

IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL PARA APRENDICES DEL ÁREA DE NÓMINA RIOPAILA CASTILLA

TATIANA LISETH RIVERA OSORIO

UNIVERSIDAD DEL VALLE FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN UNIVERSIDAD DEL VALLE

SEDE ZARZAL

2023

IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL PARA APRENDICES DEL ÁREA DE NÓMINA RIOPAILA CASTILLA

TATIANA LISETH RIVERA OSORIO

Trabajo de grado en la Modalidad de Práctica Empresarial Requisitos para optar a título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director de trabajador de grado:

FERNANDO MORENO BETANCOURT

Phd. en desarrollo sostenible

UNIVERSIDAD DEL VALLE FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN UNIVERSIDAD DEL VALLE

SEDE ZARZAL

2023

IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL PARA APRENDICES DEL ÁREA DE NÓMINA RIOPAILA CASTILLA

Resumen:

La empresa Riopaila Castilla SA es reconocida por su liderazgo destacado en la producción y comercialización de productos derivados de la caña de azúcar. En este momento, se encuentra frente a un desafío de importancia: mejorar la capacitación de los nuevos aprendices en el área de nóminas. El propósito de este estudio es optimizar la formación y desempeño de los recién llegados al equipo de nóminas en Riopaila y su filial Cosecha del Valle. Esto se llevará a cabo mediante la creación e implementación de un manual diseñado específicamente para los aprendices, el cual debe ser claro y conciso. Para lograr este objetivo, se realizará una investigación con un enfoque cualitativo. Esta investigación comprenderá una revisión exhaustiva de la literatura relevante y de fuentes internas. Su objetivo será recopilar información crucial sobre las funciones y responsabilidades requeridas en el área de nóminas. Este proceso permitirá una comprensión profunda de los desafíos que enfrentan los nuevos aprendices al ingresar al equipo de nóminas de Riopaila Castilla. Estos desafíos no se limitan únicamente a habilidades técnicas, como el dominio de herramientas informáticas, sino que también involucran aspectos como la adaptación al entorno laboral y la comprensión de las políticas de la empresa.

Palabras clave: Implementación, optimización, Riopaila, Manual, nómina, aprendices, herramientas, proceso.

Tabla de Contenido

Introducción.....	10
Historia De La Organización	12
Declaración De Propósito	14
Visión	14
Misión	14
Valores	14
Operamos de manera sostenible	14
Somos respetuosos	14
Actuamos con integridad	14
Cooperamos para alcanzar la excelencia	15
Somos comprometidos y disciplinados	15
Justificación	15
Definición Del Problema	16
Objetivos.....	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos.....	19
Metodología	19
Diseño de la Investigación.....	19
Población y Muestra	20
Instrumentos de recolección de datos	20
Procedimiento	21
Análisis de datos	21
Resultados esperados	21

Conclusión.....	21
Marco Teórico.....	22
Concepto de capacitación	22
Importancia de la capacitación en el área de nómina.....	22
Métodos y enfoques de capacitación	23
Capacitación en el puesto de trabajo	23
Capacitación fuera del puesto de trabajo	23
Capacitación en línea	23
Capacitación a través de Simulaciones y Juegos	23
Gestión de la Calidad Aplicada a los Procesos de Capacitación	24
Definición de Gestión de la Calidad.....	24
Principios de la Gestión de la Calidad.....	24
Enfoque en el Cliente.	24
Liderazgo.	25
Participación del Personal.	25
Enfoque Basado en Procesos.	26
Mejora Continua.	26
Aplicación en los Procesos de Capacitación	27
Diseño del Programa de Capacitación.	27
Selección de Metodologías y Recursos.....	27
Evaluación del Impacto.	27
Mejora Continua.	28
Herramientas y recursos utilizados en la capacitación.....	32
Manuales de capacitación.....	32

