

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Psicológicas

Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano



Capacitación y desarrollo personal

Atendida en la empresa Rodillos Avanzados de Guatemala

(Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida)

Perla Lea Cárdenas Pérez

Campus Álamos, febrero de 2020

Capacitación y desarrollo personal
Atendida en la empresa Rodillos Avanzados de Guatemala
(Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida)

Perla Lea Cárdenas Pérez

M.A. Beatriz Ortiz de Montfort (Asesora)

M.Sc. Isabel Osorio de Chang (Revisora)

Campus Álamos, febrero de 2020

Autoridades Universidad Panamericana

Rector	M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Vicerrector Académico	Dra. Alba Aracely Rodríguez de Gonzalez
Vicerrector Administrativo	M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar
Secretario General	EMBA Adolfo Noguera Bosque

Autoridades Facultad de Humanidades

Decano	M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Vicedecano	M.Sc. Ana Muñoz de Vásquez



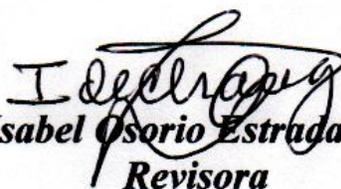
UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala, abril de 2019.

*En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Capacitación y Desarrollo Personal”**. Presentada por el (la) estudiante: **Perla Lea Cárdenas Pérez**, previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.*

Licda. Beatriz G. Ortiz Monfort, M.A.
Asesora

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes julio año 2019.

En virtud de que el presente Informe de la Práctica Profesional Dirigida con el tema: **“Capacitación y desarrollo personal atendida en la empresa Rodillos Avanzados de Guatemala.”** Presentada por el (la) estudiante: **Perla Lea Cárdenas Pérez** previo a optar al grado Académico Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.


M.Sc. Isabel Osorio Estrada de Chang
Revisora

UNIVERSIDAD PANAMERICANA FACULTAD DE HUMANIDADES, ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, Guatemala mes de agosto del 2019. -----

*En virtud de que el Informe Final de la Sistematización de la Práctica Profesional Dirigida con el tema "Capacitación y desarrollo personal Atendida en la empresa Rodillos Avanzados de Guatemala", presentado por el (la) estudiante Perla Lea Cárdenas Pérez, reúne los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad, esta Decanatura extiende **Dictamen de Aprobación** previo a optar grado académico de la Licenciatura en Psicología Organizacional y Gestión del Talento Humano, para que el (la) estudiante proceda a la entrega oficial en Facultad.*



M.A. Elizabeth Herrera de Tan
Decano
Facultad de Humanidades

Nota: Para efectos legales, únicamente el sustentante es responsable del contenido del presente trabajo.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1 Marco de Referencia	
1.1 Antecedentes	1
1.2 Descripción	4
1.3 Ubicación	4
1.4 Diagnostico organizacional	5
1.5 Organigrama	11
1.6 Misión	11
1.7 Visión	12
1.8 Justificación de la investigación	12
Capítulo 2 Marco teórico	
2.1 Capacitación y desarrollo personal	13
2.2 Etapas de la capacitación	15
2.3 Estructura del proceso de capacitación	17
2.4 Diagnostico de las necesidades de capacitación	17
2.5 Tipos de necesidades de capacitación	19
2.6 Análisis de necesidades de capacitación	21
2.7 Como definir un plan de capacitación	21
2.8 Programa de capacitación	23
2.9 Definir en la detención de las necesidades de capacitación	23
2.10 Definir mecanismo de aprendizaje andragógico	24
Capítulo 3 Marco metodológico	
3.1 Planteamiento del problema	28
3.2 Pregunta de investigación	28

3.3	Objetivos	28
3.3.1	Objetivo general	28
3.3.2	Objetivos específicos	29
3.4	Alcances y limites	29
3.4.1	Alcances	29
3.4.2	Limites	29
3.5	Metodología	30

Capítulo 4 Presentación de resultados

4.1	Reclutamiento de personal	31
4.2	Normas para el proceso de selección de personal	34
4.3	Definición del perfil del nuevo postulante	37
4.4	Evaluación	38
4.5	Áreas psicométrica	39
4.6	Selección y contratación	42
4.7	Inducción de personal	45
4.8	Administración de recursos humanos	46
4.9	Planilla de sueldos	46
4.10	Planilla de IGSS electrónica	47
4.11	Libro de salarios	49
4.12	Retención impuestos sobre la renta asalariados (ISR)	51
4.13	Pago de vacaciones	53
4.14	Asuetos	54
4.15	Bono 14 (decreto 42-92 Congreso de la república de Guatemala)	54
4.16	Aguinaldo (decreto 76-70 Congreso de la república de Guatemala)	54
4.17	Indemnización	55
4.18	Reglamento interno de trabajo	55
4.19	Que es seguridad industrial (SSO)	58
4.20	Análisis de resultados de los estudios de caso	67

4.21 Observaciones y resultado de herramienta aplicada	71
Conclusiones	72
Recomendaciones	73
Referencias	74
Anexos	76

Lista de cuadros

Cuadro No. 1 Estructura de recursos humanos	2
Cuadro No. 2 Descriptor de puesto gerente general	6
Cuadro No. 3 Descriptor de puesto gerente comercial	6
Cuadro No. 4 Descriptor de puesto jefe de producción	7
Cuadro No. 5 descriptor de puesto asistente de gerencia	7
Cuadro No. 6 Descriptor de puesto asesor comercial	8
Cuadro No. 7 Descriptor de puesto asistente de producción	8
Cuadro No. 8 Descriptor de puesto operario	9
Cuadro No. 9 Descriptor de puesto encargado de mensajería	9
Cuadro No. 10 Descriptor de puesto conserje	10
Cuadro No. 11 Perfil de puestos	37
Cuadro No. 12 Clasificación de pruebas psicométricas	40
Cuadro No. 13 Documentación de archivo	43

Lista de Gráficas

Gráfica No. 1 Pregunta No. 1 ¿Recibió inducción general al inicio de sus labores con la empresa para la que labora actualmente?	68
Gráfica No. 2 Pregunta No. 2 ¿Existe algún documento que le hayan entregado al inicio de sus relaciones laborales?	68
Gráfica No. 3 Pregunta No. 3 ¿Recibe capacitaciones constantes dentro de la organización?	69
Gráfica No. 4 Pregunta No. 4 ¿Se dan a conocer los objetivos de la empresa y se cumplen?	69

Gráfica No. 5 Pregunta No. 5 ¿Conoce la ubicación de su puesto de trabajo dentro de la estructura organizacional de la entidad?	70
Gráfica No. 6 Pregunta No. 6 ¿Cree usted que las capacitaciones mejoran su desempeño laboral?	70
Gráfica No. 7 Pregunta No. 7 ¿Le gustaría recibir capacitación de acuerdo con su cargo?	71

Lista de Imágenes

Imagen No. 1 Ubicación Rodillos Avanzados de Guatemala	5
Imagen No. 2 Organigrama	11

Resumen

En la actualidad existen empresas que no cuentan con un departamento de Recursos Humanos, motivo por el cual, se ha detectado que genera un problema en el desarrollo de los colaboradores, considerando este recurso como un gasto más y no, como una inversión que le dará una mejor rentabilidad a la empresa, así como desarrollar cada una de las habilidades identificadas para un mejor desempeño individual.

La empresa Rodillos Avanzados de Guatemala, ubicada en Calzada Justo Rufino Barrios zona 21 de la ciudad de Guatemala, fue donde se realizó la investigación de la sistematización de práctica, en donde se observaron varias deficiencias. Uno de los hallazgos más importantes fue: la empresa no posee un departamento de recursos humanos, falta de capacitación, inducción y motivación hacia los colaboradores.

Por lo que se realizó un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), un proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes o programas de capacitación para la empresa, el cual fortalecerá los conocimientos, habilidades y comportamientos en los colaboradores, con los datos obtenidos se verificaron las deficiencias que se encuentran dentro de la empresa y por consiguiente en los colaboradores.

El Gerente General, verificó los resultados donde se percató de la importancia de capacitar a los colaboradores, se le recomendó implementar un manual de capacitación o entrenamiento que permita tener una formación constante donde se detallen todos los procesos a seguir, instrucciones claras y concisas que ayudarán a los colaboradores a tener un mejor rendimiento. Este documento deberá actualizarse constantemente y utilizar nuevas herramientas para impartir temas idóneos a la necesidad de los colaboradores.

Introducción

La empresa Rodillos Avanzados de Guatemala- RAG- se dedica a la fabricación de rodillos de hule para máquinas litográficas, flexográficas e industriales. Actualmente la empresa no cuenta con programas de capacitación y desarrollo de personal. Como consecuencia, no cuentan con una inducción, motivación y comunicación entre jefes y colaboradores, esto afecta en el rendimiento, proactividad y metodología de trabajo en la empresa.

Dándose a conocer los problemas anteriores, se tiene la necesidad de proponer una metodología de capacitación y desarrollo personal con el propósito de conocer y analizar las necesidades de capacitación que requieren los colaboradores de Rodillos Avanzado de Guatemala. Con esto, se permite identificar el modelo de capacitación necesario para coadyuvar al desarrollo y habilidades personales, para que, cada colaborador en su puesto de trabajo se desempeñe eficientemente desde el enfoque de gestión por competencias y así, los colaboradores contribuirán de manera óptima a alcanzar las metas organizacionales.

En el marco de referencia se presenta la descripción de los departamentos de administración y producción, así como: el diagnóstico, misión, visión, organigrama y ubicación de la empresa. Todo esto, para conocer la situación actual y detectar puntos de oportunidad de mejora para la organización.

En el marco teórico se muestra la definición, importancia, etapas, estructura de procesos, productividad, programa, liderazgo, reflexiones previas, componentes de aprendizaje de andragógico, diagnóstico de necesidades y análisis de necesidades de capacitación. Todo esto para definir una metodología apropiada de capacitación de acuerdo con las necesidades de la empresa.

En el marco metodológico y presentación de resultados, se muestra la planeación, metodología utilizada y los manuales de procesos de capacitación para los colaboradores de primer ingreso, así mismo, para los actuales. Todo esto enfocado al departamento comercial y operaciones para mejorar el rendimiento laboral dentro de la empresa.

Capítulo 1

Marco de Referencia

1.1 Antecedentes

La empresa Rodillos Avanzados de Guatemala, actualmente no tienen un departamento de Recursos Humanos para ellos la función principal fue crear manuales de la estructura que debe conformar dicha empresa. La estructura básica del organigrama de la empresa está formada por 3 departamentos principales, que son:

- Administrativo
- Comercial
- Producción

1.1.1 Departamento administrativo

En este incluye las áreas de recepción, conserje, mensajero, asistente ventas y asistente de producción.

1.1.2 Departamento de producción

Es considerada el área de materia prima por el rol de juego de la organización. Todo este proceso organizativo está encaminado a cumplir los objetivos de la organización que finalmente velan por mejorar los procesos para un mejor servicio.

El departamento de Recursos Humanos debe velar por el bienestar de los colaboradores y también de la organización en caso aplique, en resumen, su postura debe ser neutral para ello se establece una lista de cotejo con cada uno de los reglamentos a cumplir.

Cuadro No. 1
Estructura de Recursos Humanos

Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Organigrama • Formato de verificación de procesos • Misión, visión y valores • Perfiles y descriptores de puesto • Escala salarial
Reclutamiento y selección de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de empleo • Filtrar Curricula • Recepción de la vacante • Trabajo de pre-selección • Pruebas psicométricas • Entrevista • Recepción después de las valoraciones • Informe y contratar al candidato elegido • Incorporación del empleado • Seguimiento del trabajo • Verificación de datos y referencias • Inducción • feedback
Contratación	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de contratación (flujograma) • Políticas de contratación • Tipo de contrato • Definir modelo de archivo • Elementos que debe recibir el colaborador al momento de contratarlo, pin de ingreso, código y uniforme
Aspectos legales	<ul style="list-style-type: none"> • Planilla del IGSS

	<ul style="list-style-type: none"> • Libro de Salarios • Pago de Vacaciones • Proyecciones ISR Asalariados • Manejo de la documentación • Informe de altas y bajas del Patrono al Ministerio de trabajo
DNC	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de Necesidades de Capacitación • Plan de capacitación Anual 2020 • Presupuesto de Capacitación
Sistema disciplinario	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de Reglamento Interno de Trabajo. • Verificar si los colaboradores cuentan con el conocimiento del reglamento interno físico. • Modelo de difusión de sistema Disciplinario. • Desvinculación laboral Flujograma, responsables, proceso, políticas de despido.
Seguridad industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de Seguridad Industrial • Sugerencia de Procesos de SSO • Libro de Actas • Señalización • Formatos charlas y accidentes

Fuente: elaboración propia, (2018)

1.2 Descripción

La empresa Rodillos Avanzados de Guatemala, inicio en el mercado laboral en el 2005, dedicándose a la fabricación de rodillos de hule para máquinas tipográficas y flexográficas. Con tres empleados la empresa empezaba a obtener excelentes resultados en su rentabilidad. En transcurso de tres años compró más equipo para vulcanizar y trabajar con rodillos industriales teniendo gran auge con empresas reconocida y actualmente cuenta con 15 colaboradores, y entre ellos conformado por tres departamentos, Administrativo, Comercial y Producción.

