nuevos analistas les permitirán a los actuales trabajadores compartir su conocimiento, y de esta manera tener facilidad para cambiar los procesos por nuevos para el analista.

De acuerdo al análisis anterior es importante saber si en los entrevistados existe una apertura a cambiar los procesos que mantienen, dado que como se conoce en la actualidad es un hecho las empresas están constante cambio, estas evolucionan de acuerdo a sus expectativas y sus prioridades. El cambio forma parte de la vida de las empresas, sin embargo, también es una reacción normal del personal mostrar cierta

resistencia o poca apertura al cambio. (Vivanco, 2010, Costas, 2014, Fernández, 2014,). Por lo que se les consulta a los analistas su posición ante esta situación, dado que un cambio puede ser positivo permitiendo a la empresa tener analistas motivados felices con ganas de crecer o negativo contando con analistas desmotivados cansados y sin ganas de realizar su actual trabajo.

Tabla N°25
Disponibilidad de los analistas para cambiar los países a cargo por nuevos procesos.

<i>Analistas de Nómina</i>		
<i>Categorías</i>	<i>Absolutos</i>	<i>Porcentaje</i>
SI	15	100%
NO	0	0%
Total	15	100%

Fuente: entrevista realizada a los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco en el periodo agosto 2017- septiembre 2017

Elaboración propia.

Respecto a la información brindada por la tabla número 25, actualmente la tendencia es positiva hacia un cambio de procesos en el equipo de nómina, esto dado que el 100% es decir absolutamente los 15 analistas están dispuestos a este tipo de cambios, lo que no que no se refleja que la disponibilidad a este cambio sea por una situación positiva o agrado y no contraria, dado que son dos escenarios muy distintos que para la toma de decisiones por la jefatura del equipo de nómina, por lo cual para la investigación es importante conocer el sentir acerca del motivo de esta disponibilidad al cambio, en este caso de todos los analistas.

Tabla N°26

Sentir de los analistas para cambiar sus procesos actuales.

<i>Analistas de Nómina</i>		
<i>Categorías</i>	<i>Absolutos</i>	<i>Porcentaje</i>
Agrado a la idea	9	40%
Apertura al cambio	4	17%
Motivación	4	17%
Nuevo reto	4	17%
Neutral	2	9%
Total	23	100%

Fuente: entrevista realizada a los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco en el periodo agosto 2017- septiembre 2017

Elaboración propia.

En la tabla número 26 observa el sentir de los analistas referente al cambio de sus procesos actuales por nuevos, bien se evidencio en el análisis anterior todas las respuestas son positivas dado que todos los analistas están dispuestos al cambio, la idea que mayor se expresa por los analistas es un agrado a la idea que representa un 40%, sin embargo, tanto la apertura al cambio, la motivación como la opción de que es un nuevo reto son importantes para los analistas ande la posibilidad del cambio de sus procesos ya que cada una representa un 17%, esta situación en de suma importancia para la empresa dado que le permitirá tomar medidas importantes para el futuro de su desarrollo del equipo conociendo el sentir de sus actuales colaboradores, de esta manera se aumenta el nivel de motivación y el ambiente laboral porque serán colaboradores felices que se están incluyendo si crecimiento profesional en la empresa.

Actualmente en el perfil de puesto del analista de nómina se solicitan varios requisitos, sin embargo, en la realidad de la empresa no existe un cumplimiento del 100% de los requisitos, es decir no se está cumpliendo con ello, no están siendo determinantes para la contratación de potenciales analistas.

Respecto a la distribución de los procesos, es importante conocer la cantidad de procesos que tienen a cargo cada miembro de un área específica de una organización ya que esto permite que se logre evaluar su distribución diaria y la manera en cómo el talento humano

prioriza y determina su quehacer del día, a partir de sus procesos definidos. (León & Díaz, 2013, Iborra & Dasí, 2014). Por lo cual los resultados indican que existe un desequilibrio donde se refleja que hay analistas que logran cumplir con sus procesos establecidos en el mes, pero existe también se presentan casos de analistas que no logran completar con los procesos mensuales dado que la cantidad de procesos entre uno y otro varía considerablemente y no requieren de mayor tiempo como los de mayor complejidad, por lo que se deberá de realizar una mejor distribución.

De igual manera en el análisis de los datos se observa que los tiempos de entrega de los con los que cuentan los analistas para entregar sus procesos no concuerdan con la complejidad y tiempo invertido por los analistas en la resolución de los procesos, lo cual es un elemento preocupante, esto dado que más del 50% de los analistas indican no logran cumplir con dichos tiempos lo que genera estrés y frustración más cuando se solicitan excepciones, solicitudes especiales.

Adicional al alto nivel de complejidad de todos los procesos de los analistas de nómina, la motivación con la que cuentan los mismos para aprender nuevos procesos es media, por lo cual la compañía según los analistas debe aumentar la motivación, que se conoce como un impulso que inicia, guía y que mantiene el comportamiento, hasta alcanzar objetivo deseado. La motivación laboral es muy útil para aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto sus procesos. (Palmero & Gómez & Guerrero 2010, Gan & Triginé, 2012, Lieury & Fenouillet, 2016,).

Por lo anterior, se debe invertir en la mejora del salario, el reconocimiento y fomentar el crecimiento en la organización para lograr la motivación en sus miembros; considerando que los colaboradores tienen una alta aceptación a cambiar sus procesos actuales por nuevos, de tal manera que les permita fomentar un continuo crecimiento personal y desarrollo profesional.

En el próximo capítulo se establecen las conclusiones y recomendaciones posibles tomando en consideración los resultados obtenidos en los análisis de la información obtenidos sobre las cargas laborales del equipo de nómina del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

A continuación, se evidencian las conclusiones obtenidas en la presente investigación. Éstas se relacionan con el tema de las cargas laborales del equipo de nómina del Centro de Servicios compartidos de Recursos Humanos de la empresa British American Tobacco, en el periodo 2017. Por tanto, se concluye lo siguiente con respecto a cada objetivo específico:

5.1.1 Describir el perfil del puesto del analista de nómina de Recursos Humanos de la empresa British American Tobacco para compararlo con las funciones que se realizan actualmente.