Videos y presentaciones	32
Juegos y simulaciones interactivas.....	33
Plataformas de aprendizaje en línea	33
El papel de los manuales en la capacitación de empleados	33
Marco Legal	34
Legislación Laboral y Fiscal en Colombia.....	34
Código Sustantivo de Trabajo (CST) – Ley Laboral de Colombia.....	34
Antecedentes.	34
Estructura y Contenido.....	35
Contrato de Trabajo.	35
Derechos y Deberes de las Partes.	35
Salarios y Prestaciones Sociales.....	35
Seguridad Social.	35
Jornada de Trabajo y Descansos.....	35
Terminación del Contrato de Trabajo.....	35
Normas y Regulaciones Específicas para el Área de Nóminas.....	35
Decreto 1072 de 2015.....	35
Resolución 1328 de 2009	36
Políticas y procedimientos internos de Riopaila	37
Gerencia de Talento Humano.	37
Gerencia Finanzas y Administración.....	38
Gerencias de Marcas, Especialidades e Ingredientes.	39
Gerencia de Asuntos Corporativos.....	39
Gerencia Unidades de Negocio Derivados de la Caña.	39

Diagnóstico	40
Procesos de Nómina	40
Verificación y Precisión de los Datos de Nómina	40
Cumplimiento de las Obligaciones Laborales y Fiscales	41
Generación de Informes y Reportes Exactos.....	41
Administración de Prestaciones Sociales y Beneficios:	41
Manejo de Tiempos de Trabajo y Horas Extras	41
Auditorías Internas y Externas	42
Capacitación y Actualización Constante:.....	42
Automatización de Procesos de Nómina:.....	42
Seguridad de Datos y Confidencialidad	43
Integración con Otros Departamentos.....	43
Infraestructura Tecnológica	44
Políticas y Procedimientos	44
Percepción y Necesidades de los Colaboradores	45
Plan de acción o intervención	45
Objetivo General.....	46
Objetivos Específicos.....	46
Actividad 1: Distribución de los Manuales	46
Actividad 2: Capacitación de los Aprendices	47
Actividad 3: Establecimiento de Mecanismos de Seguimiento	47
Actividad 4: Garantizar Recursos	47
Indicadores de Éxito.....	48
Evaluación y Mejora Continua	48

Conclusiones.....	54
Comprendiendo los Desafíos Iniciales.....	54
Importancia de la Actitud y la Formación	54
Relevancia de los Manuales de Capacitación	54
Enfoque en la Actualización y Evaluación Continua	54
Contribución al Desarrollo Profesional	55
Alineación con Objetivos Institucionales.....	55
Evaluación de los manuales	55
Recomendaciones.....	56
Personalización del Manual	56
Enfoque en las Habilidades Técnicas.....	56
Orientación a la Actitud y la Comunicación	56
Formación Continua para Facilitadores	56
Evaluación Continua de la Efectividad	57
Recursos Multimedia y Plataformas Interactivas	57
Mentoría y Acompañamiento	57
Seguimiento de Indicadores de Desempeño.....	57
Actualización Periódica del Manual	57
Promoción de la Cultura de Aprendizaje.....	58
Cronograma De Actividades.....	58
Presupuesto	59
Referencias	60
Anexos	63

Tabla de contenido de tablas

Tabla 1 Plan de acción para la implementación de manuales para los aprendices del área de nómina en Riopaila Castilla y Cosecha del Valle	49
--	----

Tabla de Contenido de Figuras

Figura 1 Diagrama de procesos para la implementación de manuales para los aprendices del área de nómina en Riopaila Castilla y Cosecha del Valle.....	53
--	----

Tabla de Contenido de Anexos

<i>Anexo A. Manual para Aprendices del Área de Nomina Riopaila Castilla</i>	<i>63</i>
<i>Anexo B. Manual para Aprendices del Área de Nómina CUSA</i>	<i>64</i>
<i>Anexo C. Manual Sucess Factors</i>	<i>65</i>
<i>Anexo D. Análisis de Entrevistas Área de Nómina en Riopaila Castilla.....</i>	<i>66</i>
<i>Anexo E. Registro Fotográfico de la Implementación del Plan de Acción</i>	<i>67</i>
<i>Anexo F. Formulario de Evaluación de Manuales de Nómina Riopaila Castilla y Cosecha del Valle</i>	<i>68</i>