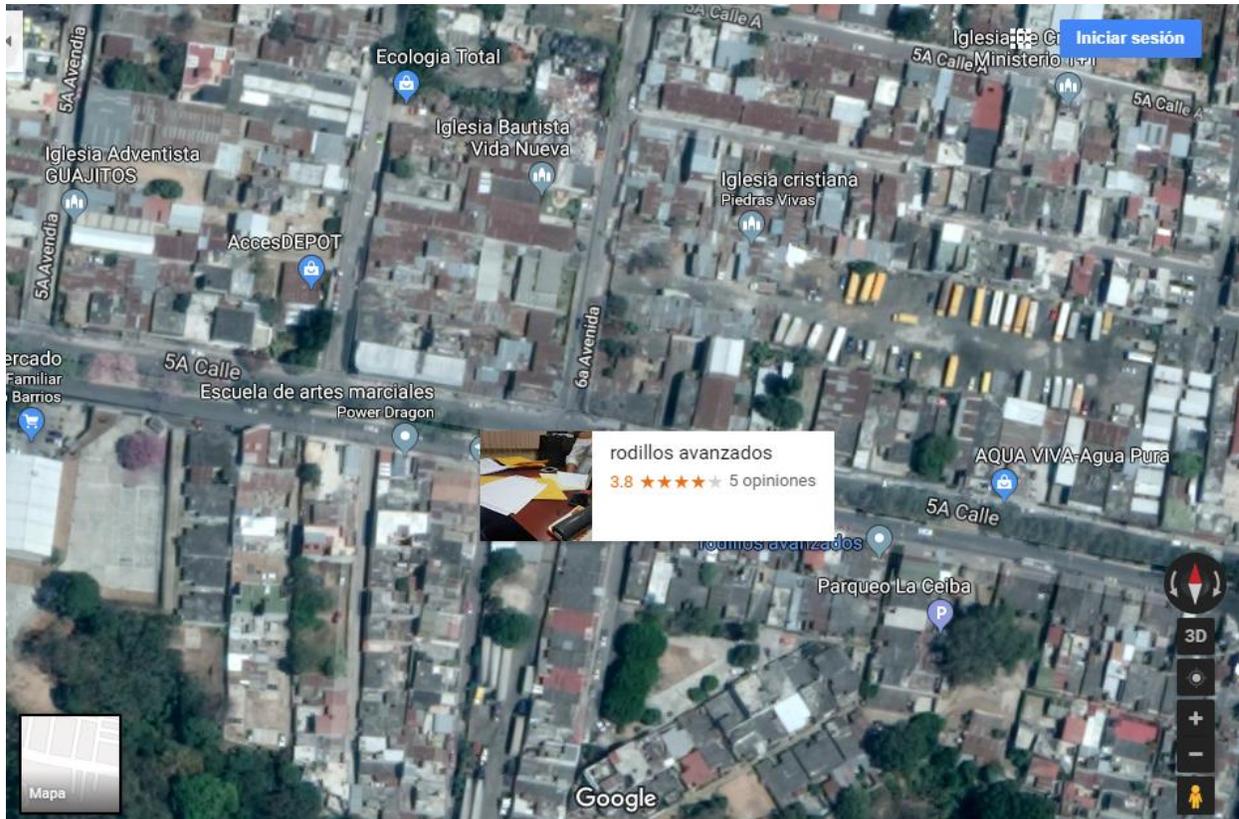
En el año 2011 Rodillos Avanzado de Guatemala, expande en Centroamérica, apertura operaciones en El Salvador y al ser la primera empresa que fábrica rodillos en dicho país, es considerada una empresa con gran potencial, para brindar soluciones a la industria litográfica, flexográfica y textil.

1.3 Ubicación

Empresa Rodillos de Guatemala se encuentra ubicada en Calzada Justo Rufino Barrios 6-79 Zona 21, Guajitos Final, Guatemala.

Imagen No. 1

Ubicación Rodillos Avanzados de Guatemala



Fuente: Google maps, (2019)

1.4 Diagnóstico organizacional

Es importante reunir información necesaria para definir las funciones, jerarquía y competencias con el fin de identificar los requerimientos de cada colaborador y ser comparado con el potencial intelectual y sus habilidades en el puesto asignado.

Cuadro No. 2
Descriptor de puesto gerente general

Puesto: Gerente General

Funciones del puesto:

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también las funciones y los cargos.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- Coordinar con la asistente de Gerencia las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.
- Revisión estados financieros.

Fuente: Elaboración propia, (2017)

Cuadro No. 3
Descriptor de puesto gerente comercial

Puesto: Gerente de Comercial

Funciones principales:

- Coordinar y aumentar el porcentaje de ventas en función del plan estratégico organizacional.
- Administración del personal, visita a clientes, seguimiento y cierre de ventas.
- Elaborar e implementar planes estratégicos para cumplimiento de ventas.
- Líder, acostumbrado a trabajar bajo metas y cumplimiento de objetivos.
- Reportar en tiempo y forma las ventas diarias, llevar control mensual de su meta

Fuente: Elaboración propia, (2017)

Cuadro No. 4
Descriptor de puesto jefe de producción

Puesto: Jefe de Producción

Funciones principales:

- Informar al Gerente General de anomalía que se presente en el proceso de producción.
- Participar en las reuniones de personal cuando se considera necesario su presencia
- Asignación de atribuciones a cada operario
- Coordinar el área de producción
- Coordinar el ingreso y egreso de materia prima
- Supervisar que la producción tenga las especificaciones requerida
- Planear estrategia de producción
- Tener al día los requisitos para el control de los operarios
- Llevar control con evidencia el desempeño del personal bajo su responsabilidad
- Gestionar todas las actividades competentes para el desarrollo correcto de producción

Fuente: Elaboración propia, (2017)

Cuadro No. 5
Descriptor de puesto asistente de gerencia

Puesto: Asistente de Gerencia

Funciones principales:

- Recepción de llamadas
- Encargada de importaciones y exportaciones
- Pago de nóminas a vendedores
- Elaboración de cheque a proveedores
- Pago de planilla
- Compras de suministros
- Elaborar y analizar reporte de resultados de las áreas administrativas
- Elaboración de términos de referencias, para contratación de servicios de administración

- Identificar las deficiencias en cada uno de los procesos de la organización, para proponer y desarrollar mejoras

Fuente: Elaboración propia, (2017)

Cuadro No. 6

Descriptor de puesto asesor comercial

Puesto: Asesor Comercial

Funciones principales:

- Capacitación de clientes
- Elaboración de cotizaciones
- Generar pedidos
- Transportar alma de metal del rodillo
- Cierre de ventas
- Entrega de facturas y solicitud de contraseña
- Seguimiento de pago
- Identificar las necesidades del cliente y ofrecer la mejor alternativa de la venta
- Reportar en tiempo y forma de venta diarias
- Llevar el control de mensual de la meta asignada

Fuente: Elaboración propia, (2017)

Cuadro No. 7

Descriptor de puesto asistente de producción

Puesto: Asistente de Producción

Funciones principales:

- Administrar, supervisar y capacitar al personal bajo su mando en funciones al desarrollo óptimo de la producción
- Participar en las reuniones del personal cuando se considera necesario su presencia
- Proponer mejoras en los diferentes procesos de producción en la organización
- Coordinar el área de producción

- Supervisar que la producción tenga las especificaciones requeridas
- Tener al día los requerimientos de insumos
- Llevar control con evidencia, el desempeño del personal
- Gestionar todas las actividades competentes para el desarrollo correcto de todas las actividades de producción.

Fuente: Elaboración propia, (2017)

Cuadro No. 8

Descriptor de puesto operario

Puesto: Operario

Funciones principales:

- Ejecutar las órdenes de trabajo asignadas y autorizadas por el jefe de producción, considerando los requerimientos específicos y registros, fabricar rodillos de hule, mediante el uso de máquinas y herramientas, cumpliendo con las especificaciones de los clientes

Fuente: Elaboración propia, (2017)

Cuadro No. 9

Descriptor de puesto encargado de mensajería

Puesto: Encargado de Mensajería

Funciones principales:

- Recibir la correspondencia y distribuirla en las diferentes empresas del grupo, de acuerdo con itinerario
- Coordinar la distribución a efecto de hacer eficiente la distribución de los documentos y correspondencia
- Realizar en forma mensual el pago de los servicios básicos
- Entregar y recoger documentos en lugares diversos
- Verificar que la documentación esté completa, que cumpla con los requisitos de identificación necesarios
- Clasificar por zona y conforme a la urgencia en su entrega

- Planificar rutas de entregas del día, tiempo y los gastos del recorrido
- Realiza trámites bancarios y el pago de impuestos, entre otras gestiones ante dependencias públicas e instancias privadas
- Trasladar a ejecutivos y a otro personal de los establecimientos a diversos puntos de la ciudad
- Cuando las cargas de trabajo lo permiten, el mensajero apoya realizando diversas actividades administrativas

Fuente: Elaboración propia, (2017)

Cuadro No. 10

Descriptor de puesto conserje

Puesto: Conserje

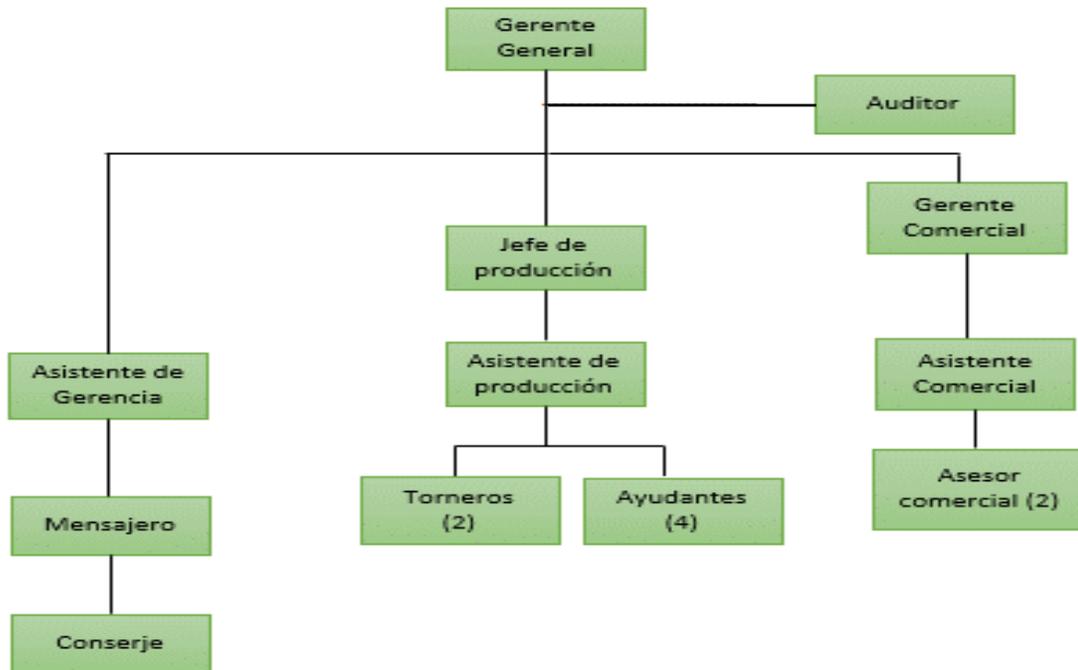
Funciones principales:

- Cuando las cargas de trabajo lo permiten, el conserje apoya realizando diversas actividades administrativas
- Barres, trapear y pulir pisos
- Atención a los clientes presencial o vía telefónica.
- Realizar otras labores propias del cargo.

Fuente: Elaboración propia, (2017)

1.5 Organigrama

Imagen No. 2
Organigrama
Rodillos Avanzados de Guatemala



Fuente: Elaboración propia, (2017)

1.6 Misión

Ser el mejor proveedor de Centroamérica y contribuir al éxito de nuestros clientes, compitiendo en el mercado nacional e internacional, brindando un producto de mano de obra de calidad, para que nuestros clientes puedan dar un servicio excepcional.

1.7 Visión

Somos una empresa, que busca brindar soluciones innovadoras en la elaboración de nuestros productos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y así posicionarnos como una empresa líder con excelencia con los mejores precios.

1.8 Justificación de la investigación

La importancia del departamento de Recurso Humano es una de las principales funciones dentro de la empresa, para que los colaboradores se sientan parte importante de la organización lo que evidentemente mejora en ellos la productividad y sus resultados.

Al no tener un desarrollo constante con los colaboradores y si estos son mal dirigidos, no contarán con la motivación suficiente en su trabajo, estas acciones conllevarán a no cumplir sus expectativas personales ni laborales. Tener en cuenta además que, para que la empresa alcance sus objetivos, es necesario que los colaboradores estén comprometidos con la misión, la visión y valores.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1 Capacitación y desarrollo personal

Es la clave para la supervivencia y desarrollo de la organización cada vez más se requiere de personal que conozca lo último en los aspectos relacionados con sus actividades diarias. En pocas palabras, capacitar implica proporcionarle al trabajador las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo.

2.1.1 Que es capacitación

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar el recurso humano al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño del colaborador, en su actual y futuros cargos, adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno laboral.

El historiador Wayne Mondy R (2010) en su libro de Administración de Recursos Humanos se refiere a que, "La capacitación y el desarrollo constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales" (p.198).

2.1.2 Importancia de la capacitación

En la actualidad la capacitación es la respuesta a las necesidades que tienen las empresas o instituciones de contar con personal calificado y productivo, para el desarrollo de tareas con el fin de tener un rendimiento productivo, según Mondy, R & Noe (2005) afirman, además, que

“capacitación y desarrollo son el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional”. (pág. 202), por lo tanto, es importante mantener un continuo desarrollo con el fin de elevar la capacidad de los colaboradores.

A continuación, se presenta el objetivo principal de la capacitación es velar por los colaboradores en sus conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para obtener un buen desempeño exitoso en las funciones de su puesto.

2.1.3 Capacitación

Es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor al logro de los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas.

El objetivo principal de la capacitación en las empresas es proveer a los colaboradores de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñar con éxito las funciones de su puesto.

2.1.4 Conocimientos

El colaborador debe conocer los objetivos, las políticas y las normas de la organización. Asimismo, se le deben dar las instrucciones que debe de seguir para desempeñar el puesto que va a ocupar y lograr con ello su integración al trabajo.

Es la información que cada persona posee con relación a su trabajo, misma que le es de utilidad para realizar las tareas asignadas a su puesto. En términos de capacitación, se refiere a la información que se hace llegar a los participantes, misma que el colaborador lleva a la práctica en la realización de las tareas de su puesto de trabajo.