- Las funciones definidas en el perfil de puesto de un analista de nómina están distribuidas en 5 grupos. A pesar de esto, se narran de manera muy general y poco concisa. Además, se constituyen de poco alcance para la definición clara de las tareas diarias. Todo lo anterior ocasiona incongruencia y confusión en relación con los procesos y responsabilidades de los miembros del equipo de nómina. Adicional, la elección de los postulantes al puesto se hace difícil si no se cuenta con el perfil de puesto acorde a la realidad.
- Se establece que los requisitos presentes en el perfil de puesto no están siendo determinantes al momento de escoger a los candidatos de analista de nómina. Ninguno de ellos se cumple al 100% por los miembros actuales del equipo. Hay requisitos que ni siquiera se han actualizado, a pesar de las exigencias de los mercados. Por ejemplo se tiene el caso puntual del idioma portugués para el equipo de Brasil; que no ha sido incorporado en el perfil de puesto como un requisito para aplicar a una vacante. Esta situación puede provocar dificultad en los momentos de elegir a un miembro nuevo en el equipo.
- Con respecto al tema referente al Perfil de puesto y la elección de los postulantes es importante aclarar que, la jefatura a cargo, ha tenido cierta flexibilidad al momento de realizar este proceso debido a situaciones o circunstancias

específicas y a la misma necesidad que requiere la contratación de alguien a pesar del no cumplimiento de algunos de los requisitos solicitados en el Perfil. Por esta razón es que no se están cumpliendo al 100% los requisitos y se consideran otros elementos como referencia para contratar a una persona en el equipo de nómina.

- Se identifican más de 170 procesos entre los 15 analistas del equipo de nómina de la empresa en estudio. Se encuentran definidos de manera clara de acuerdo al día a día de cada uno de ellos. Además su distribución es diversa y no es fácil de comparar con las funciones establecidas en el perfil de puesto, debido a su generalidad y poca claridad. Por esta razón, la incongruencia entre ambas se hace evidente.

5.1.2 Identificar la distribución actual de los procesos de nómina de cada uno de los analistas del equipo de la empresa British American Tobacco.

- Hay una distribución diversa y poco equilibrada. En términos generales, casi el 50% del total de los procesos está concentrado en 3 analistas de los 15 del equipo. Además, hay analistas con más de 18 procesos a cargo; mientras que hay otros con tan sólo 3 o 4 procesos. Lo anterior evidencia una distribución poco equitativa y, por tanto, indicio de carga laboral. Definitivamente el recurso humano actual no se aprovecha de manera correcta.
- En promedio son 160 horas laborables por cada mes. Hay analistas que sobrepasan ese tiempo y, por tanto, requieren de laborar tiempo extraordinario para poder cumplir con todos sus procesos a cargo. Sin embargo, sí existen analistas que cuentan con menor volumen de procesos y sus tiempos están controlados. A estos últimos el tiempo adicional no les es necesario para cumplir con sus procesos. Estos resultados son un reflejo de la distribución poco equitativa que existe actualmente de las cargas laborales.

- Se determina que el sentir de los entrevistados consiste en indicar que no les es suficiente el tiempo ordinario de 8 horas diarias. Por tanto, el que los analistas soliciten tiempo extraordinario para cumplir con todas sus funciones se hace casi inevitable. Causantes de esta situación son las fechas de entrega ajustadas. Además, cuando los sistemas o equipo de trabajo se encuentran inestables, la finalización de las tareas es postergada y un atraso en algún proceso no es permitido en este equipo de nómina.

5.1.3 Evaluar el nivel de estrés de los analistas de nómina debido a sus cargas laborales actuales.

- Existen diferentes tiempos de entrega en cada uno de los procesos realizados por los analistas de nómina. Algunos de ellos no demandan mucho tiempo; como el correspondiente a las liquidaciones. Sin embargo, otros requieren más dedicación e incluso se entregan en el mismo momento por un único analista. Esto genera que se imposibilite entregarlos en los tiempos establecidos sin tener que laborar tiempo extraordinario. Además, existen factores que afectan aún más esta situación, como por ejemplo el retraso de otros equipos de los cuales se depende para finalizar algún proceso.
- Son pocos los procesos, realizados por los analistas, que tienen un alto nivel de complejidad. Sin embargo, hay algunos que son muy complejos y demandan mucha atención, tiempo y análisis. Existen analistas que deben de realizar mayor cantidad de este tipo de procesos; lo que les genera una carga laboral hacia ellos, presión en términos de entrega y estrés. Además se dificulta en mayor medida la entrega a tiempo de cada tarea. Por lo anterior, es claro que la cantidad de analistas no es suficiente para el desarrollo efectivo de los procesos diarios.
- Actualmente se cuenta con una cantidad de procesos asignada para cada país. Para la mayoría de los analistas esta cantidad es elevada. Esta situación trae consigo que los procesos no se lleven a cabo de la mejor manera. Tampoco permite el análisis de cada detalle necesario y la veracidad de la información. Por

tanto, la ocurrencia de errores se incrementa y el analista no logra brindar el mejor servicio debido a tanta carga laboral.

5.1.4 Analizar el nivel de aceptación que tienen los analistas sometidos a estudio, para asumir nuevos procesos de nómina a su rol.

- Se destaca que actualmente los analistas de nómina cuentan con poco nivel de motivación para aprender nuevos procesos. Causas de esto es el poco tiempo libre que tienen por la cantidad de procesos que desarrollan diariamente. Además, no existen beneficios o incentivos para los colaboradores que dediquen un mayor tiempo o tiempo extra laboral para aprender nuevos procesos. A pesar de la disposición a los cambios, por parte de los analistas, los factores como la falta de tiempo y elementos motivantes, hacen que el aprendizaje entre ellos se vea limitado o nulo.
- Todos los analistas de nómina se encuentran con una total apertura a cambios de países, procesos o modo de desarrollo de los mismos. Su razón primordial es que esto les permite aprender nuevas técnicas, legislación y mejores prácticas en el desarrollo de sus procesos. Lo anterior implica un beneficio para la empresa; donde logra aprovechar el talento de los analistas en todos los países donde se brindan los servicios. Asimismo, los miembros del equipo de nómina se convertirán en expertos y el desarrollo profesional de cada uno de ellos surgirá.

En términos generales el estudio, entre todos sus resultados, demuestra una incongruencia entre lo solicitado como requisito para un postulante, y lo que realmente se contrata. Además, las cargas laborales son notorias y desequilibradas entre todos sus miembros; causando inevitablemente el uso de tiempo extraordinario para cumplir con todo lo asignado. Por esta razón el nivel de estrés es notorio, hay carencia de elementos motivadores y, a pesar de esto, los analistas se encuentran dispuestos al aprendizaje y desarrollo; pero esto no se está aprovechando. Todo lo anterior evidencia que existen

muchos aspectos que pueden ser mejorados y en las recomendaciones se exponen posibles soluciones.