Introducción

La capacitación y formación continua del personal son aspectos fundamentales para el crecimiento y desarrollo de cualquier empresa en el entorno laboral actual (Bertrand y Kohaut, 2019). Esto se debe a que las empresas están constantemente enfrentándose a nuevos retos y desafíos, y necesitan contar con empleados que estén debidamente capacitados para hacer frente a estos retos.

En este sentido, la empresa Riopaila, reconocida por su liderazgo en la producción y comercialización de productos derivados de la caña de azúcar, se enfrenta a un desafío significativo relacionado con la capacitación en el área de nóminas para los nuevos aprendices en su sede ubicada en Zarzal, Colombia. La empresa, con una larga trayectoria en el sector agroindustrial, comprende la importancia de contar con empleados debidamente capacitados y actualizados en los procesos de nómina para asegurar la eficiencia, precisión y cumplimiento normativo en esta área crítica de su funcionamiento.

A medida que Riopaila ha experimentado un crecimiento sostenido y una expansión en sus operaciones, la demanda de una fuerza laboral especializada y altamente capacitada ha aumentado considerablemente. No obstante, esta necesidad ha generado un dilema en la empresa, ya que el personal más experimentado encargado del procesamiento de nóminas no dispone del tiempo suficiente para proporcionar una formación exhaustiva a los nuevos aprendices, debido a sus múltiples responsabilidades y compromisos laborales (Rodríguez y Gutiérrez, 2020). Como resultado, los aprendices no pueden adquirir adecuadamente los conocimientos y habilidades requeridos para llevar a cabo las tareas en el área de nóminas de manera efectiva y eficiente.

Para abordar esta problemática y garantizar que los aprendices adquieran las competencias necesarias para desempeñarse con éxito en el área de nóminas, se propone la implementación de un manual de capacitación específico y completo. Este manual se diseñará para ofrecer una guía estructurada y detallada que permita a los aprendices comprender los conceptos fundamentales,

procedimientos y legislación relacionados con la nómina, así como el uso adecuado de las herramientas y software utilizados en este proceso.

La implementación de este manual de capacitación no solo proporcionará a los aprendices una herramienta confiable para su formación, sino que también contribuirá a reducir la carga de trabajo sobre el personal experimentado, al permitir que los nuevos empleados adquieran conocimientos de manera autónoma. Asimismo, se espera que este recurso de capacitación mejore la precisión y eficiencia en el procesamiento de la nómina, lo que tendrá un impacto positivo en el funcionamiento global de la empresa (Cruz, 2018).

El presente trabajo de investigación se enfocará en el diseño y desarrollo de dicho manual de capacitación para el área de nóminas en Riopaila Castilla y su filial Cosecha del Valle, basándose en un análisis exhaustivo de la legislación laboral y fiscal vigente en Colombia, así como en las políticas y procedimientos internos de la empresa. Además, se considerarán las necesidades específicas de los aprendices y se evaluará la efectividad del manual mediante la aplicación de herramientas de seguimiento y medición.

El estudio se realizará siguiendo una metodología de investigación cualitativa para obtener una visión holística y completa de la problemática y su solución. Se recopilarán datos a través de observación de procesos, revisión de documentos y entrevistas semiestructuradas a personal cualificado para obtener sus percepciones sobre la eficacia del manual y el impacto en la formación de futuros aprendices.

En conclusión, este trabajo de investigación pretende abordar la problemática de la capacitación en el área de nóminas para los nuevos aprendices en Riopaila Castilla y su filial Cosecha del Valle, a través de la implementación de un manual de capacitación que provea a los aprendices de los conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente en esta área crucial de la empresa. Se espera que este manual sea una herramienta efectiva para mejorar la formación de los empleados y

optimizar el procesamiento de la nómina, contribuyendo así al desarrollo y éxito continuo de Riopaila en el mercado agroindustrial colombiano.