2.1.5 Habilidades

Destrezas de carácter manual operativo para ejecutar el trabajo, en los cuales es necesario desarrollar la capacidad psicomotriz, es decir, la relación que tiene el cerebro con el movimiento ya sea un movimiento fino o uno grueso para ejecutar el trabajo de forma efectiva.

Son las destrezas adquiridas con los conocimientos y la práctica. Las personas que desarrollan habilidad adquieren una metodología, técnicas específicas y práctica en su área de trabajo. Para las empresas, es importante desarrollar las habilidades de su personal, en virtud que de esto depende el alcance de los objetivos establecidos.

2.1.6 Actitudes

Pueden definirse como el deseo que adquirimos para involucrarnos y entregarnos a una tarea o responsabilidad, aquí se busca que los empleados quieran integrarse y entregarse al trabajo.

La actitud es la forma de actuar de las personas, es decir el comportamiento que emplean para realizar las tareas asignadas. En términos laborales, la actitud positiva tiene un impacto significativo en los resultados. Se pueden mencionar actitudes positivas en las labores como: flexibilidad, capacidad de superación, optimismo, iniciativa, motivación, entre otras.

2.2 Etapas de capacitación

Para llevar a cabo estas etapas y el constante desarrollo en las capacitaciones; Idalberto Chiavenato (2007) señalando y enfatizando que el diagnóstico de las necesidades de capacitación o DNC, como se le conoce en el ámbito empresarial se debe realizar en tres niveles de análisis: 1) “Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional, 2) Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación y 3) Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades”. Cabe mencionar que Chiavenato al hacer referencia a “el sistema

de adquisición de habilidades” (p. 390). Se está refiriendo a los colaboradores en lo individual, a los procesos y métodos de trabajo.

Al detectar en forma correcta las necesidades de capacitación de los recursos humanos tiene entre otras, las siguientes ventajas:

- Permite planear, realizar y controlar la función de capacitación
- Se puede presupuestar la utilización de los recursos de manera eficiente y efectiva.
- Refleja una situación real que permite evaluar la necesidad imperante de capacitación en la organización.
- Conocer quienes necesitan capacitación: qué tipo de conocimientos para las personas y en que departamentos de la empresa.
- Establecer los lineamientos para los planes y programas y su ejecución o impartición.

Lo primordial para la capacitación, deberá ser la obtención de la información, fuente para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación. La información se deberá extraer principalmente de la planeación estratégica de la empresa, que es en donde se establecen los objetivos a corto, mediano y largo plazos. Las estrategias y tácticas para implementar para alcanzar esos compromisos; a partir de ahí se deberá clarificar que recursos serán necesarios, incluyendo principalmente a los humanos, en ese momento el departamento de recursos humanos deberá involucrarse para analizar si cuenta con las competencias necesarias para cumplir con la planeación estratégica. La cultura organizacional y los niveles de competitividad de la empresa son fuentes de información para realizar una DNC, así como el concepto que tenga la alta dirección de la función de capacitación, si el Gerente considera que la capacitación es sólo un mal necesario y no una herramienta de apoyo para la productividad y mejorar la rentabilidad de la empresa, entonces será muy poco probable que proporcione todo el apoyo y los recursos necesarios para que ésta sea efectiva o cuando menos suficiente.

2.3 Estructura del proceso de capacitación

Arias Galicia y Heredia Espinosa (2006) proponen "un modelo de sistema, el cual denominan de capacitación para la excelencia, en el cual propone una serie de pasos para garantizar que la capacitación sea efectiva en la organización, partiendo desde un análisis de la situación de la organización, esto es, desde la planeación estratégica para ver si se cuenta con el personal idóneo, o si puede capacitar, de ser así, propone los pasos para que la empresa proporcione la capacitación requerida" (p 511).

- Establecimiento de objetivos de la capacitación
- Estructuración de contenidos de la capacitación
- Diseño de actividades de instrucción
- Selección de recursos didácticos
- Diseño de un programa o curso de capacitación

De lo antes mencionado considero importante cada uno de los procesos y pasos a seguir para garantizar que el colaborador tenga el conocimiento necesario y desarrolle sus habilidades en el puesto a desempeñar siguiendo el manual en orden, y completando cada una de las actividades.

2.4 Diagnóstico de las necesidades de capacitación

El diagnóstico de necesidades de capacitación – DNC – permite a los gerentes y empleados de recursos humanos conocer los tipos de capacitación que requiere el personal, cuándo se necesitan, quién lo precisa y qué métodos son los mejores. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté concentrada en prioridades, el diagnóstico de necesidades debe ser realizado en forma sistemática según Bohlander, Sherman y Shell; (2001).

A continuación, se presentan algunos de los objetivos por el bajo rendimiento del colaborador dentro de la organización:

- Falta de motivación: es importante identificar por qué la falta de motivación de los colaboradores, por qué hay un bajo rendimiento, baja productividad y ausentismo uno de los factores es la zona de confort que no está depositando nada positivo al equipo de trabajo y también otro factor es que no hay indicadores claros en cada puesto.
- Bajo rendimiento: se debe detectar las causas del bajo rendimiento dentro de la organización, las más comunes que se han detectado son bajo nivel de competencias, ausencia de motivación y problemas personales es importante crear un plan individual de desarrollo que establezca acciones a realizar para mejorar el rendimiento, brindar una retroalimentación, donde se reconoce sus avances y como se siente respecto a su evolución. Se deberá evaluar los resultados donde se tomará acciones para mejorar el desempeño y si se ha tenido efectos positivos.
- Baja productividad: es debido a la mala gestión, en que los responsables por la organización no conocen los recursos humanos que tienen disponibles o no saben usarlos. Generalmente el resultado es por la falta de entrenamiento, planificación para la realización de tareas, la falta de compromiso y capacitación, estas son algunas de las razones que el colaborador no tiene capacitación para desempeñar el papel que está siendo requerido
- Mala comunicación entre jefes y colaboradores: sucede que a veces los colaboradores no se sienten cómodos aportando su opinión y ese silencio, esa falta de comunicación, esa necesidad de compartir conocimientos se ve reducida a la mínima expresión, creando espacios de inseguridad y empeorando la situación en la organización. Además, puede dar lugar, incluso, a miedo a la hora de sugerir cualquier cosa, hecho que agrava la incómoda situación de un trabajador en su puesto de trabajo.

2.5 Tipos de necesidades de capacitación

Chiavenato (2009) menciona que para realizar un diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse en relación con un diagnóstico de necesidades de capacitación que el método es útil en virtud que es una herramienta para reducir el impacto de las deficiencias en cuanto a los conocimientos, habilidades y actitudes del personal. Se utiliza principalmente cuando gran parte de los colaboradores ocupan puestos similares, por lo que las responsabilidades y procesos son los mismos. Se utiliza como base el descriptor de puestos, al comparar el nivel de dominio actual de cada aspecto, con relación al nivel de dominio requerido, según las especificaciones del puesto.

La correcta implementación de este método colabora con el inicio de una cultura del diagnóstico en forma participativa, pues asegura la definición de las necesidades reales de capacitación de las áreas operativas, con un enfoque cuantitativo. Es una herramienta de alto impacto para los usuarios de la capacitación, porque proporciona claridad en la continuidad del proceso.

A continuación, se describen las principales debilidades que pueden considerarse como necesidades de capacitación en empresas con el mismo giro de negocio que la unidad en investigación.

2.5.1 Desempeño individual

Es en el desempeño laboral donde los colaboradores manifiestan las competencias laborales alcanzadas y se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, con las exigencias técnicas y productivas de la organización.

2.5.2 Que es KPI

Los KPI Key Performances Indicator por sus siglas en inglés, o indicadores claves de desempeño son parámetros medibles que se utilizan para evaluar la productividad, eficiencia y rentabilidad de las empresas.

2.5.3 Productividad

Las ganancias de cualquier empresa dependen de la productividad que ésta mantenga, por lo que es importante realizar actividades constantemente de seguimiento y mejora de este aspecto.

2.5.4 Motivación

La motivación es un factor muy importante dentro de la organización ya que por medio de los colaboradores se logran los objetivos establecidos y para que se logre los colaboradores deben estar bien motivados.

2.5.5 Liderazgo

Se debe de contar con líderes eficaces que sus cualidades le ayuden a apoyar a su equipo de trabajo en cuanto al logre de los objetivos y metas requeridas.

2.5.6 Servicio al cliente

Todo negocio, por grande o pequeño que sea, se debe a sus clientes. Sin embargo, existe la competencia, lo que limita la posibilidad de éxito de un negocio. Una de las estrategias para poder competir es el servicio al cliente.

2.6 Análisis de necesidades de capacitación

Jesús Reza (2006) menciona sobre la “Importancia de capacitaciones ya que permite la materia prima para la formulación correcta de planes y programas que satisfagan de conocimiento, habilidades y actitudes del personal es recomendable aplicar el método el análisis de capacitación será imprescindible desarrollas las herramientas que se necesitan para llevar acabo que será de beneficio para la empresa y sus colaboradores” (p. 87).

El análisis de necesidades de capacitación es una de las tareas importantes que comprenden el trabajo de la capacitación. En este punto se debe decidir la solución de los problemas actuales en la organización. Por eso es necesario verificar los hallazgos del porque el colaborador no ha sido eficiente en su área de trabajo.

Uno de los pasos principales se debe realizar un análisis del desempeño para los colaboradores si no se conoce no se podrá identificar si será necesaria o no, además sin el desempeño no se podrá constatar que se ha alcanzado ningún tipo de resultados ya que por medio de la capacitación existen varias herramientas para poder identificar cual es la necesidad.

- Entrevista
- Cuestionario
- Evaluación de conocimientos sobre el puesto, habilidades y asistencia
- Bitácora individual de los colaboradores
- Revisión de evaluaciones del desempeño relacionadas con el puesto

2.7 Como definir el plan de capacitación

Delfín, Obed (2012), “indica que el plan de capacitación conlleva al mejoramiento continuo de las actividades laborales con el objeto de implementar formas óptimas de trabajo” (p. 27). Es importante diseñar un plan de capacitación ya que es un proceso a corto plazo debe aplicarse de

manera sistemática y organizada, mediante el cual los colaboradores obtienen buenos conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos.

Las etapas de ejecución y formulación son las siguientes:

- Formulación de la estrategia: debe de seguir con las necesidades de desarrollo del personal y los objetivos estratégicos de la empresa.
- Definir los objetivos de la capacitación: es necesario seguir los requerimientos de la empresa detectados en el diagnóstico en donde se verifica que existen varios objetivos de la problemática y es necesario contar con la capacitación al personal a de producción y ventas para mejorar la productividad, mejora del servicio al cliente y motivación.
- Elaboración de propuesta: definir los ítems del proceso y establecer los costos de cada uno.
- Definir el contenido temático del curso, taller o seminario a desarrollar: es importante que exista coherencia entre los objetivos de capacitación y temas que serán abordados dentro de la misma.
- Prever los medios y recursos didácticos: se debe contar con los materiales y el soporte tecnológico idóneo para desarrollar la capacitación de la mejor manera posible.
- Determinar el tiempo y el cronograma: procurar que las capacitaciones no sean sumamente extensas para que los colaboradores no sientan aburrimiento, cansancio se debe buscar un horario adecuado y seguir el cronograma como fue establecido.
- Seleccionar a los participantes: establecer los conocimientos previos, la experiencia u otros requisitos que deben cumplir.
- Seleccionar a los capacitadores: es importante saber quiénes son los capacitadores y cuáles son sus competencias para esta labor.
- Diseñar el sistema de evaluación: se debe determinar la evaluación en función de los objetivos de la capacitación. Considerar cuatro criterios básicos para la evaluación son las siguientes: Reacciones, aprendizaje, comportamiento y resultados o costo de beneficios.

2.8 Programa de capacitación

Existen seis características importantes para el desarrollo de un programa de capacitación según S. J Scott (2014), George Doran empleó por primera vez el acrónimo SMART en la edición de noviembre de 1981 de la revista Management Review indica que la clave para lograr un establecimiento de metas eficaz es aprender a definir las, Específicos (specific), Medibles (measurable), Alcanzables (achievable), Relevantes (relevant) y Plazo de tiempo (time-bound).

A continuación, se describen las seis características de SMART es una metodología que es fácil de entender se basa en establecer metas que se puedan cumplir cuando los objetivos se han alcanzado.

- Específicos (specific): son los conocimientos, habilidades o actitudes de los empleados deben ser definidos con exactitud.
- Medibles (measurable): es la única forma de evaluar la efectividad de un programa de capacitación es midiéndolo.
- Alcanzables (achievable): los empleados deben poder alcanzar, de una forma realista, los objetivos definidos en el programa de capacitación de personal.
- Relevantes (relevant): los objetivos deben ser importantes para la organización, pero también para el puesto de trabajo que desarrolla el empleado.
- Plazo de tiempo (time-bound): se establecer un período de tiempo limitado en el que los empleados deben ser capaces de adquirir los objetivos establecidos.

2.9 Deficiencias en la detección de las necesidades de capacitación

Garay Dessler (2009) Asegura que la importancia de la capacitación, “todo colaborador nuevo y antiguo debe estar informado sobre la organización para la cual van a laborar. Es importante que los colaboradores este enterados del programa de inducción debe de contener una breve descripción” (p.297).

- La empresa: su historia, visión, misión y valores
- El producto o servicios que ofrece
- Los derechos y obligaciones de los colaboradores
- Los términos del contrato de trabajo
- Las actividades sociales de los colaboradores, prestaciones y servicios
- Las normas y el reglamento interior de trabajo
- Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral
- El puesto que se ocupará; naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos
- El supervisor del nuevo empleado (presentación)
- Las relaciones del puesto con otros puestos
- La descripción detallada del puesto.

La base para formar una buena relación laboral es dotar del conocimiento a cada empleado sobre la inducción y reglas generales sobre el comportamiento adecuado y normas de convivencia que debe mantenerse durante la relación laboral, esta incluye de puesto a otros puestos, la presentación del nuevo supervisor.