5.2 Recomendaciones

De acuerdo a lo concluido en la presente investigación realizada en el equipo de nómina del Centro de Servicios compartidos de Recursos Humanos de la empresa British American Tobacco; específicamente en el tema de cargas laborales, se realizan las siguientes recomendaciones de acuerdo a cada objetivo específico,

5.2.1 Describir el perfil del puesto del analista de nómina de Recursos Humanos de la empresa British American Tobacco para compararlo con las funciones que se realizan actualmente.

- La jefatura a cargo del equipo de nómina coordine junto con el área de Reclutamiento y Selección una sesión. En ésta se deben definir, de manera clara, los requisitos realmente necesarios y primordiales que los postulantes al puesto deben cumplir sin excepción alguna. Dichos requisitos deben tomar en cuenta las nuevas exigencias de los mercados a los cuales se les brinda servicios. Ejemplo de lo anterior es el caso de Brasil y la exigencia del idioma portugués para algún postulante. Todos esos requisitos deben incorporarse y que realmente sean determinantes en la escogencia de un candidato.

- La jefatura del equipo de nómina y los analistas de nómina deben realizar un análisis sobre las funciones que día a día realizan. Esto permite definir las de manera clara y que reflejen la realidad de ellos. Una vez que esto sea llevado a cabo, es responsabilidad de la jefatura y del área de Reclutamiento y Selección actualizar la información dentro del Perfil de Puesto respectivo, para futuras contrataciones. Esto permite dar una realidad más acorde y claridad del puesto que se está ofreciendo al mercado.

5.2.2 Identificar la distribución actual de los procesos de nómina de cada uno de los analistas del equipo de la empresa British American Tobacco.

- Realizar una nueva distribución de nóminas y procesos de tal manera que la carga laboral mejore. Debe considerar el hecho de que existen analistas que cuentan con menor volumen de procesos y sus tiempos están controlados. Estos últimos, con una distribución adecuada, pueden ayudar a los que tienen mayor carga e, incluso, colaborarles en el proceso que les demanda más tiempo de su jornada diaria. Esta distribución deberá estar liderada por la jefatura del equipo y con el parecer de cada analista de nómina.
- La jefatura del equipo de nómina debe dar prioridad inmediata a los problemas que se presentan a nivel de los sistemas y el equipo requerido para que los analistas realicen sus procesos de manera exitosa. Con esta acción, se puede evitar atrasos en las tareas diarias que se realizan. Además, se eliminaría la solicitud de tiempo extraordinario, inclusive en los fines de semana. Los equipos de trabajo son elementos vitales en todo proceso y los analistas dependen de ellos para dar resultados. Por lo anterior, la importancia ante cualquier inconveniente debe ser considerada y corregido lo antes posible.

5.2.3 Analizar el nivel de aceptación que tienen los analistas sometidos a estudio, para asumir nuevos procesos de nómina a su rol.

- La jefatura a cargo debe calendarizar las actividades diarias de cada analista correspondientes a cada país a cargo. Distribuir de tal manera que las más demandantes actividades no coincidan en las mismas fechas de validación de otros países y de esta manera lograr cumplir con los tiempos establecidos. Se debe procurar, con esto, que los analistas eviten tener que desarrollar sus tareas en tiempo extraordinario; disminuyendo el nivel de estrés de ellos por la cantidad y la presión relacionada a los tiempos de entrega. Una correcta calendarización y

distribución de acuerdo a los procesos específicos de cada país atendido es primordial para la buena gestión en el equipo de nómina.

5.2.4 Analizar el nivel de aceptación que tienen los analistas sometidos a estudio, para asumir nuevos procesos de nómina a su rol.

- La jefatura a cargo debe implementar incentivos para lograr subir los niveles de motivación. Deben de considerar los incentivos mencionados por los analistas; como el reconocimiento mensual de mayor avance y mayor cantidad de nuevos procesos aprendidos, efectividad de los procesos desarrollados por cada analista por medio de certificado de reconocimiento. Adicional, considerar las tarjetas de regalo por monto establecido, días libres y, por supuesto, el reconocimiento de todas las horas extras. Todos esos elementos se convertirán en impulsores de buena actitud, buen rendimiento y empleados satisfechos con su labor y el reconocimiento de ésta por parte de la jefatura.

En resumen, las recomendaciones se desarrollan en torno a los tres temas primordiales de la investigación; el perfil de puesto, la distribución de los procesos y el nivel de estrés. En definitiva, las modificaciones en el perfil actual deben de realizarse, de tal manera que, la realidad concuerde con lo establecido en el documento. Implementar las anteriores recomendaciones no tendrá sentido alguno si no se mantiene a cada uno de los miembros del equipo motivado y con nivel de estrés controlado; siendo así que las actividades de motivación se establecen como determinantes para generar el ambiente sano que se requiere para laborar.

A partir de lo anteriormente expuesto, se define a continuación una propuesta a implementar por parte de la jefatura del área de nómina del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco. Dicha propuesta va en torno a los tres temas primordiales que se desarrollan en la presente investigación. Se propone una mejora en la distribución de los procesos de cada uno de los miembros del equipo de

nómina; que permita alcanzar beneficios personales y empresariales. En el siguiente apartado se expone la propuesta a evaluar e implementar en el año 2018.

5.3 Propuesta

MEJORA EN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PROCESOS EN EL EQUIPO DE NÓMINA DE LA EMPRESA BRITISH AMERICAN TOBACCO QUE PERMITA REDUCIR EL NIVEL DE CARGA LABORAL ACTUAL
MEJORA EN LA DISTRIBUCIÓN DE LOS PROCESOS EN EL EQUIPO DE NÓMINA DE LA EMPRESA BRITISH AMERICAN TOBACCO QUE PERMITA REDUCIR EL NIVEL DE CARGA LABORAL ACTUAL

Elaboradores:

**Viviana Arroyo Benavides.
Jose Daniel Rojas Chaves.**

Tabla de contenidos

Introducción	100
1.1 Objetivo General	101
1.2 Objetivo Específicos	101
1.2 Actividades	101
1.3.1 Definición de un nuevo perfil del puesto	101
Agenda a tratar en la sesión	101
1.3.2 Distribución de procesos de Nómina	104
Propuesta distribución #1	105
Propuesta distribución #2	106
1.3.3 Disminución del nivel de estrés	107
Afiche # 1	107
Afiche # 2	108
Afiche # 3	109
1.4 Presupuesto	110
1.5 Cronograma	112
1.6 Seguimiento	114

INTRODUCCION

Actualmente, el Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco; específicamente en el área de Nómina se presenta una necesidad o falta de conocimiento en términos de las cargas laborales presentes en el equipo. Motivo de lo anterior, se realiza una propuesta de mejora basada en tres aspectos básicos que se consideran primordiales y que ayudarán a mejorar la situación actual de las cargas laborales en el equipo de nómina de la empresa British American Tobacco;

Realizar ajustes en el perfil del puesto de un analista de nómina, dado que se conoce que actualmente, no se encuentra acorde a los requisitos y necesidades actuales del puesto. Además, la distribución actual de los procesos esto porque la organización no tiene un criterio claro sobre la distribución de los procesos; generando desigualdad de cargas.