Historia De La Organización

La historia de Riopaila se remonta a 1918, cuando inició como un pequeño trapiche panelero en los predios de la Hacienda Riopaila, ubicada al norte del Valle del Cauca (Riopaila Castilla, s.f.). Diez años después, en 1928, el doctor Hernando Caicedo inauguró el Ingenio Riopaila S.A. y se instaló la fábrica de azúcar en el corregimiento de La Paila, al sur del municipio de Zarzal (Riopaila Castilla, s.f.). Esta inauguración marcó el inicio de una empresa que se convertiría en una de las principales referencias en la industria azucarera de Colombia.

En 1940, se fundó Central Castilla S.A., que inicialmente comenzó como un trapiche panelero (Riopaila Castilla, s.f.). Sin embargo, en 1945, el doctor Hernando Caicedo inauguró la fábrica de azúcar de Central Castilla en Pradera, Valle (Riopaila Castilla, s.f.). Esta adición fue un hito importante en la expansión de Riopaila y su consolidación como líder en la producción y comercialización de azúcar y productos derivados de la caña de azúcar.

A lo largo de los años, Riopaila ha demostrado un compromiso con el desarrollo de sus trabajadores y las comunidades a su alrededor. En 1949, se creó la Escuela Belisario Caicedo en San Antonio de los Caballeros, Florida, para brindar educación a los hijos de los trabajadores y la comunidad (Riopaila Castilla, s.f.). Además, en 1957 se fundó la Fundación Caicedo González, con el objetivo de promover el desarrollo integral de los trabajadores y las comunidades (Riopaila Castilla, s.f.).

A medida que Riopaila crecía, se expandió su producción y se implementaron nuevas tecnologías. En 1954, se puso en marcha la refinería en Planta Riopaila, y en 1956 se abrieron oficinas en el Edificio Belmonte, en honor al famoso torero Juan Belmonte (Riopaila Castilla, s.f.). En 1960, la empresa alcanzó una producción de 50.000 toneladas de azúcar (Riopaila Castilla, s.f.).

En la década de 1960, Riopaila realizó importantes inversiones en infraestructura. Se construyeron viviendas para los trabajadores en La Paila, Zarzal, se estableció el Centro Deportivo y se construyó un teatro en el Ingenio Riopaila S.A. (Riopaila Castilla, s.f.). Además, en 1967 se apoyó la creación del Instituto para el Desarrollo de La Paila (IDLA), destinado a la formación y generación de empleo para las esposas de los trabajadores (Riopaila Castilla, s.f.).

La década de 1990 marcó un período de consolidación y certificaciones para Riopaila. En 1995, entró en operación la caldera de alta presión de Central Castilla, y en 1999 tanto Ingenio Riopaila S.A. como Central Castilla S.A. obtuvieron la certificación ISO 9001 (Riopaila Castilla, s.f.). Estas certificaciones fueron un reconocimiento a la calidad de los procesos y productos de Riopaila.

En el nuevo milenio, Riopaila continuó su expansión y modernización. En 2003, Ingenio Riopaila S.A. consolidó la molienda diaria en 8.000 toneladas de caña día (TCD), y en 2004 se instalaron turbogeneradores para garantizar la autosuficiencia energética de las fábricas (Riopaila Castilla, s.f.). Además, en 2006 se escindió la operación industrial y se crearon Riopaila Industrial S.A. y Castilla Industrial S.A., obteniendo Riopaila Industrial S.A. la certificación ISO 14001 (Riopaila Castilla, s.f.). En 2007, estas dos empresas se fusionaron, dando origen a Riopaila Castilla S.A. (Riopaila Castilla, s.f.).