2.10 Definir mecanismo de aprendizaje andragógico

Mario Rodríguez (2011) según explica el principal propósito de la andragogía es encargada del estudio de todos los procesos relacionados con la enseñanza del ser humano en su etapa de adultez, así como desarrollar las formas más eficientes para lograr el propósito.

2.10.1 El adulto en situación de aprendizaje

Mario Rodríguez (2011) Explica que el adulto es un ser biopsicosocial y aprende de forma muy diferente que, a un niño, y se puede percibir la necesidad de necesidades de capacitación y posee un entorno propio el cual debe ser respetado. Es por ello, que para Knowles el adulto se diferencia del niño en que tiene:

- Autoconcepto: por naturaleza el adulto quiere dirigirse a sí mismo, utilizar su voluntad y ser independiente, discriminar cuándo y dónde aprender.
- Experiencia: a través de los años se ha guardado una serie de elementos en los que el adulto ha sido protagonista y que pueden ser utilizados para crear nuevo aprendizaje, esto le permite valorar los conocimientos y aplicar los propios.
- Prisa por aprender: tiene tiempo limitado por sus obligaciones, por lo tanto, se cuestiona: qué le sirve para “saber y saber hacer” para cumplir con los diferentes roles que tiene en la sociedad, el trabajo y la familia; lo aprendido se debe apegar lo más posible a la vida.
- Orientación para el aprendizaje: su aprendizaje se centra en la vida, el adulto busca el desarrollo de competencias que lo hagan exitoso en su medio, la capacitación debe ser vista como un medio para resolver problemas de la vida y mejorar su ambiente.
- Motivación por aprender: posee elementos intrínsecos que lo impulsan al aprendizaje y con ello a recibir recompensas desde las básicas hasta las de autorrealización; hay un interés por vivir bien, ascender laboralmente, mejorar su condición de vida, subir autoestima, etc .

2.10.2 Componentes de la andragogía

Mario Codoñer (2009) indica que consiste en el hecho educativo, es importante mantener clara cuales son los componentes del modelo y cuáles son sus principales características y se considera que es fundamental e importante sus factores.

- El entorno: es el desarrollo y el proceso de enseñanza es importante proporcionar capacitación dentro de la organización.
- El duelo: consiste en los conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes de los colaboradores y apoyarles en crecer en su desarrollo personal dentro de la organización.
- El andragogo: es el tradicional profesor, aunque por supuesto que juega ese rol también. Además, para lograr ser exitoso en su labor de enseñar a otros adultos, el andragogo debe conocer y desarrollar habilidades como instructor, como facilitador, como comunicador, como tutor, como coach y como mentor.

- El modelo: es la técnica de enseñanza, materiales de apoyo el andragogo debe prepararse para facilitar las interacciones interpersonales y organizar las actividades de una forma participativa.

2.10.3 Reflexiones previas

Mariano Codoñer (2009) continúa la importancia realizar reflexiones que justifiquen las necesidades que surjan en la capacitación.

- ¿Cuántos de los capacitadores-instructores siguen una metodología diseñada para la educación de adultos que responda a las necesidades de las organizaciones y los colaboradores?
- ¿Cuántos de los capacitadores que dan cursos en el mercado laboral poseen una instrucción andragógica que les permita autorizar esa enseñanza en una forma adecuada y adecuada?
- Las organizaciones tienen objetivos y realizan inversiones en programas de capacitación, buscando con ello mejorar y optimizar su rendimiento para ser competitivas.
- Finalmente, será que los recursos, las ayudas, los medios y estilos de aprendizaje también están siendo considerados al momento de desarrollar los programas anuales de capacitación para cumplir con la meta propuesta por la organización

2.10.4 El instructor (Facilitador)

Codoñer (2009) Por las múltiples habilidades y papeles que juega un instructor en el proceso de capacitación (enseñanza y aprendizaje), desde la Andragogía se le da el nombre de facilitador, mentor, tutor o coach; para la cual organiza las actividades, atender consultas, ser agente de cambio, acompañar, generar pensamiento crítico y analítico, entre otras.

En el medio laboral, se conocen tres tipos de facilitadores:

- Capacitadores: de la empresa: muchas organizaciones contratan personal que se dedicará a la función exclusiva de brindar capacitaciones en un área específica Administración, producción, ventas.
- Jefes inmediatos: la gestión moderna de recursos humanos afirma que los jefes inmediatos son los responsables directos de su personal: contratación, capacitación, despido, etc.
- Proveedores externos: se refiere a todas aquellas entidades individuales o compañías dedicadas a prestar servicios de capacitación en áreas determinadas y específicas

Capítulo 3

Marco Metodológico

3.1 Planteamiento del problema

En el diagnóstico realizado en la empresa Rodillos Avanzados de Guatemala, se observa que no cuenta con un programa de capacitación, se considera que la metodología o técnica que se ha utilizado hasta hoy es empírica, es decir, no existen lineamientos específicos para llevar a cabo cada proceso de formación al personal, lo cual puede repercutir en un bajo rendimiento en los colaboradores y por ende un déficit en el desarrollo y crecimiento de la empresa, por lo tanto, se considera que la problemática en RAG es la falta de entrenamiento y formación al personal nuevo y una capacitación constante a los colaboradores actuales.

3.2 Pregunta de investigación

De acuerdo con lo planteado anteriormente, se propone la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las necesidades de capacitación para los colaboradores de la empresa Rodillos Avanzados de Guatemala?

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo general

Implementar un sistema de capacitación que permita obtener una formación constante y lograr los beneficios deseados para la empresa.

3.3.2 Objetivos específicos

- Identificar si los elementos de la capacitación llenan las necesidades de la empresa.
- Determinar si el desempeño laboral mejora con la capacitación.
- Proponer un plan de capacitación adecuado para la empresa.
- Identificar la temporalidad necesaria de la capacitación.

3.4 Alcances y límites

3.4.1 Alcances

La investigación como objetivo, determinar las habilidades, conocimientos y las actitudes de los colaboradores para mejorar y facilitar el desarrollo de las funciones del puesto e impulsarlos al crecimiento dentro de la organización a través de una guía de formación adecuada.

Se realizó un diagnóstico de necesidades de capacitación en el cual se describen todos lineamientos a seguir en el proceso de formación al personal. Se propuso a la empresa un plan de capacitación en temas acordes a las necesidades encontradas, para ir mejorando los resultados tanto del colaborador como de la empresa.

3.4.2 Limitantes

El estudio se realizó en la empresa, Rodillos Avanzados de Guatemala, la cual, se dedica a la fabricación de rodillos de hule para máquinas industriales, litográficas y flexográficas.

Durante la investigación se pudo observar, la falta de interés por parte de algunos altos mandos y colaboradores al llenar la encuesta que se les proporciono, donde se evidencio un bajo nivel de rendimiento, comunicación y motivación.

3.5 Metodología

La investigación fue de tipo cualitativo descriptivo. Se utilizó dos instrumentos uno de los cuales fue un diagnóstico de necesidades de capacitación, el cual se trabajó con el personal operativo, realizándoles un cuestionario de preguntas abiertas. También se elaboró una guía de preguntas a través de la técnica de entrevista a los mandos medios y altos.

Para trasladar los datos estadísticos y los cuadros de resultados fue necesario tabular, analizar y graficar. La tabulación de los resultados se realizó por pregunta usando la distribución de porcentajes, dicha presentación se hará en graficas de pastel mediante programa Excel.

Capítulo 4

Presentación de Resultados

4.1 Reclutamiento del personal

El reclutador debe llevar a cabo los siguientes pasos para llenar las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición del gerente del General.

El reclutador se debe dirigir tanto a las necesidades del puesto como las características de la persona que desempeñara el cargo a ocupar, siempre que sea necesario el reclutador debe solicitar información adicional y ponerse en contacto con el jefe del área que solicitó al nuevo postulante

4.1.1 Requisición del personal

El departamento solicitante deberá hacer llegar la petición al Gerente de Recursos Humanos a través de la requisición de personal para el reclutamiento del personal que cumpla con el perfil de la plaza vacante.

4.1.2 Plazas vacantes

Se dará inicio al proceso de reclutamiento al existir una plaza vacante esta deberá ser autorizada únicamente por el Gerente de General. Al existir una plaza, el área interesada deberá enviar al departamento de Recursos Humanos el perfil de puesto que debe cumplir el candidato.

4.1.3 Perfil de puesto

Cada área de la institución cuenta con un perfil, en el cual está contenida la descripción del puesto el conocimiento, habilidades, experiencia, funciones de puesto, requisitos de instrucción, aptitudes y características de personalidad requerida.

Este perfil de puesto se debe de tomar en cuenta al momento que de crear el anuncio para especificar los requisitos que debe cumplir el solicitante.

Se dará inicio al proceso de anuncio, al recibir el formato de requisición del personal llenado, verificado y autorizado por el Gerente de General.

4.1.4 Normas para la recepción de curricula

- La recepción de curricula será en el área de recursos humanos.
- La recepción de curricula únicamente se recibirá el lunes de cada semana
- El horario de recepción de curricula será únicamente de 9:00 am a 3:00 pm

4.1.5 Reclutamiento interno

Se realizarán publicaciones internas por medio de avisos, buscar en la base de datos para verificar si existe algún candidato apto para la plaza vacante; de ser así se reubicará al empleado que cumplan con el conocimiento y la capacidad de desenvolverse en el área designada.

4.1.6 Reclutamiento externo

- Se tendrá que hacer un anuncio que especifique la plaza vacante el cual debe contener las ventajas que ofrece y requisitos que debe cumplir el solicitante.
- Se publicarán anuncios en prensa libre de las ediciones de los lunes.
- Medios de comunicación pueden ser, (Redes sociales, Transdoc, Tecoloco, radio, Facebook LinkedIn).
- Feria de empleo

4.1.7 Análisis de Currícula

Para la revisión del CV se llevará a cabo en un periodo de 7 días hábiles se compararán entre sí, para verificar que personal no cumple con el perfil requerido, dejar únicamente currícula que si cumpla con las expectativas de la plaza solicitada.

4.1.8 Verificación de datos de referencia

- Se realizarán llamadas a los contactos de los diferentes currícula para confirmar la validez de las cartas laborales.
- Se llamará a las personas que brindaron cartas de recomendación personal para llenar el formato de verificación de referencias personales.
- Se eliminarán los CV que tengan datos alterados.
- Se completará el formato de verificación de las referencias laborales de los candidatos; para verificar si la información que contiene el CV no está alterada.

4.1.9 Medios de reclutamiento

Los medios de reclutamiento que se utilizarán serán los siguientes:

- Redes sociales
- Prensa

4.2 Normas para el proceso de selección de personal

4.2.1 Selección de posibles candidatos

Posterior a la pre- entrevista, se analizan los posibles candidatos por medio de una evaluación la cual contiene diferentes ponderaciones; de Bueno a Excelente, dependerá la primera impresión del postulante y su comportamiento durante la pre- entrevista.

Aspectos que se evalúan durante la pre- entrevista:

- Vestuario
- Arreglo personal
- Modales
- Vocabulario
- Lenguaje corporal
- Puntualidad

4.2.2 Invitación a candidatos a entrevistar

Se le realiza una segunda llamada a los postulantes que fueron seleccionados de la pre- entrevista para seguir con el proceso de contratación. Indicándoles la hora, fecha y proporcionarles el Nombre de quien los entrevistara.

4.2.3 Realización de la entrevista

En esta entrevista el entrevistador debe tener el conocimiento del CV de cada uno de los postulantes que siguen en el proceso el cual le será de ayuda para realizar algunas preguntas al entrevistado. La preparación de la entrevista debe incluir los siguientes pasos y documentos.

- El estudio del currículum vitae
- El estudio de la solicitud de empleo
- El estudio de los requerimientos del empleo
- Serie de preguntas elaboradas bajo los requisitos del perfil de puestos
- Datos personales
- Experiencias laborales
- Educación
- Capacitación
- Intereses
- Motivación
- Uso de tiempo libre
- Familia
- Vicios, perforaciones, tatuajes

4.2.4 Elaboración de reporte de entrevista

El reporte debe de llevar los siguientes aspectos:

- Datos personales
- Puntualidad
- Vestimenta adecuada
- Peso y altura
- Conocimiento
- Aptitudes
- Conocimiento del área laboral
- Resultados

Se les informara a los postulantes que se le realizara evaluaciones psicométricas correspondientes al cargo a ocupar, informándoles el día, hora y fecha.

4.2.5 Realización de exámenes psicométricos o de conocimiento

Cada uno de los postulantes deberá someterse a las evaluaciones psicométrica y pruebas de conocimiento, solicitados y proporcionado por la gerencia de recursos humanos.

El postulante debe apegarse a las instrucciones de las pruebas correspondientes, y se deberá tomar en cuenta el tiempo estipulado de cada una.

Si se aplican pruebas de conocimiento se deberá obtener un puntaje del 60% como puntuación mínima sobre 100% de esta forma se debe seleccionar a 3 postulantes con mayor puntaje.

4.2.6 Papelería para solicitar

Los candidatos que han sido seleccionados deberán presentar todos los documentos siguientes y en orden:

- Solicitud de empleo
- Curriculum Vitae
- DPI (presentar original y dejar una copia)
- NIT (presentar original y dejar una copia)
- IGSS (fotocopia)
- Título a nivel Medio (presentar original y dejar una copia) o cierre de Pensum
- Recibo de agua, luz o teléfono de donde reside
- Constancias de RTU
- Número de identificación tributario
- Constancia laboral
- Carta de recomendación personal
- Antecedentes penales y policíacos
- Informe de prueba psicométrica
- Estudio Socio-Económicos

- Resultado de polígrafo
- Estudios médicos
- Tarjeta de sanidad
- Tarjeta de pulmones
- Estado patrimonial

4.3 Definición del perfil del nuevo postulante

Es importante documentar las funciones y responsabilidades del personal en forma específica, así como otros requerimientos y, establecer una fuente de consulta donde el personal se informe en forma escrita en vez de verbal de las relaciones, responsabilidades asignadas a los puestos, perfil personal, experiencia y conocimientos requeridos para cada puesto. Se presenta ejemplo de un perfil de puesto.