A raíz de esta situación, buscar disminuir el nivel de estrés presente en los analistas de nómina, ya que sabe que se genera un alto nivel de estrés entre los miembros del equipo debido a la complejidad, tiempos de entrega y cantidad de procesos a cargo; sin embargo, existe una total apertura por parte de ellos de aprender, cambiar y asumir procesos diversos del rol de analista.

1.1 Objetivo General

Proponer una mejor distribución de los procesos en el equipo de nómina de la empresa British American Tobacco que permita reducir el nivel de carga laboral actual.

1.2 Objetivos específicos

1.2.1 Establecer ajustes en el Perfil del Puesto de analista de nómina de tal manera que los requisitos y funciones concuerden con lo que el puesto actualmente requiere y realiza.

1.2.2 Definir modificaciones en la distribución actual de los procesos de tal manera que sea equitativa entre los miembros del equipo de nómina.

1.2.3 Establecer actividades que disminuyan el nivel de estrés presente actualmente en los analistas de nómina de la empresa British American Tobacco.

1.3 Actividades

1.3.1 Definición de un nuevo perfil del puesto

- Llevar a cabo una sesión entre la jefatura a cargo del equipo de nómina junto con el área de Reclutamiento y Selección del Centro de Servicios Compartidos de la empresa en estudio; en la cual se definan de manera clara los requisitos realmente necesarios y primordiales. Se propone la siguiente agenda con los puntos a tratar en dicha sesión,

Agenda a tratar en la sesión

- a. Mostrar del escenario actual de acuerdo a los resultados obtenidos con esta investigación sobre el Perfil del Puesto. De esta manera se determina la razón principal de la sesión.
- b. Definición de Perfil del Puesto como herramienta y su importancia en una organización.

- c. Definición del puesto de analista de nómina: ¿qué es?, ¿en qué consiste?, su importancia y alcances en la organización.
- d. Definición de cualidades necesarias con las que un analista deben contar para el desempeño óptimo del puesto. Se realiza por medio de una “**lluvia de ideas**” entre los miembros que integran la sesión. Esta lluvia de ideas se propone mediante el siguiente esquema en donde los integrantes expresen sus opiniones bajo cada categoría,



- e. Análisis del Perfil del Puesto actual, requisitos solicitados y comparación con los resultados de la lluvia de ideas y la investigación. Se propone una guía de observación para concretar el análisis, donde compare los resultados de los tres estudios y con esto facilitar el siguiente punto en la agenda propuesta. Esta guía es la siguiente:

**GUÍA DE OBSERVACIÓN
PERFIL DE PUESTO ANALISTA DE NÓMINA
RECURSOS HUMANOS BRITISH AMERICAN TOBACCO
HEREDIA, COSTA RICA**

Nombre de los Observadores: _____

Fecha de Observación: _____

Tiempo de Observación: _____

<i>Elemento a evaluar</i>	Resultados en:				
	<i>Perfil de Puesto actual</i>	<i>Lluvia de ideas</i>	<i>Investigación</i>	<i>Opción definitiva</i>	<i>Observaciones</i>
Nivel o grado académico solicitado					
Experiencia laboral previa solicitada					
Conocimientos técnicos requeridos					
Cursos adicionales solicitados					
Habilidades solicitadas					
Actitudes requeridas en el puesto					
Valores requeridos en el analista					
Otro:					

Elaboración propia.

Todos los de la sesión deberán analizar en conjunto cada elemento mostrado en la tabla anterior en la primera columna y deberán colocar lo que indica el Perfil del Puesto actual, los resultados que se obtuvieron con la lluvia de ideas y lo que se obtiene de la presente investigación, esto para cada uno de esos elementos. De ahí analizarán y anotarán la opción definitiva a quedarse en el nuevo Perfil de Puesto y podrán tener espacio para cualquier observación que deseen expresar por cada aspecto evaluado.

- f. Análisis de posibles cambios en los requisitos, sea para solicitar nuevos y/o eliminar los que actualmente están establecidos. Con la ayuda de la guía de observación propuesta esta actividad se realiza con mayor facilidad y se aplica en la columna llamada Opción definitiva, con la opinión de todos los participantes de la sesión y según los resultados de las tres herramientas utilizadas.

- g. Actualización del Perfil de Puesto de acuerdo a las observaciones obtenidas en la sesión y para utilizarlo de manera correcta en la elección de los futuros postulantes.
 - h. Agradecimiento entre las partes.
-
- Realizar tres “Focus Group” entre la jefatura del equipo de nómina y los miembros de los tres equipos actualmente establecidos, que en cada sesión se permita establecer claramente las funciones llevadas a cabo, día a día, y que éstas puedan ser incorporadas en el Perfil de Puesto. Esto permite tener una visión más clara de lo que actualmente realizan los analistas de nómina y puede mejorarse el proceso de selección de los futuros postulantes al puesto.

1.3.2 Distribución de procesos de Nomina

- La jefatura a cargo del equipo deberá establecer una sesión donde se calendaricen los procesos llevados por cada analista, con ayuda de los resultados obtenidos en esta investigación, de tal manera que cuenten con un escenario claro de los momentos de carga laboral alta y los analistas implicados, así como el momento donde se presentan los procesos más demandantes por cantidad y complejidad.
- Realizar una sesión entre la jefatura a cargo del equipo de nómina y los analistas sobre la nueva distribución de nóminas y procesos. Esta distribución deberá estar liderada por la jefatura del equipo y con el parecer de cada analista de nómina.