Cuadro No. 11
Perfil de puestos
Rodillos Avanzados de Guatemala

PERFIL DE PUESTO	
Nivel Académico	
Nombre del puesto:	Gerente General
Área:	Administración
Puesto del jefe inmediato:	Gerente General
Resumen del puesto	
Dirigir las actividades generales de la organización enfocándolas hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización, planear el crecimiento, desarrollo a corto, mediano y largo plazo.	
Requisitos personales	
Género:	Indiferente
Edad requerida:	Entre 25 y 50 años

Nivel Académico
Grado o título Universitario: Título en administración de empresas en puestos con o carreras afines.

Experiencia Laboral
3años de experiencia en las actividades del puesto

Funciones del puesto
<p>Dirigir, Supervisar y Controlar la operación de la organización</p> <p>Mantener e óptimas condiciones las instalaciones, mobiliario y equipo existente</p> <p>Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno del personal</p> <p>Supervisar el inicio diario de operaciones y generalas los reportes necesarios</p> <p>Proveer al personal y área de necesidades para desarrollar sus funciones</p> <p>Garantizar que el personal mantenga excelencia en la atención al cliente</p> <p>Controlar y supervisar cotizaciones, compra y pago a proveedores</p> <p>Asignar permisos y descansos de acuerdo con operación y lineamientos establecidos</p> <p>Dirigir las juntas del personal</p> <p>Manejo de conflictos</p> <p>Aprobar y firmar la emisión de cheques, notas de débito, entre otras, para la adquisición de bienes y servicios.</p> <p>Control de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar.</p> <p>Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.</p>

Fuente: Elaboración propia, (2018)

4.4 Evaluación

Posterior a la pre- entrevista, se analizan los posibles candidatos por medio de una evaluación la cual contiene diferentes ponderaciones; de Bueno a Excelente, dependerá la primera impresión del postulante y su comportamiento durante la pre- entrevista.

Aspectos que se evalúan durante la pre- entrevista:

- Vestuario
- Arreglo personal
- Modales
- Vocabulario
- Lenguaje corporal
- Puntualidad
- Entrevista preliminar
- Prueba de conocimiento
- Prueba psicológica
- Entrevista final

4.5 Área psicométrica

Las pruebas psicométricas es uno de los procesos importantes para poder contratar a candidato idóneo donde se evalúa la capacidad y las habilidades, así como las actitudes que se requiere en el puesto para que las funciones se lleven a cabo de una forma adecuada.

También es complementar la información que se recopila durante las entrevistas, existen las pruebas o test psicométricos, que son una forma tipificada y numérica de describir las conductas generales. Eso permite saber si los candidatos son los indicados para cubrir las vacantes disponibles, puesto que se analizan las actitudes que tienen y las requeridas.

Existen 3 tipos de pruebas psicométricas para identificar las competencias laborales son las siguientes:

- Test de inteligencia: la prueba de inteligencia permite medir la capacidad de aprender y aplicar conocimientos de manera rápida y eficiente como al igual a la adaptación de situaciones en constante cambio a la toma de decisiones y a la iniciativa para la solución de problemas.

- Test de aptitudes y habilidades: esta prueba mide la capacidad, destreza y competencia laboral en el cual influye al logro de objetivos del puesto
- Test proyectivos: esta prueba interpreta la realidad conforme la valoración de aspectos personales, sociales, de adaptación, de relación y conflictos internos.

4.5.1 Clasificación de pruebas psicométricas por jerarquías

A continuación de se presentará una lista de pruebas psicométricas por cada puesto para verificar si están aptos a la plaza vacante y el perfil idóneo son las siguientes:

Cuadro No. 12
Clasificación de pruebas Psicométricas por puestos
Rodillos Avanzados de Guatemala

Puesto	Pruebas psicométricas	Objetivo
Gerentes y jefes	Terman Merrill	Esta prueba, que mide el Coeficiente Intelectual (CI).
	Test de temperamentos	Esta prueba, más que ser un criterio de selección, nos indica cómo es el temperamento del nuevo postulante, y cómo sería el ambiente laboral
	Prueba psicométrica Cleaver	Esta prueba mide comportamientos y habilidades.
	Test de liderazgo	Existen personas con grandes dotes para afrontar retos y ponerse al frente de grandes proyectos con varias personas a su cargo.

Puesto	Pruebas psicométricas	Objetivo
Asistentes / producción	Test de personalidad	Permite obtener una perspectiva entre persona-puesto de empleo; además de prever cómo reaccionará el candidato en situaciones normales, así como de alta presión.
	Pruebas de Honestidad Selfmanagement	Es una herramienta de preselección que ayudan a identificar a las personas con alto nivel de integridad, honestidad y razonamiento moral sólido.
	Test de aptitud y habilidades	Permite conocer el comportamiento de una persona bajo supervisión, así como con personal a su cargo.
	Test IPV	Es orientado a la evaluación de determinados rasgos de la personalidad que son buenos para los puestos de venta y de comercial. Esta prueba utiliza una serie de ítems basado en actividades de la vida cotidiana.
Puesto	Pruebas psicométricas	Objetivo
Puesto Mensajero / Conserje	Pruebas de Honestidad Selfmanagement	Es una herramienta de preselección que ayudan a identificar a las personas con alto nivel de integridad, honestidad y razonamiento moral sólido. Ayudan a fomentar los comportamientos éticos y aumentar el grado de integridad en cada nivel de su organización.
	Test de temperamentos	Nos indica cómo es el temperamento del nuevo postulante, y cómo sería el ambiente laboral. Esta prueba no descalifica, sólo da pautas para entender cómo son sus relaciones interpersonales.

Fuente: elaboración propia, (2018)

4.6 Selección y contratación

Al tener al candidato idóneo, se realiza el proceso de la selección se escogerá al que tuvo mejor desempeño, y haya realizado el proceso adecuado como las pruebas y entrevistas, deberá firmar el contrato en donde se notifica el puesto y las funciones a su cargo como al igual notificando sus remuneraciones y sus prestaciones de ley.

4.6.1 Políticas de contratación

Las personas que serán contratadas deberán de cumplir con el perfil adecuado para poder cubrir la vacante, antes de iniciar con el proceso de reclutamiento la organización deberá analizar la posibilidad de realizar alguna promoción o rotación interna acorde a la vacante establecida.

4.6.2 Contratación

El seleccionado será contratado por el Gerente General, quien brindará el contrato de la relación laboral que ampara los derechos y obligación para prestar los servicios.

- El nuevo candidato debe cumplir con el perfil de cargo establecido para la vacante
- Todos los candidatos deberán someterse a entrevista, exámenes laborales y médicos, debiendo obtener los resultados satisfactorios de acuerdo con las necesidades para ser considerado como aptos para una vacante.
- No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.
- La contratación será de forma definida
- Se deberá realizar las verificaciones de referencias laborales y personales
- El nuevo candidato deberá firmar contrato
- No tener antecedentes judiciales y penales

- Toda persona contratada para realizar una función en la organización deberá firmar un contrato de trabajo, que contenga todas las informaciones requeridas por la ley y según las políticas internas
- Una vez suscrito el contrato, el postulante, queda comprometido con la organización, a prestar sus servicios personales, en el nivel que le corresponda y deberá cumplir las cláusulas del contrato, las leyes laborales y reglamentos que regulan las relaciones de trabajo.
- Todo postulante nuevo será sometido a un período probatorio, este será de dos meses, al finalizar este período el jefe inmediato deberá hacer la evaluación y recomendará o no su contratación.

4.6.3 Modelo de File

El siguiente listado muestra a detalle los documentos que debe llevar el File de cada colaborador como parte de control interno de Recursos Humanos.

Cuadro No. 13
Documentación de Archivo
Rodillos Avanzados de Guatemala

Documentación a llevar
Solicitud de empleo
Curricula
Fotocopia de DPI
Fotocopia de Carné de IGSS
Fotocopia de carne de IRTRA
Recibo de servicios de la residencia (Agua, teléfono y luz)
Número de identificación tributaria
Título de carrera o certificado de estudios realizados

Constancias laborales
Carta de recomendación personal
Antecedentes penales
Antecedentes policíacos
Informe de prueba psicométrica

Fuente: Elaboración propia, (2018)

4.6.4 Tipos de contrato

- Contrato indefinido
- Contrato temporal
- Contrato indefinido: contrato indefinido (Contrato por tiempo indefinido: regla general Artículo 26 en el código de trabajo). El contrato indefinido no tiene límites en la presentación de los servicios, en cuanto a la duración del contrato. Este contrato tiene ventajas para las empresas, pues cuenta con bonificaciones para incentivar el acceso al empleo de determinados colectivos.
- Contrato Temporal: el contrato temporal se concierta con límites de tiempo en la prestación de los servicios, en cuanto a la duración del contrato. La duración máxima para este tipo de contratos es de tres años.

Los contratos temporales están clasificados en tres tipos:

- Contrato de obra o servicio determinado: Su objeto es la realización de una obra o servicio determinado con autonomía y sustantividad propia. Al finalizar el contrato se indemnizará al trabajador por año de servicio.

- Contrato eventual por circunstancias de la producción: Su objeto es atender circunstancias de la producción, acumulación de tareas, excesos de pedidos y situaciones similares. La duración será de un máximo de 6 meses y se podrá formalizar una única prórroga. Al finalizar el contrato se indemnizará al trabajador por tiempo de servicio. Este tipo de contrato requiere dedicar formación el 25% de la jornada del primer año y el 15% del segundo. Ya sea un centro formativo acreditado o en la propia empresa.

4.7 Inducción de personal

El primer día, al colaborador se le dará a conocer temas generales de la organización:

- Estrategia (Misión, Visión, Valores)
- Historia
- Objetivos
- Giro de negocio
- Clientes
- Procesos
- Políticas de recursos humanos y otras que existan en la organización
- Estructura organizacional, ubicación de su área de trabajo
- Capacitación de las funciones que se desarrollara en el puesto

4.7.1 Seguimiento en la inducción

Los programas incluyen procedimientos adecuados de seguimientos. Este seguimiento es necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuándo se les informa en las primeras sesiones.

A continuación, se muestra una lista de verificación para el uso en la introducción del nuevo postulante.

- Cómo puede llegar a su trabajo
- Recorrido del departamento
- Explicación sobre
- El trabajo que se hace en el departamento o en el área que fue contratado
- Reloj marcador, tarjeta de tiempo, tarjetero.
- Cómo marcar la entrada y la salida.
- La importancia de conservar la tarjeta precisamente en su sitio.
- La prohibición de marcar la tarjeta de otra persona.
- Reportar al jefe de área cualquier error al marcar la tarjeta.
- Horario de trabajo.
- Comedor.
- Cómo opera el servicio de comedor.
- Tiempo disponible para comer.
- Procedimiento en caso de accidente personal o a cualquier compañero de trabajo.
- Sanitarios y lavabos.
- Tableros y boletines.
- Dónde conseguir herramientas

4.8 Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos y su funcionamiento son fundamentales para las organizaciones. Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación. Como también promover el desempeño de los colaboradores como también de la organización.

4.9 Planilla de sueldos

La planilla de sueldos y salarios es un documento que expone información periódica mensual en valores monetarios relativa al conjunto de remuneraciones, aportes patronales, descuentos laborales y otros beneficios que perciben los dependientes de una empresa.

Los objetivos principales de una planilla de salarios son:

- Contar con información referida al importe que paga la empresa por conceptos de sueldos.
- Cumplir con disposiciones legales tipificadas en la ley general de trabajo.
- Remitir un ejemplar de planillas de sueldos y salarios mensuales a las diferentes entidades donde cotiza la empresa y sus dependientes.

La información que debe presentar una planilla de salarios es lo siguiente:

- Nombres y Apellidos del dependiente.
- Cargo que desempeña
- Datos Generales como: Fecha de nacimiento, edad, horario de trabajo.
- Bonos
- Horas extras
- Total, ganado
- Descuentos laborales
- Aguinaldo
- Indemnizaciones
- Liquido pagable
- Un salario

Se denomina la remuneración en términos de unidades monetarias que periódicamente percibe el dependiente de una empresa por desarrollo normalmente por un servicio prestado.

4.10 Planilla de IGSS electrónica

Es una planilla para uso de los patronos que será de utilidad para ingresar y mantener actualizada la información de sus trabajadores afiliados al seguro social. Se ha incorporado un módulo de planillas que servirá para el ingreso de la información requerida por el IGSS para la presentación de la planilla de seguridad social. Al generar la información requerida esta se deberá enviar al IGSS por medio de una opción que existe en el portal de la institución. El sistema realiza los cálculos correspondientes y se envía las cuotas y contribuciones que conformaran la planilla de seguridad social.

Según el acuerdo No. 20/2008 se autorizó el funcionamiento del sistema de generación transmisión, validación y pago de la planilla de seguridad social en forma electrónica.

4.10.1 Normas específicas

- El instituto pondrá a disposición del patrono la herramienta informática necesaria para generar el archivo que contenga la planilla de seguridad social, no obstante, el patrono podrá utilizar medios o sistemas informáticos propios para genera dicho archivo.
- El software que contiene la herramienta informática se entregara a los patronos en un disco compacto, previa presentación de otro disco. El instituto podrá disponer de otros medios para proporcionar a los patronos la herramienta informática indicada.
- El archivo electrónico de la planilla de seguridad social deberá cumplir con el formato para la generación del archivo de planilla desde sistema propio.

Se debe almacenar en medios magnéticos el archivo generado, cuyo nombre deberá estar estructurado de la siguiente forma:

- Numero patronal
- Año de la planilla

- Mes de la planilla
- Día en que se genero
- Hora en que se generó
- Extensión

4.11 Libro de salarios

En el código de trabajo en el art. 102 todo patrono que ocupe permanentemente a diez o más trabajadores, debe llevar un libro de salarios autorizado y sellado por el Departamento Administrativo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, el que está obligado a suministrar modelos y normas para su debida impresión.