Propuesta distribución #1

Equipo 1

# Analistas	Países
Analista 1	Venezuela / Guatemala
Analista 2	México / Panamá
Analista 3	Finiquitos MX / Semanal Trinidad & Tobago
Analista 4	Trinidad & Tobago / Nicaragua / Guyana
Analista 5	Honduras / Costa Rica / Jamaica

Equipo 2

# Analistas	Países
Analista 1	Chile
Analista 2	Argentina
Analista 3	Canadá
Analista 4	Perú / Colombia
Analista 5	Beneficios

Equipo 3

# Analistas	Procesos Brasil
Analista 1	Subida Bancos/ Pagos a terceros
Analista 2	Nómina Mensual / Liquidaciones
Analista 3	Requerimientos Varios / Liquidaciones
Analista 4	Requerimientos Varios / Liquidaciones
Analista 5	Nomina Vacaciones / Beneficios

Propuesta distribución #2

Equipo 1

# Analistas	Procesos
Analista 1	Nomina/ Reportes Post Nomina
Analista 2	Nomina/ Reportes Post Nomina
Analista 3	Requerimientos Varios / Pre nomina/
Analista 4	Requerimientos Varios / Pre nomina
Analista 5	Liquidaciones

Equipo 2

# Analistas	Países
Analista 1	Nomina/ Reportes Post Nomina
Analista 2	Nomina/ Reportes Post Nomina
Analista 3	Requerimientos Varios / Liquidaciones
Analista 4	Requerimientos Varios / Liquidaciones
Analista 5	Beneficios / Pre nomina

Equipo 3

# Analistas	Procesos Brasil
Analista 1	Subida Bancos/ Pagos a terceros
Analista 2	Nómina Mensual / Liquidaciones
Analista 3	Requerimientos Varios / Liquidaciones
Analista 4	Requerimientos Varios / Liquidaciones
Analista 5	Nomina Vacaciones / Beneficios

1.3.3 Disminución del nivel de estrés

- Dos veces al año llevar a cabo un Taller de Manejo del Estrés donde se conceptualice este estado mental, se determinen sus consecuencias y manejo del mismo. Iniciando el año 2018 con la contratación de los servicios de una organización, que permita conocer los tipos de experiencias que generan tensión y por consiguiente brindar herramientas por medio de charlas y talleres para el control y equilibrio en la salud de los analistas, donde se combine la teoría y la práctica para desarrollar el tema de interés.
- Por medio de la entidad bancaria con la que se mantiene un convenio empresarial, se implementa el servicio de tarjetas de regalo como un motivador entre los miembros del equipo de nómina. Específicamente, se obsequiaría una tarjeta de regalo por un monto no mayor a los diez mil colones en un periodo bimestral al analista del cual se observe un mayor avance en el aprendizaje de nuevos procesos. La elección será responsabilidad de la jefatura del equipo.

Afiche # 1



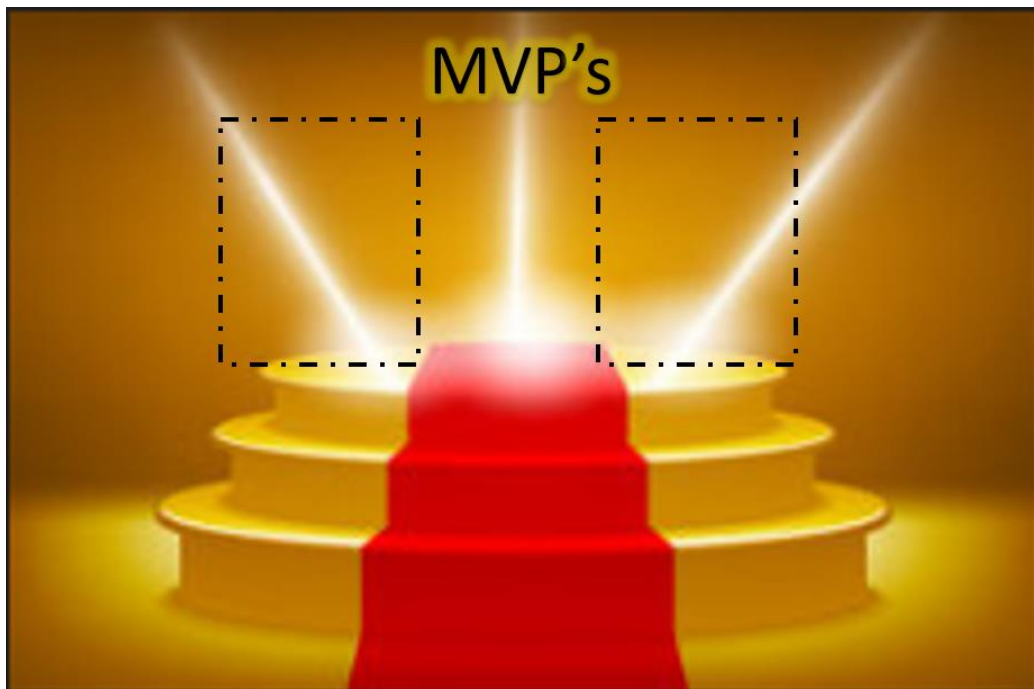
- Para promover la efectividad en los procesos de cada analista y que, a su vez, éstos se vean motivados, se busca implementar el beneficio de un día libre al analista que, en un periodo establecido de tres meses, desarrolle sus procesos con cero errores de acuerdo al control de las métricas establecidas y verificadas mensualmente por los líderes de cada equipo. La elección será responsabilidad de la jefatura del equipo de nómina.

Afiche # 2



- Para dar un mayor incentivo a los colaboradores se pretende tener pizarras donde se visualice los ganadores de cada premio, de esta manera los demás miembros de los equipos podrán identificarlos.

Afiche # 3



1.4 Presupuesto

Con el fin de lograr alcanzar el objetivo establecido, es importante que la empresa realice ajustes y actividades que permitan mejorar la situación actual del equipo de nómina. Estas actividades ameritan recurso económico; que podría verse como un gasto y se convierte en una limitante para no ejecutarlas. Por el contrario, las mismas deben verse como una inversión que, a mediano plazo, dará resultados muy positivos para la operación y el ambiente en general. Considerando las actividades anteriormente propuestas, se realiza un presupuesto de aquellas que apliquen a uno: el cual se presenta en el cuadro adjunto.

Presupuesto

<i>Actividad</i>	<i>Costo mensual</i>	<i>Costo anual</i>	<i>Observaciones</i>
Taller de Manejo del Nivel de Estrés	87.500.00	1.050.000.00	Talleres 2 veces al año con un costo aproximado de 500,000,00 colones por cada uno y se considera un adicional para materiales y refrigerio.
Otorgación de Tarjetas de Regalo	5.000,00	60.000,00	Un total de 6 tarjetas con un monto de 10,000,00 colones cada uno otorgadas de manera bimestral.
Otorgación de un día libre	7.333,33	88.000,00	Un total de 4 días libres otorgados de manera trimestral por motivo de efectividad en los procesos realizados.
Costo total de la Propuesta	99.833.33	1.197.999.96	

Elaboración propia.

Es importante destacar que los beneficios de todas estas actividades serán notorios y paulatinamente el ambiente laboral en el equipo, la motivación y el desempeño de cada uno de los analistas irán mejorando; trayendo consigo resultados positivos para la compañía en general, los países a los que se les brinda el servicio y también positivos para la salud y bienestar del equipo.

Además, según un estudio de tiempo extraordinario realizado para el periodo comprendido entre Enero y Octubre del año 2017, se refleja que se ha pagado un total de 1097 horas extras; de las cuales 106 son a tiempo doble y las restantes 991 son a tiempo y medio. Esta cantidad significa un total de 5.259.713.80 colones pagados en planilla; es decir, que en promedio anualmente se pagan más de 6.300.000,00 colones en tiempo extraordinario en el equipo de nómina en estudio. Sería conveniente utilizar ese recurso económico en las actividades propuestas en este apartado, de tal manera que generen mayor productividad y un ambiente más adecuado para trabajar.

1.5 Cronograma

Las actividades propuestas deben calendarizarse de tal manera que se vayan ejecutando de acuerdo a los objetivos que se quieren lograr. La jefatura del equipo de nómina debe darle prioridad a las modificaciones propuestas dentro del perfil de puesto. A partir de esta actividad se puede proceder con las actividades de motivación que permitan disminuir el estrés actual. Estas actividades tendrán presencia continua durante todo el periodo 2018. Para visualizar de mejor manera esta distribución de las actividades se presenta, a continuación, el cronograma propuesto.

1.6 Seguimiento

Con el detalle expuesto de la propuesta a implementar y el cronograma de la misma es importante llevar un control de su aplicación y los resultados que se van alcanzando. Por esta razón, se procede a establecer que en los primeros 3 meses de implementación, el control se haga de manera mensual; con el fin de garantizar que las primeras actividades se realicen de manera correcta. Después de ese periodo, se procede a un control bimestral que dé el seguimiento requerido en torno a las actividades relacionadas a beneficios que motiven y disminuyan el estrés. La aplicación de este seguimiento garantiza que se evalúen los resultados obtenidos y de acuerdo a éstos, se hagan ajustes, si fuesen requeridos

Referencias

Libros

Aldana, D. V. L. A., Álvarez, B. M. P., y Bernal, T. C. A. (2011). *Administración por calidad*. Madrid, España: Universidad de La Sabana.

Álvarez, F. (2009). *Salud ocupacional*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Amigo, V. I. (2012). *Manual de psicología de la salud*. Madrid, España: Difusora Larousse - Ediciones Pirámide.

Bravo, R. Á. M. (2012). *Planeación de recursos humanos*. Córdoba, AR: El Cid Editor.

Benavides, P. R. J. (2014). *Administración (2a. ed.)*. México, D.F., MX: McGraw-Hill Interamericana.

Cabrera, M. A. M., & Hernández, M. A. G. (2011). *La complejidad y la formación en administración: aproximaciones a una nueva visión de la ciencia*. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.

Cabo, J. (2014). *Gestión por Competencias como factor de mejora de calidad asistencial*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Colectivo, D. A. (2011). *Manual selección de personal*. Madrid, España: Editorial CEP, S.L

Cólica, P. R. (2010). *Estrés laboral y bournout: el síndrome de estrés de los call center*. Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.

Costas, S. J. (2014). *Seguridad y alta disponibilidad*. Madrid, España: RA-MA Editorial.

Cuatrecasas, A. L. (2012). *La producción: procesos: relación entre productos y procesos*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Elizondo, A. (2010). *Código de Trabajo de la República de Costa Rica*. Costa Rica: Editorial Juritexto.

Etkin, J. R. (2009). *Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica

Fernández, B. J. (2014). *La empresa pendiente: cambio organizacional a través de personas*. Buenos Aires, Argentina: Ugerman Editor.

Galán, C. S., y Camacho, G. E. J. (2012). *Estrés y salud: investigación básica y aplicada*. México, D.F., México: Editorial El Manual Moderno.

Gan, F. y Triginé, J. (2012). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Gan, F. t Triginé, J. (2012). *La identificación del potencial y la promoción interna*. Madrid, España: Díaz de Santos.

Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Motivación*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Selección de personal*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos

García, L. C. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Madrid, ES: McGraw-Hill España.

Garza, A. (2010). *Manual de Técnicas de Investigación para estudiantes de ciencias sociales y humanidades*. México: El Colegio de México.

Grande, I. y Abascal, E. (2010). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid, España: ESIC.

Gibbs, G. (2012). *El análisis de datos cualitativos en Investigación Cualitativa*. España: Ediciones Morata.

Ibáñez, J. (2015). *Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación criminológica*. Madrid, España: Dykinson.

Iborra, M. Dasí, A. Dolz, C y Ferrer, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. España: Ediciones Paraninfo.

Lara, E. (2013). *Fundamentos de Investigación*. México: Alfaomega.

León, M. y Díaz, E. (2013). *Recursos Humanos y Dirección de equipos en restauración*. España: Paraninfo.

Lieury, A. y Fenouillet, F. (2016). *Motivación y éxito escolar*. México: Ediciones Díaz de Santos.

López, M. (2010). *Fundamentos de Economía, Empresa, Derecho, Administración y Metodología de la investigación aplicada a la RSC*. España: Netbiblo.

Luengo, G. E. (2014). *El conocimiento de lo social I: principios para pensar su complejidad*. Guadalajara, México: ITESO - Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.

Martínez, M. (2012). *Administración y Planificación del tiempo*. Madrid, España: Días de Santos.

Mas, F. (2012). *Temas de Investigación Comercial*. España: ECU.

Merino, M. (2010). *Introducción a la Investigación de Mercados*. Madrid, España: ESIC.

Muñoz, D. (2010). *Administración de Operaciones*. México: Cengage Learning.

Navas, M. (2010). *Métodos, diseños y técnicas de Investigación psicológica*. Madrid, España: UNED.