El libro de salarios registra y controla el salario pagado a los trabajadores que prestan sus servicios en los negocios. Es obligatorio cuando la empresa tiene 3 empleados o más, debiendo autorizarlo en la Inspección General de Trabajo Sección Salarios, llevando un libro de salarios o bien hojas movibles que tendrán que ser igual al rayado que proporciona la inspección. También puede llevarse en computadora (electrónico). Se utiliza cuando el salario es pagado en forma mensual.

El manejo de este libro es importante y especial. La persona que lo maneja debe tener cuidado al determinar el salario a pagar, operar los descuentos a que está afecto según ley y otros que determine el empresario y los trabajadores, y determinar salario extraordinario (Horas extras).

4.11.1 Requisitos para la autorización de libros de salarios

- Presentar nota de solicitud de autorización, en hoja membretada, indicando nombre o razón social, dirección exacta, original y copia de la misma.
- Solicitud dirigida al jefe del Departamento Nacional del Salario.

- Adjuntar según el caso, un sólo documento de los siguientes: copia simple de Patente de Comercio de Empresa o de Sociedad, constancia de Registro Tributario Unificado (SAT), o personalidad reconocida por la Entidad competente.
- Traer el libro de salarios que desea habilitar.
- La autorización del libro de salarios dura 5 días

4.11.2 Primera autorización

Presentar solicitud de autorización del formato de libro de salarios, en hoja membretada, indicando nombre o razón social y dirección exacta, adjuntar el modelo del formato, y copia de la nota.

- La solicitud o nota debe dirigirse al jefe del Departamento Nacional del Salario
- Adjuntar según el caso: un sólo documento de los siguientes: copia simple de Patente de Comercio de Empresa o de Sociedad, constancia de Registro Tributario Unificado (SAT), o personalidad reconocida por la Entidad competente
- La resolución se emite en un lapso de 5 días hábiles

Solicitar la habilitación de folios de salarios de la entidad, adjuntando copia de la resolución emitida para el caso, enviar copia de la solicitud, y las hojas. Así mismo considerar lo siguiente:

- Que las hojas vengan numeradas correlativamente y con el formato impreso en todas, o en su defecto en la primera y última, y las demás deberán traer por lo menos impreso la razón social de la entidad o logotipo y el número correlativo correspondiente.
- Enviar las hojas en sobre manila, caja de cartón o empaque adecuado.
- La solicitud debe dirigirse al jefe del Departamento Nacional del Salario
- La autorización de los folios dura 8 a 15 días hábiles según volumen requerido

4.11.3 Segunda, o más autorizaciones

- Presentar solicitud de habilitación de folios, en hoja con membretada, indicando el nuevo rango a autorizar, original y copia de la nota.
- Solicitud dirigida al jefe del Departamento Nacional del Salario
- Adjuntar a la solicitud, fotocopia de la primera y última hojas razonadas en la autorización anterior
- La cantidad de hojas deben venir numeradas correlativamente, con el formato impreso en todas, o en su defecto en la primera y última, y las demás deberán traer por lo menos impreso la razón social de la entidad o logotipo y el número correlativo correspondiente. Enviar las hojas en sobre manila, caja de cartón o empaque adecuado
- La autorización de los folios dura 8 a 15 días hábiles según volumen requerid

4.12 Retención impuesta sobre la renta asalariados (ISR)

El Impuesto sobre la Renta también denominado ISR, es el impuesto directo que se aplica en Guatemala a la renta que obtenga toda entidad, proveniente de la inversión de capital, del trabajo o la combinación de ambos.

El patrono que actúe como agente de retención, para los efectos de proyectar la renta imponible y calcular la retención del impuesto de cada trabajador, procederá en la forma siguiente: Para proyectar la renta neta, determinará el monto de las remuneraciones del trabajador para el período de liquidación correspondiente. Si el trabajador ha declarado percibir remuneraciones provenientes de otros patronos, éstas deben adicionarse para obtener la renta neta.

La renta imponible la determinará restando a la renta neta, las deducciones permitidas, excepto la correspondiente a donaciones y gastos médicos, respecto de los cuales procederá conforme lo establece. No obstante que el derecho al crédito por el Impuesto al Valor Agregado pagado, debe establecerse al finalizar el período de liquidación definitiva anual mediante la planilla a que se

refiere el artículo 37 “A” de la ley; al total del impuesto determinado conforme el numeral 3 anterior, deberá restarse un estimado del crédito por el Impuesto al Valor Agregado, el cual se determinará, multiplicando el total de la renta neta del trabajador, por el cincuenta por ciento (50%) de la tarifa del Impuesto al Valor Agregado vigente.

Para establecer la suma que deberá retenerse en cada mes al trabajador, el impuesto determinado de conformidad con el párrafo anterior se dividirá entre el número de meses que resten para la conclusión del período anual de imposición. Dicha suma sólo podrá variar cuando se modifiquen las remuneraciones o las deducciones, o cuando el trabajador demuestre con la documentación legal correspondiente, que su crédito de Impuesto al Valor Agregado ha superado el estimado del período anual.

Al finalizar su período de liquidación definitiva anual, el trabajador deberá presentar al patrono, a efecto de que éste haga los ajustes correspondientes y determine el impuesto definitivo, copia de la planilla para el crédito por Impuesto al Valor Agregado.

En los casos en que se produzca el cese de relación laboral del trabajador antes de la finalización del período de liquidación definitiva anual, el patrono deberá proporcionar al empleado sus constancias de retención para que éste presente la declaración jurada ante la Administración Tributaria por el período de liquidación definitiva anual correspondiente, cuando el empleado cambie de patrono o empleador, deberá informar al nuevo patrono sobre las rentas y retenciones que le efectuó su anterior patrono o empleador, para los efectos de la liquidación del período de liquidación definitiva anual. Cumplido lo anterior no deberá presentar la declaración jurada anual correspondiente.

El trabajador queda obligado a presentar ante su patrono, una nueva declaración jurada, cuando tenga modificaciones en las deducciones permitidas, o cambio en las remuneraciones percibidas, dentro del plazo de veinte (20) días de ocurridas las mismas. Lo anterior tendrá por efecto el cálculo del nuevo impuesto a pagar y la modificación del monto a retener mensualmente.

Si vencido el plazo de 20 días antes mencionado, el empleado no presenta una declaración sobre las modificaciones a sus sueldos y salarios mensuales pagados por el patrono que deba actuar como agente de retención, así como cuando se produzca cambio de la tasa del Impuesto al Valor Agregado, el patrono procederá a determinar el nuevo monto a retener en forma mensual.

4.12.1 Como se calcula el ISR

- Q48,000 de gastos personales que no necesitan ser comprobados
- Hasta Q12,000 de IVA pagado en gastos personales (planilla del IVA) equivalente a Q112,000.00 en facturas.
- Donaciones que puedan comprobarse (no más del 5% de la renta bruta y la institución debe tener solvencia fiscal.
- Cuotas al IGSS, IP y al estado y sus instituciones por regímenes de previsión social.
- Las primas de seguro de vida de las que no se puede solicitar retorno, reintegro o rescate.

4.13 Pago de vacaciones

El código de trabajo en el artículo 130 las vacaciones laborales remuneradas son un derecho que todo trabajador tiene. Pude gozar del mismo tras un año de laborar para una misma empresa.

El derecho que tiene todo colaborador a que el empleador le otorgue un descanso remunerado por el hecho de haberle trabajado un determinado tiempo que corresponde son 15 días hábiles de descanso renumerados por cada año de trabajo.

Si el colaborador toma un día o más de sus vacaciones y ha llegado a un acuerdo mutuo con el jefe inmediato tendrá que repostar con una carta de solicitud poniendo el día y fecha que tomara, tendrá que estar sellada y formada por el jefe inmediato, tendrá que presentarla al departamento de recursos humanos de lo contrario se le descontaría el día.

- Es importante recalcar que las vacaciones remuneradas son un derecho de todo trabajador, por lo que el colaborador está obligado a concedértelas.

4.14 Asuetos

El mismo código en el artículo 127 establece que son días de asueto y con goce de salario para los trabajadores particulares las siguientes fechas:

- 1 de enero.
- Jueves, viernes y sábado Santos.
- 1 de mayo.
- 30 de junio.
- 15 de septiembre.
- 20 de octubre.
- 1 de noviembre.
- 25 de diciembre.
- El día de la fiesta patronal de cada localidad

4.15 Bono 14 (decreto 42-92 Congreso de la república de Guatemala)

Es un beneficio anual que todo colaborador debe de recibir en la primera quincena del mes de julio que todo patrón debe de cancelar el 100% del salario ordinario devengado mensualmente siempre y cuando haya trabajado un año completo.

4.16 Aguinaldo (decreto 76-70 Congreso de la república de Guatemala)

Todo colaborador tiene derecho al 100% del sueldo o salario ordinario al momento que inicia labores dentro de la organización para la cual tiene que ser equivalente a un salario mensual devengado por 1 año de servicio continuo o proporcional.

4.17 Indemnización

El código de trabajo artículo 260 indica que se debe calcularse tomando como base el promedio de los salarios del trabajador durante los últimos seis meses de vigencia del contrato, o el tiempo que haya trabajado, si no se ha ajustado dicho término. Corresponde a un mes de sueldo por cada año laborado o proporcional

4.18 Reglamento interno de trabajo

Reglamento Interior de Trabajo es el conjunto de normas elaboradas por el patrono de acuerdo con las leyes, reglamentos, pactos colectivos y contratos vigentes que lo afecten, con el objeto de precisar y regular las normas a que obligadamente se deben sujetar él y sus trabajadores con motivos de la ejecución o prestación concreta del trabajo.

El reglamento interior de trabajo debe comprender las reglas de orden técnico y administrativo necesarias para la buena marcha de la empresa; las relativas a higiene y seguridad en las labores, como indicaciones para evitar que se realicen los riesgos profesionales e instrucciones para prestar los primeros auxilios en caso de accidente y, en general, todas aquellas otras que se estimen necesarias para la conservación de la disciplina y el buen cuidado de los bienes de la empresa. Además, debe contener:

- Las horas de entrada y salida de los trabajadores, el tiempo destinado para las comidas y el período de descanso durante la jornada;
- El lugar y el momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo;
- Los diversos tipos de salarios y las categorías de trabajo a que correspondan;
- El lugar, día y hora de pago;
- Las disposiciones disciplinarias y procedimientos para aplicarlas.
- Se prohíbe descontar suma alguna del salario de los trabajadores en concepto de multa. La suspensión del trabajo, sin goce de salario, no debe decretarse por más de ocho días, ni antes

de haber oído al interesado y a los compañeros de trabajo que éste indique. Tampoco podrá imponerse esta sanción, sino en los casos expresamente previstos en el respectivo reglamento;

- La designación de las personas del establecimiento ante quienes deben presentarse las peticiones de mejoramiento o reclamos en general y la manera de formular unas y otras; y
- Las normas especiales pertinentes a las diversas clases de labores de acuerdo con la edad y sexo de los trabajadores y las normas de conducta, presentación y compostura personal que éstos deben guardar, según lo requiera la índole del trabajo.

4.18.1 Contenidos básicos

Encabezado

- Anotar el nombre del propietario de la Empresa y el nombre de la empresa mercantil, conforme la patente de comercio de empresa mercantil.
- Anotar brevemente el objeto de la empresa;
- La dirección comercial, que aparece en la patente y las direcciones de las sucursales si las tuviera;
- El número de Identificación Tributaria (NIT), teléfono de la empresa y correo electrónico.

4.18.2 Condiciones de ingreso al centro de trabajo

En este apartado podrá agregar o eliminar algunos requisitos que considera necesarios, siempre y cuando no disminuya o tergiversa lo contenido en el artículo 12 del Código de Trabajo.

4.18.3 Categorías de trabajo

En este apartado deberá anotar todos los puestos de trabajo que actualmente tienen en la empresa e incluir si lo desean aquellos que tengan en proyección, buscando que sea en orden jerárquico del más alto puesto hasta el menor o viceversa.

4.18.4 Jornadas de trabajo

En este apartado, estas se pueden ajustar a lo que contractualmente pacten el patrono y el trabajador, siempre y cuando en lo que preceptuado los artículos 102 literal g, de la Constitución Política de la República de Guatemala, y 116, 117 y 124 del Código de Trabajo.

4.18.5 Requisitos de ley

En el proyecto debe desarrollarse las normas técnicas siguientes:

- Normas técnicas relativas a higiene y seguridad ocupacional;
- Los medicamentos y elementos que debe contener el botiquín;
- Los procedimientos que se utilicen en la empresa;
- Las normas que estimen necesarias para la conservación de la disciplina y el buen cuidado de los bienes de la empresa;
- Fijar las horas de entrada y salida de los trabajadores;
- El tiempo destinado para las comidas;
- El período de descanso durante la jornada;
- Tomar en cuenta lo preceptuado en el artículo 124 del Código de Trabajo se refiere a el personal que dirige la empresa como los gerentes, los que ocupen puestos de vigilancia y los vendedores que laboran sin fiscalización inmediata. (Ver reglamento respectivo 346).
- Debe contener el lugar y el momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo en la empresa que presente su proyecto;
- Debe contener los diversos tipos de salarios y las categorías de trabajo a que correspondan;
- Debe contener el lugar, día y hora de pago.
- En los descriptores de puestos deberán anotar las atribuciones que pactaron con los trabajadores, por lo que no son limitativas, únicamente debe verificar el respeto al Art. 106 de la Constitución Política de la República de Guatemala y Art. 12 del Código de Trabajo;

- Además de las prohibiciones contenidas en el Artículo 64 del Código de Trabajo, el patrono tiene la facultad y potestad de consignar las demás prohibiciones que se consideren necesarias conforme las actividades que realizan en la empresa, siempre y cuando no tergiversen los derechos contenidos en la ley.

4.18.6 Requisitos básicos para presentar proyecto de reglamento por parte del patrono

- Solicitud dirigida al Inspector General de Trabajo, que deberá contener: nombre dirección y teléfono de la empresa en hoja membretada, nombre y firma del interesado;
- Una fotocopia simple de patente de comercio y sociedad o documento que acredite la personalidad jurídica.
- Original con su respectivo folder y gancho;
- Debe foliarse, no utilizar abreviaturas y no dejar espacios en blanco a excepción de los márgenes;
- Las hojas deben utilizarse únicamente en el anverso, ya que el reverso lo utiliza la Inspección General de Trabajo.
- El tamaño de la letra a utilizar en el Reglamento debe ser número 12.

4.19 Que es seguridad industrial (SSO)

La Seguridad y Salud Ocupacional/laboral (denominada anteriormente como "seguridad e higiene en el trabajo") tiene por objeto la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo.

Es una disciplina que establece normas preventivas con el fin de evitar Incidentes, Accidentes y Enfermedades Ocupacionales – profesionales, causadas por diferentes tipos de ambientes y agentes, los cuales son determinados por procesos, oficios u ocupaciones y a que un empleado no se ve ordinariamente expuesto o sometido fuera o a distancia de tal ocupación.

4.19.1 Seguridad e higiene industrial

La seguridad y la higiene industriales son entonces el conjunto de conocimientos científicos y tecnológicos destinados a localizar, evaluar, controlar y prevenir las causas de los riesgos en el trabajo a que están expuestos los trabajadores en el ejercicio o con el motivo de su actividad laboral. Por lo tanto, es importante establecer que la seguridad y la higiene son instrumentos de prevención de los riesgos y deben considerarse sinónimos por poseer la misma naturaleza y finalidad.

4.19.2 Higiene

Conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo, es decir que posee un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado, evitando que este enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo.

Conforma un conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen, del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

4.19.3 Higiene industrial

La higiene laboral o industrial procura no sólo la integridad física sino también la salud mental del empleado, para lo cual orienta acciones que ayuden a mejorar las condiciones ambientales del entorno de trabajo, de esta forma se reduce el riesgo que la personal sufra daños físicos o psicológicos, no sólo durante, sino también después de la jornada de trabajo.

4.19.4 Riesgo

Es la posibilidad de pérdida y el grado de probabilidad de estas pérdidas. La exposición a una posibilidad en accidentes es definida como correr un riesgo y depende directamente de un acto o una condición insegura.

Existen riesgos puros y especulativos; los especulativos son los que llevan a ganancias o a pérdidas. Los riesgos puros son los que dirigen únicamente a pérdidas, dentro de los riesgos puros se tiene al riesgo controlado. Para llegar a un riesgo controlado es necesario llevar a cabo las siguientes consideraciones:

- Detectar el peligro.
- Eliminar el peligro y como consecuencia se elimina el riesgo.
- Reducir el riesgo desde el 100% hasta un valor de 0% o casi igual.
- Transferencia de riesgo (asegurar) cuando se llegue a la probabilidad de transferirlo en un riesgo controlado.

4.19.5 Clasificación de peligros

Los peligros se clasifican de la siguiente forma:

- Peligro clase a: una condición o práctica capaz de causar incapacidad permanente, pérdida de la vida o de alguna parte del cuerpo y/o pérdida considerable de estructuras, equipos o materiales.
- Peligro clase b: una condición o práctica capaz de causar lesión o enfermedad grave, dando como resultado incapacidad temporal o daño a la propiedad de tipo destructivo, pero no muy extenso.
- Peligro clase c: una condición o práctica capaz de causar lesiones menores no incapacitantes, enfermedad leve, daño menor a la propiedad.

4.19.6 Importancia de la seguridad e higiene industrial

La seguridad industrial es una herramienta importante para las empresas porque permite contribuir, a través de un conjunto de programas, normas, leyes, políticas y principios, a prevenir, detectar, controlar y disminuir aquellas situaciones de riesgos a las cuales están expuestos los trabajadores, y que pueden ocasionar un accidente, incidiendo en su salud y por ende en su rendimiento laboral. La seguridad y la higiene en el trabajo son aspectos que deben tenerse en cuenta en el desarrollo de la vida laboral de la empresa, esa es su importancia. Su regulación y aplicación por todos los elementos de esta se hace imprescindible para mejorar las condiciones de trabajo.

Aunque su conocimiento en profundidad sea necesario para los trabajadores, cobra un especial interés en los mandos responsables de las empresas ya que de ellos se exige lograr la máxima productividad sin que ello ponga en peligro vidas humanas o pérdidas en materiales y equipos.

El enfoque técnico-científico da una visión de conjunto de la seguridad y la higiene en la empresa siguiendo técnicas analíticas, operativas y de gestión es símbolo de desarrollo. Los responsables de la seguridad e higiene deben saber que hacer en cada caso, cómo hacerlo, cómo conseguir que lo hagan los demás y sobre todo se haga bien.

Una buena prevención de los riesgos profesionales, basados en un profundo conocimiento de las causas que los motivan y en las posibilidades que hay a nuestro alcance para prevenir los problemas, evitará consecuencias muy negativas para el perfecto desarrollo de la vida laboral.

Desde el punto de vista empresarial, es importante señalar la importancia de tener un buen diseño organizacional de la empresa. Esto es esencial si queremos que nuestro producto, el que sea, llegue a los clientes como nosotros queremos que llegue. Si lo vemos desde un punto de vista objetivo, esta estructuración puede ser válida no sólo para todo tipo de empresas, sino para todo tipo de organizaciones que quieran conseguir un objetivo muy concreto.

4.19.7 Conocimiento de los riesgos en los procedimientos de trabajo

Puede ser que un empleado trabaje en una determinada área sin conocer muchos de los riesgos que ese sector ofrece.

El objetivo de cualquier entrenamiento de seguridad laboral es dotar al empleado de conocimiento suficiente para que él pueda identificar, analizar y entender los riesgos presentes en el ambiente de trabajo y, además, las medidas preventivas que él deberá adoptar.

El empleado debe ser estimulado para actuar en las situaciones de riesgo que lo envuelva, o que involucre al compañero. Esta acción puede ser incluso buscar el sector de seguridad del trabajo.

Lo que no debe suceder es que el empleado perciba una situación de riesgo y se sienta impotente. Teniendo como única opción trabajar en el ambiente de riesgo incluso sabiendo que puede sufrir algún daño.

4.19.8 Primeros auxilios

El ser humano está sometido a una gran cantidad de riesgos químicos, físicos, eléctricos, biológicos, mecánicos y humanos que pueden alterar su salud, en la mayoría de los casos porque no se toman medidas preventivas o adecuadas que pueden evitar un accidente en la casa, en el trabajo, en la calle. Se entienden por primeros auxilios, los cuidados inmediatos, adecuados y provisionales prestados a las personas accidentadas o con enfermedad antes de ser atendidos en un centro asistencial. Los objetivos de los primeros auxilios son:

- Conservar la vida
- Evitar complicaciones físicas y psicológicas
- Ayudar a la recuperación
- Asegurar el traslado de los accidentados a un centro asistencial

4.19.9 Agentes químicos

Los agentes químicos son muy variados, han adquirido gran peligrosidad debido a combinaciones de sustancias inorgánicas utilizadas en la realización de las actividades de trabajo, entre ellas están: niebla, gases, sustancias químicas, polvos y humos, que puedan afectar directamente la salud del trabajador.

4.19.10 Líquidos

Todo tipo de sustancia líquida que puede causar daños para la salud incluyendo por ejemplo todo tipo de combustible que puede destruir ecosistemas o recursos hídricos en general y que pueden afectar finalmente también el ser humano.

4.19.11 Iluminación

La iluminación es un factor esencial que tiene como función la de facilitar la visualización de las cosas de modo que permita realizar el trabajo en condiciones aceptables de eficacia, comodidad y seguridad y consecuentemente evitar la fatiga ocular.

4.19.12 Equipo de protección

Cuando existan riesgos para la seguridad o salud de los trabajadores que no hayan podido evitarse o limitarse suficientemente por medios técnicos de protección colectiva o mediante medidas, métodos o procedimientos de organización del trabajo deberán utilizarse equipos de protección individual. El equipo de protección individual es cualquier equipo destinado a ser llevado o sujetado por el trabajador para que le proteja de uno o varios riesgos que puedan amenazar su seguridad o su salud, por ejemplo:

- Protección respiratoria diseñada para impedir la absorción de gas o vapor.
- Ropa diseñada para evitar el contacto de la piel con sustancias tóxicas corrosivas o irritantes, amenazas biológicas o efectos de radiación.
- Guantes para evitar lo que se mencionó anteriormente, para impedir electrocuciones, laceración, abrasión cutánea, amputación de un dedo o efectos de vibración.
- Botas para evitar lo mismo que en los dos puntos anteriores, impidiendo la penetración de la planta del pie, torceduras en tobillos, reducir el riesgo de resbalones.
- Protecciones faciales, gafas para protección ocular en zonas con radiaciones de sol u otras, polvo, objetos penetrantes o volantes y gases o vapores.
- Protección para la cabeza (cascos duros, cuando hay posibilidad de que caiga un objeto), o sombreros para protección solar.
- Arnés para evitar caídas.

4.19.13 Auditoría del riesgo

La auditoría contribuye a la disminución de costos derivados de una incorrecta gestión de la prevención de riesgos, a evitar responsabilidades civiles y penales, sanciones, horas de trabajo perdidas, disminución de la productividad, derivados de accidentes laborales, y contribuye también a que el éxito empresarial se demuestre en la apuesta de la organización por la salud y la seguridad de sus trabajadores.

4.19.14 Colores y señales de seguridad

La función de los colores y las señales de seguridad es atraer la atención sobre lugares, objetos o situaciones que puedan provocar accidentes u originar riesgos a la salud, así como indicar la ubicación de dispositivos o equipos que tengan importancia desde el punto de vista de la seguridad.

Definiciones generales:

- Color de seguridad: a los fines de la seguridad color de características específicas al que se le asigna un significado definido.
- Símbolo de seguridad: representación gráfica que se utiliza en las señales de seguridad.
- Señal de seguridad: aquella que, mediante la combinación de una forma geométrica, de un color y de un símbolo, da una indicación concreta relacionada con la seguridad. La señal de seguridad puede incluir un texto (palabras, letras o cifras) destinado a aclarar sus significado y alcance.
- Señal suplementaria: aquella que tiene solamente un texto, destinado a completar, si fuese necesario, la información suministrada por una señal de seguridad.
- Aplicación de los colores

La aplicación de los colores de seguridad se hace directamente sobre los objetos, partes de edificios, elementos de máquinas, equipos o dispositivos, los colores aplicables son los siguientes:

Rojo: el color rojo denota parada o prohibición e identifica además los elementos contra incendio. Se usa para indicar dispositivos de parada de emergencia o dispositivos relacionados con la seguridad cuyo uso está prohibido en circunstancias normales, por ejemplo:

- Botones de alarma.
- Botones, pulsador o palancas de parada de emergencia
- Botones o palanca que accionen sistema de seguridad contra incendio (rociadores, inyección de gas extintor, etc.).

También se usa para señalar la ubicación de equipos contra incendio como, por ejemplo:

- Matafuegos.
- Baldes o recipientes para arena o polvo extintor
- hidrantes o soportes de mangas
- Cajas de frazadas

Amarillo: se usará solo o combinado con bandas de color negro, de igual ancho, inclinadas 45° respecto de la horizontal para indicar precaución o advertir sobre riesgos en:

- Partes de máquinas que puedan golpear, cortar, electrocutar o dañar de cualquier otro modo; además se usará para enfatizar dichos riesgos en caso de quitarse las protecciones o tapas y también para indicar los límites de carrera de partes móviles.
- Interior o bordes de puertas o tapas que deben permanecer habitualmente cerradas, por ejemplo, de: tapas de cajas de llaves, fusibles o conexiones eléctricas, contacto del marco de las puertas cerradas (puerta de la caja de escalera y de la antecámara del ascensor contra incendio), de tapas de piso o de inspección
- Desniveles que puedan originar caídas, por ejemplo: primer y último tramo de escalera, bordes de plataformas, fosas, etc.
- Barreras o vallas, barandas, pilares, postes, partes salientes de instalaciones o artefacto que se prolonguen dentro de las áreas de pasajes normales y que puedan ser chocados o golpeados.
- Partes salientes de equipos de construcciones o movimiento de materiales (paragolpes, plumas), de topadoras, tractores, grúas.

Verde: el color verde denota condición segura. Se usa en elementos de seguridad general, excepto incendio, por ejemplo, en:

- Puertas de acceso a salas de primeros auxilios
- Puertas o salidas de emergencia.
- Botiquines.
- Armarios con elementos de seguridad.
- Armarios con elementos de protección personal.
- Duchas de seguridad.

Azul: el color azul denota obligación. Se aplica sobre aquellas partes de artefactos cuya remoción o accionamiento implique la obligación de proceder con precaución, por ejemplo:

- Tapas de tableros eléctricos
- Tapas de cajas de engranajes
- Cajas de comando de aparejos y máquinas
- Utilización de equipos de protección personal

4.20 Análisis de resultados de los estudios de caso

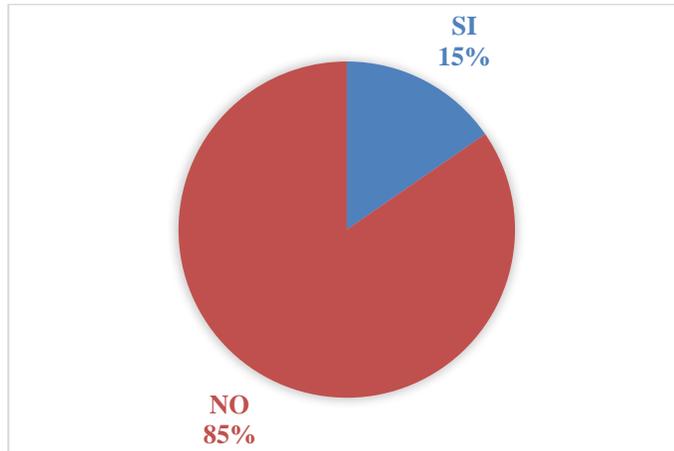
Acorde a los resultados obtenidos en la encuesta que se impartió a los colaboradores de Rodillos avanzados de Guatemala se percató en los resultados que no reciben capacitación en la inducción y capacitación para poder estar actualizados en los puestos y saber cuáles son sus atribuciones, ya que se sienten monótonos y no ven su progreso.