Ñaupas, H., Y Mejía, E. (2014). *Metodología de la Investigación cuantitativa, cualitativa y redacción de tesis*. Colombia: Ediciones de la U.

Othón, J. H. J. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios incentivos y prestaciones*. México, D.F., MX: Grupo Editorial Patria.

Palmero, C. F., Gómez, Í. C., Y Guerrero, R. C. (2010). *Manual de prácticas de motivación y emoción*. Castellón de la Plana, España: Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.

Pizaro, L. (2011). *Métodos Cuantitativos en la Planificación y Evaluación Educativa*. Alemania: GRIN Verlag.

Ramírez, C. C. (2010). *Fundamentos de administración (3a. ed.)*. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones

Ramírez, R. (2010). *Introducción teórica y práctica a la investigación histórica*. Colombia: Editorial UN.

Robbins, S. y Decenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Editorial Pearson.

Rodríguez. M. (2011). *Administración del tiempo*. México: El manual moderno.

Rubio, Á. (2010). *Ganarse el puesto: y superar con éxito el periodo de prueba*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Ruiz. J. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. España: Editorial Deusto.

Scribano, A. (2008). *El proceso de investigación social cualitativo*. Argentina: Prometeo Libros.

Tracy, B. (2016). *Administración del Tiempo*. Tennessee, Estados Unidos: Grupo Nelson.

Vivanco, F. J. S. (2010). *La cultura organizacional: una oportunidad de éxito para las micro y pequeñas empresas de la confección, el caso de Aguascalientes*. Aguascalientes, México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Ybarra, S. J. L., Orozco, R. L. A., y Valencia, O. A. I. (2015). *Intervenciones con apoyo empírico: herramienta fundamental para el psicólogo clínico y de la salud*. México, D.F., México: Editorial El Manual Moderno.

Página web

Alles, M. A. (2011). *Diccionario de términos de Recursos Humanos*. Buenos Aires, AR: Ediciones Granica. Tomado de <http://www.ebrary.com> Recuperado el 27 de abril del 2017.

British American Tobacco Caribe y Centroamérica. Llorente de Flores, Heredia. Sitio oficial Interact. Recuperado de:

<http://interactbat.z2.batgen.com/interact/i2k.nsf/frmlInteractHomeWeb?openform&login>

British American Tobacco Caribe y Centroamérica. Llorente de Flores, Heredia.
Recuperado de:

[http://www.batcentralamerica.com/group/sites/BAT_A6XNWM.nsf/vwPagesWebLi
ve/DO9T5K3S?opendocument](http://www.batcentralamerica.com/group/sites/BAT_A6XNWM.nsf/vwPagesWebLi
ve/DO9T5K3S?opendocument)

González, C. D. A. (2016). *La universidad investigadora y el capitalismo académico*. Buenos Aires, ARGENTINA: CLACSO. Tomado de <http://www.ebrary.com> Recuperado el 01 de mayo del 2017.

Lieury, A., y Fenouillet, F. (2016). *Motivación y éxito escolar*. México, D.F., México: FCE - Fondo de Cultura Económica. Tomado de <http://www.ebrary.com>, Recuperado el 01 de mayo del 2017.

Sánchez, D. M. (2014). *Administración 1*. México, D.F., MX: Grupo Editorial Patria. Tomado de <http://www.ebrary.com> Recuperado el 27 de abril del 2017.

Universidad de Burgos. (2015). *II Jornadas de Doctorados de la Universidad de Burgos*. España: Editorial Universidad de Burgos. Tomado de <http://www.ebrary.com> Recuperado el 01 de mayo del 2017.

Anexos
GUÍA DE OBSERVACIÓN
SITUACION ACTUAL ANALISTA DE NÓMINA
RECURSOS HUMANOS BRITISH AMERICAN TOBACCO
HEREDIA, COSTA RICA

Objetivo: Observar las facciones, expresiones tanto verbales como físicas; así como las vivencias de los analistas de nómina del Centro de Servicios compartidos de la empresa British American Tobacco entrevistados.

Nombre del Observador: _____

Fecha de Observación: _____

Tiempo de Observación: _____

Elementos a evaluar	Sí	No	Observaciones
Al iniciar el día, algún analista expone que cuenta con un nivel alto de carga de trabajo.			
En algún momento del día, algún analista solicita apoyo de otro para poder finalizar con sus labores.			
Es visible algún tipo de frustración o estrés en algún analista, debido a un proceso por entregar.			
Se le solicita, por requerimiento extraordinario, a algún analista la entrega de alguna documentación adicional a sus tareas del día.			
Se presenta alguna situación imprevista que dificulte la entrega de algún trabajo por parte de algún analista.			
En algún momento del día, algún analista se encuentra aprendiendo algún proceso de otro compañero del departamento.			
En algún momento del día, algún analista expresa que desea cambiar de procesos con respecto a los que tiene a cargo actualmente.			
Después de la hora de salida, algún analista expresa que debe quedarse horas extraordinarias para terminar con su trabajo.			
Algún analista expresa que debe quedarse después de su hora de salida aún si ese tiempo no le sea retribuido económicamente.			

Fuente: Observación de la situación actual en el departamento de nómina del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco.

Elaboración Propia.

**GUÍA DE OBSERVACIÓN DOCUMENTAL
PERFIL DE PUESTO ANALISTA DE NÓMINA
RECURSOS HUMANOS BRITISH AMERICAN TOBACCO
HEREDIA, COSTA RICA**

Objetivo: Observar las funciones y requisitos establecidos para los postulantes al puesto de analistas de nómina del Centro de Servicios compartidos de la empresa British American Tobacco.

<i>No.</i>	<i>Elemento a evaluar</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>Observaciones</i>
1	Se define de manera clara el nivel o grado académico que deben tener los postulantes al puesto de analistas de nómina.			
2	Se solicita experiencia laboral en el área de nómina para ocupar el puesto.			
3	Es requerido algún curso adicional que complemente el conocimiento en el área de nómina.			
4	Se definen de manera clara los requerimientos específicos para el desempeño del puesto o situaciones especiales de acuerdo con las funciones del puesto.			
5	Se describen los conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en comportamientos requeridos por los analistas para el desempeño del puesto.			
6	La cantidad de procesos y/o tareas que deben de realizar los analistas se encuentra claramente definida.			
7	Los procesos y/o tareas que deben de realizar los analistas se encuentran definidos de forma clara.			