Ya que en la actualidad se necesitan capacitar a los colaboradores para crear un ambiente de trabajo sano, sin embargo, suelen olvidarlo, y es precisamente en ese momento cuando surgen problemas con la comunicación y desempeño de los colaboradores, dando como resultado la baja productividad. Por tal motivo dicha organización debe realizar actividades para que los colaboradores logren superarse dentro de la empresa.

A continuación, se presenta el resultado de la encuesta:

Gráfica No. 1

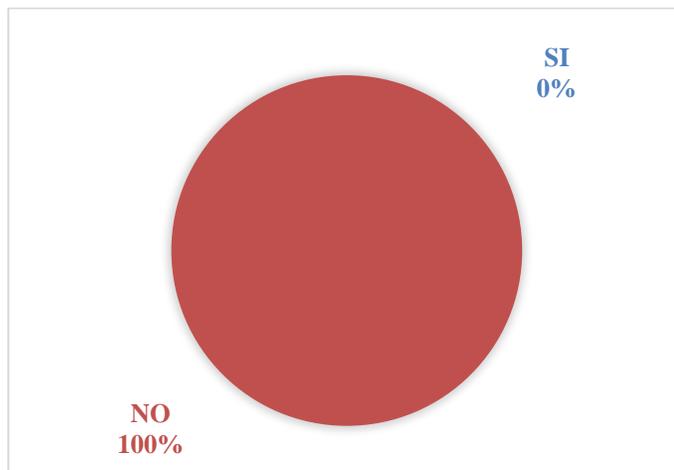
Pregunta 1: ¿Recibió inducción general al inicio de sus labores con la empresa para la que labora actualmente?



Fuente: Elaboración propia, (2018)

Gráfica No. 2

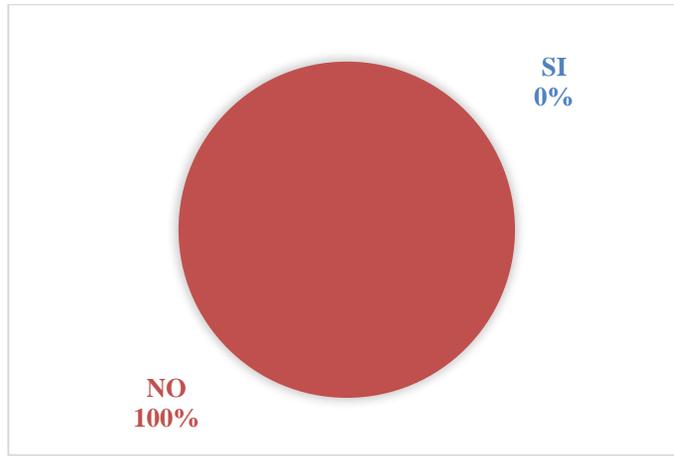
Pregunta 2: ¿Existe algún documento que le hayan entregado al inicio de sus relaciones laborales?



Fuente: Elaboración propia, (2018)

Gráfica No. 3

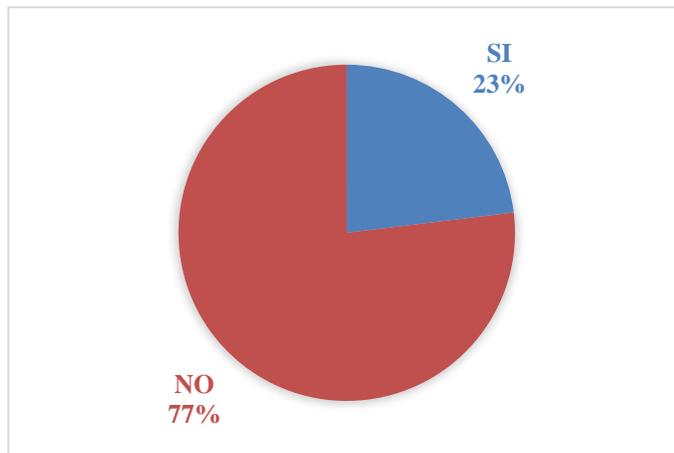
Pregunta 3: ¿Recibe capacitaciones constantes dentro de la organización?



Fuente: Elaboración propia, (2018)

Gráfica No. 4

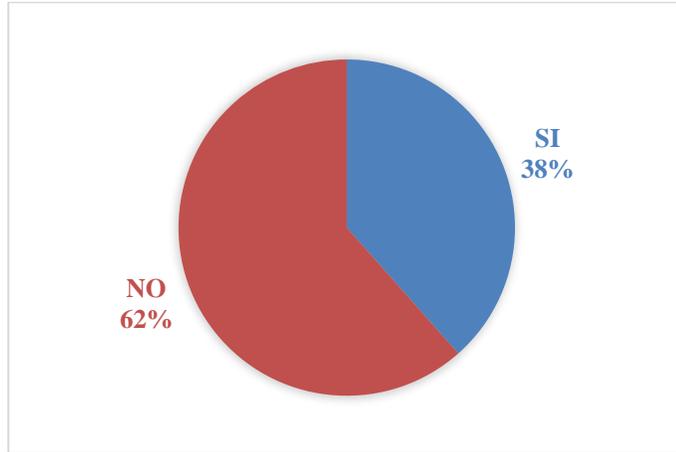
Pregunta No 4: ¿Se dan a conocer los objetivos de la empresa y se cumplen?



Fuente: Elaboración propia, (2018)

Gráfica No. 5

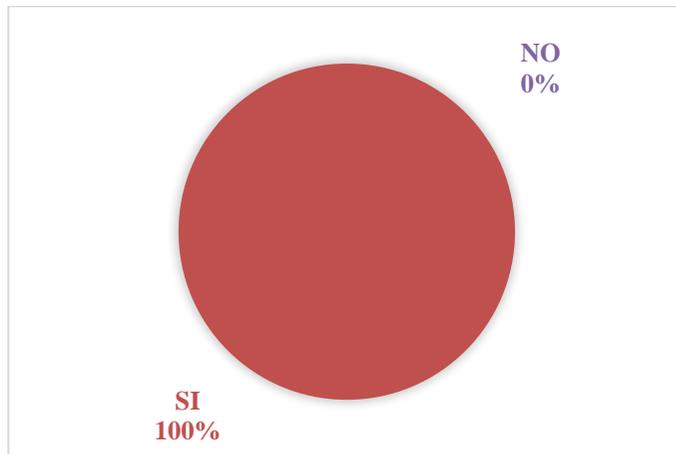
Pregunta No. 5: ¿Conoce la ubicación de su puesto de trabajo dentro de la estructura organizacional de la entidad?



Fuente: Elaboración propia, (2018)

Gráfica No. 6

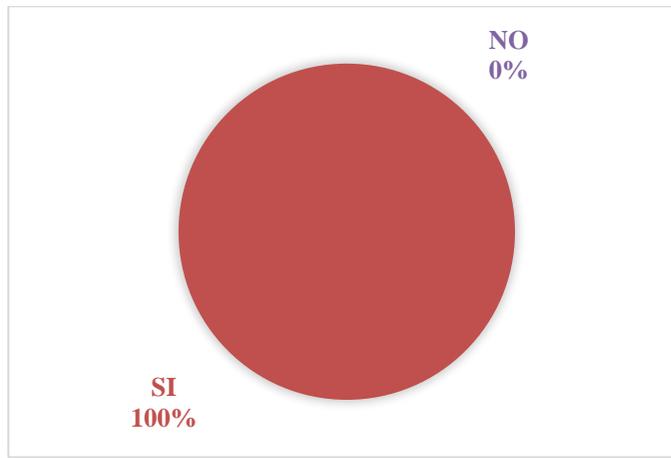
Pregunta No. 6: ¿Cree usted que las capacitaciones mejoran su desempeño laboral?



Fuente: Elaboración propia, (2018)

Gráfica No. 7

Pregunta No. 7: ¿Le gustaría recibir capacitación de acuerdo con su cargo?



Fuente: Elaboración propia, (2018)

4.21 Observaciones y resultado de herramienta aplicada

Según los resultados que obtuvimos a través de la observación y la herramienta utilizada pude percatarme encontramos hallazgos.

4.21.2 Hallazgos

- No cuentan con un programa de capacitaciones para tener un personal eficaz y eficiente.
- No recibieron una inducción adecuada al inicio de sus labores
- No se logra cumplir los objetivos y metas dentro de la organización
- No conocen bien cuáles son sus atribuciones ya que se rotan en distintas áreas
- Su desempeño laboral no es optimo
- Se detectan procesos monótonos

Conclusiones

En la actualidad existen muchas deficiencias en los conocimientos, habilidades y comportamientos de los colaboradores, por carecer de una metodología y lineamientos para el seguimiento de un proceso de capacitación eficiente, eficaz y de calidad para que los colaboradores tengan un desempeño satisfactorio y buen comportamiento organizacional.

La capacitación es una transformación para la organización, para obtener resultados que no sólo benefician en la formación de los empleados, sino que también ayudan a cumplir los objetivos de la organización, a desarrollar actitudes, así como la destreza y el crecimiento personal profesional en los colaboradores, que permite desempeñar las labores con mayor eficiencia y eficacia.

Actualmente RAG, no cuenta con un programa de capacitación que permita conocer cuáles son las necesidades del colaborador y de la organización, por lo que se verifica que no hay participación por parte del personal y no se logra alcanzar los resultados esperados. Por lo tanto, es de suma importancia generar buena comunicación entre los colaboradores y jefes.

De acuerdo con el resultado obtenido en la encuesta, se determinó que los colaboradores no cuentan con capacitaciones idóneas, es por ello, que existe un rendimiento deficiente, una mala comunicación con los departamentos de operación, administración y comercialización. La falta de inducción, motivación, comunicación y trabajo en equipo, son los factores principales, por lo que la capacitación es de suma importancia tanto para el colaborador como para la empresa.

Recomendaciones

Que sea creado un programa de capacitaciones en el cual se determine la metodología que se utilizara, así mismo los lineamientos y procesos de capacitación enfocados al resultado obtenido en el DNC, la planeación, coordinación, ejecución y evaluación serán factores claves para el desarrollo de los colaboradores.

Que sea creado el puesto Generalista de talento humano, quien estará enfocado en las inducciones y capacitaciones, que realice DNC periódicamente para crear y programas de capacitación. Que administre la unidad de Recursos Humanos y gestione los requerimientos de los colaboradores, estas acciones optimizaran los resultados esperados para la organización.

Que se implemente reuniones mensuales entre jefes y colaboradores, en la cuales se socialicen los indicadores de la empresa. Los jefes de cada área realizaran reuniones de rendición de cuentas, donde se motive al colaborador y se retroalimente sus puntos de mejora y así ver resultados de utilidades.

Que se contrate una empresa de capacitación o se profesionalicé el conocimiento empírico de los colaboradores en el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), en el cual se reforzaran los conocimientos, habilidades y actitudes de cada uno de los colaboradores, es importante evaluar las capacitaciones para medir los resultados y el cumplimiento de metas de la organización.

Referencias

- Fernando, A y Víctor, H. (2006) *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. (6ª. ed.) Mexico D.F: Editorial Trillas
- Idalberto, C. (2007) *Gestión del talento humano*. (9ª. ed.) México, D.F: Editorial McGraw-Hill
- Idalberto, C. (2009) *Gestión del talento humano*. (3ª. ed.) México, D.F: Editorial McGraw-Hill.
- Mariano, Codoñer (2009) *El Manuel del instructor*. (Editorial, MC) Guatemala
- Delfín, O. (2012) *elaboración de un plan de capacitación, consultoría y asesoría filosófica* recuperado de: <http://obeddelfin.blogspot.com/2015/04/elaboracion-de-un-plan-de-capacitacion.html>
- Garay, D. (2009) *Administración de recursos humanos*. (10ª. ed.) México, DF
- Bohlander, G, Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*: International Thomson Editores, S. A. México
- Mondy, R. w. (2010) *Administración de recursos humanos*. (10ª. ed), México, D.F: Editorial Pearson Educación
- Mondy. R, W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de los recursos Humanos*. México, D.F: Editorial Pearson Educación
- Reza T, y Jesús, C. (2006) *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*.

Universidad Panamericana (2013) Escuela ciencias de la comunicación: *Manual de procesos de andragogia*. Guatemala

Anexo

Anexo 1

Encuesta

Rodillos Avanzados de Guatemala

A continuación, se presenta encuesta que fue impartida en la empresa Rodillos Avanzados de Guatemala donde se puede percatar que los colaboradores no reciben capacitaciones contantes.

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas. Lea cuidadosamente y conteste según lo que se le pide en cada pregunta , y marque con una "X" la respuesta. Esta encuesta tiene como objetivo verificar la filosofía organizacional de la entidad

1. ¿Recibió inducción general al inicio de sus labores con la empresa para la que labora actualmente?

SI NO

2. ¿Existe algún documento que le hayan entregado al inicio de sus relaciones laborales donde se le dio a conocer la visión, misión y valores de la organización?

SI NO

3. ¿Recibe capacitaciones constantes dentro de la organización?

SI NO

4. ¿Se dan a conocer los objetivos de la empresa y se cumplen?

SI NO

5. ¿Conoce la ubicación de su puesto de trabajo dentro de la estructura organizacional de la entidad?

SI NO

6. ¿Cree usted que las capacitaciones mejoran su desempeño laboral?

SI NO

7. ¿Le gustaría recibir capacitación de acuerdo con su cargo?

SI NO