Fuente: Perfil del puesto diseñado para un analista de nómina del Centro de Servicios Compartidos de la empresa British American Tobacco. Recopilación de información en Agosto, 2017.

Elaboración Propia.

CUESTIONARIO

Para concluir con el Trabajo Final de Graduación de la Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Nacional, se realiza una investigación que pretende determinar las cargas laborales del equipo de nómina del Centro de Servicios compartidos de Recursos Humanos de la empresa British American Tobacco, en el periodo 2017.

La información es completamente confidencial y sus fines son de índole académicos; por lo que se agradece la colaboración brindada.

Instrucciones: a continuación se le presenta una serie de preguntas, por favor marque con una equis (x) la opción que usted considere concuerda con su situación.

Información Personal

1. Indique su sexo:

Masculino

Femenino

2. Indique su rango de edad:

de 18 años a 22 años

de 23 años a 27 años

de 28 años en adelante

3. Indique su grado académico:

Secundaria incompleta

Secundaria completa

Bachillerato universitario incompleto

Bachillerato universitario completo

Licenciatura incompleta

Licenciatura completa

Otro, especifique: _____

4. ¿Qué país o países tiene a cargo dentro de sus labores diarias como analista?

5. ¿Cuenta con experiencia laboral previa relacionada al puesto que ejecuta hoy en día?

Sí No

Si su respuesta es No, pase a la pregunta 7.

6. Indique su rango de experiencia laboral

- De 2 a 3 años
- De 3 a 5 años
- De 5 a 7 años
- Más de 7 años

7. ¿Cuenta con cursos adicionales que complementen su conocimiento actual?

Sí No

Si su respuesta es No, pase a la pregunta 9.

8. Indique los cursos complementarios que apoyen su labor en el puesto de analista

Información sobre los Procesos realizados

9. En la columna de la izquierda anote cada país que le brinda soporte y en la columna de la derecha marque con una equis (x) el o los procesos que lleva a cabo para cada uno de los países, anotando el tiempo en horas invertido en cada uno de ellos.

País _____	() Pre corrida de nómina	____hrs
	() Corrida de nómina	____hrs
	() Reportes posteriores a nómina	____hrs
	() Requerimientos varios	____hrs
	() Liquidaciones	____hrs
	() Pagos a Terceros	____hrs
	() Subida de Bancos	____hrs

País _____	() Pre corrida de nómina	____hrs
	() Corrida de nómina	____hrs
	() Reportes posteriores a nómina	____hrs
	() Requerimientos varios	____hrs
	() Liquidaciones	____hrs
	() Pagos a Terceros	____hrs
	() Subida de Bancos	____hrs

País _____	() Pre corrida de nómina	____hrs
	() Corrida de nómina	____hrs
	() Reportes posteriores a nómina	____hrs
	() Requerimientos varios	____hrs
	() Liquidaciones	____hrs
	() Pagos a Terceros	____hrs
	() Subida de Bancos	____hrs

12. Indique la cantidad de horas con la que dispone para la entrega de los procesos establecidos para su rol de analista.

Pre corrida de nómina ____hrs
Corrida de nómina ____hrs
Reportes posteriores a nómina ____hrs
Requerimientos varios ____hrs
Liquidaciones ____hrs
Pagos a Terceros ____hrs
Subida Bancos ____hrs

13. Indique en el siguiente cuadro, según las semanas del mes, los días en los que cuenta con tiempo adicional debido a menor cantidad de procesos por realizar.

Semana 1	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Semana 2	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Semana 3	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Semana 4	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes

14. ¿Considera usted que el tiempo disponible con el que cuenta para realizar los procesos establecidos en su rol son: suficiente, limitado o demasiado?

() Suficiente () Limitado () Demasiado

¿Por qué? _____

15. Indique el nivel de complejidad de los procesos realizados.

- No genera
- Bajo
- Medio
- Alto
- Muy Alto

16. En un rango de números del 1 al 5, donde 5 constituye el nivel más alto, indique la complejidad de los procesos siguientes. Puede repetir la numeración.

1 No Genera 2 Bajo 3 Medio 4 Alto 5 Muy Alto.

- Pre corrida de nómina
- Corrida de nómina
- Reportes posteriores a nómina
- Requerimientos varios
- Liquidaciones
- Pagos a Terceros
- Subida de Bancos

17. ¿De acuerdo al nivel de complejidad de los procesos establecidos en su rol, pueden éstos ser realizados por un sólo analista?

Sí

No

¿Por qué? _____

Información sobre Carga Laboral e Implicaciones

18. ¿Considera usted que la cantidad de procesos realizados por ustedes sobrepasa la carga laboral?

Sí

No

Si su respuesta es No, pase a la pregunta 21.

19. De acuerdo a la carga laboral, indique con una equis (x) el nivel de estrés que le genera esa cantidad de procesos realizados.

- Bajo
- Medio
- Alto
- Muy Alto

20. En un rango de números del 1 al 5, donde 5 constituye el nivel más alto, indique el estrés que le genera cada uno de los procesos siguientes. Puede repetir la numeración.

1 No Genera 2 Bajo 3 Medio 4 Alto 5 Muy Alto.

- Pre corrida de nómina
- Corrida de nómina
- Reportes posteriores a nómina
- Requerimientos varios
- Liquidaciones
- Pagos a Terceros
- Subida de Bancos

21. Indique el nivel de motivación con el que cuenta para aprender nuevos procesos.

- No genera
- Bajo
- Medio
- Alto
- Muy Alto

22. En un rango de números del 1 al 5, donde 5 constituye el más alto, indique el nivel de motivación con el que cuenta para aprender cada proceso siguiente. Puede repetir la numeración.

1 No Genera 2 Bajo 3 Medio 4 Alto 5 Muy Alto.

- () Pre corrida de nómina
- () Corrida de nómina
- () Reportes posteriores a nómina
- () Requerimientos varios
- () Liquidaciones
- () Pagos a Terceros
- () Subida de Bancos

23. ¿Qué tipo de incentivos cree usted necesitar para que lo motive a aprender nuevos procesos?

24. ¿Estaría dispuesto a aprender nuevos procesos dentro del área de nómina?

- () Sí () No

25. ¿Estaría dispuesto a cambiar sus países a cargo para aprender nuevos procesos de otro mercado?

- () Sí () No

Si su respuesta es No, fin del cuestionario.

26. ¿Cuál sería su sentir ante la posibilidad de un cambio en sus procesos actuales de nómina?

Le agradecemos su colaboración al contestar este cuestionario.