Durante los años siguientes, Riopaila ha continuado diversificando sus negocios y especializándose en diferentes áreas del sector agroindustrial. En 2015, se inauguraron la Planta de Destilería de alcohol carburante y la Planta de Cogeneración de energía, proyectos que han contribuido al desarrollo del sector agroindustrial en Colombia (Riopaila Castilla, s.f.). Asimismo, se ha destacado por la implementación de innovaciones tecnológicas, como el servicio de aplicación química mecanizada para el cultivo de caña (Riopaila Castilla, s.f.).

En la actualidad, Riopaila Castilla S.A. se ha consolidado como un Grupo Agroindustrial basado en la diversificación y especialización en diferentes negocios relacionados con el agro (Riopaila Castilla,

s.f.). En 2018, la empresa celebró su centenario en el mercado, destacándose como un referente en la industria azucarera y agroindustrial de Colombia.

Declaración De Propósito

Visión

Ser un referente en la agroindustria latinoamericana por su generación de valor compartido (Riopaila Castilla, s.f.).

Misión

Generar valor compartido creando desarrollo y transformación en toda la cadena productiva, mediante el compromiso permanente con nuestros grupos de interés (Riopaila Castilla, s.f.).

Valores

Operamos de manera sostenible

Operamos creando valor económico, social y ambiental usando de manera eficiente los recursos, logrando acuerdos efectivos con nuestros grupos de interés y adoptando prácticas destinadas a generar valor compartido (Riopaila Castilla, s.f.).

Somos respetuosos

Valoramos las diferencias, intereses y necesidades del otro a través de una comunicación abierta, atendiendo los diferentes puntos de vista logrando una participación activa e incluyente y construyendo relaciones de confianza a largo plazo (Riopaila Castilla, s.f.).

Actuamos con integridad

Nos comportamos de manera ética, honrada y transparente, con lealtad hacia el Grupo Agroindustrial Riopaila Castilla, cuidando su reputación e imagen en todo momento y lugar (Riopaila Castilla, s.f.).

Cooperamos para alcanzar la excelencia

Trabajamos conjuntamente en el logro de las mejores prácticas operacionales y en el mejoramiento de los procesos, productos y servicios, para contribuir al cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos garantizando una rentabilidad sostenible en el largo plazo (Riopaila Castilla, s.f.).

Somos comprometidos y disciplinados

Contribuimos al cumplimiento de los objetivos empoderándonos en nuestras responsabilidades, excediendo siempre las expectativas, actuando con disciplina y entusiasmo, cumpliendo conscientemente la ley, las normas internas y los estándares a los que nos hemos adherido (Riopaila Castilla, s.f.).

Justificación

La capacitación es una pieza fundamental en el desarrollo de los empleados y en el éxito de cualquier empresa. Es especialmente relevante en el área de nómina, donde los nuevos aprendices necesitan adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñarse de manera eficiente y efectiva. Sin embargo, llevar a cabo procesos de capacitación individualizados para cada nuevo empleado puede resultar costoso y consumir mucho tiempo.

Una solución a este problema es crear un manual de funciones. Un manual de funciones es un documento que proporciona información detallada sobre las funciones y responsabilidades de un puesto de trabajo. El manual de funciones puede ayudar a los nuevos aprendices a aprender sobre el puesto de trabajo y a desempeñarse de manera efectiva.

En este contexto, la implementación de un manual para el área de aprendices en la empresa Riopaila Castilla y su filial Cosecha del Valle se presenta como una solución eficiente y efectiva para mejorar la capacitación de estos empleados. Un manual cuidadosamente diseñado puede proporcionar información clara y concisa sobre las políticas y procedimientos relacionados con la nómina, así como instrucciones detalladas sobre cómo llevar a cabo el procesamiento de esta y cómo resolver problemas

comunes que puedan surgir en este proceso. Además, el manual puede funcionar como un recurso permanente al que los empleados pueden recurrir en caso de tener dudas o necesitar recordar información específica.

La estructura propuesta para el manual contempla diversas secciones que abarcan distintos aspectos relevantes del área de nómina en la empresa Riopaila Castilla y su filial Cosecha del Valle. Estas secciones incluyen una introducción a la nómina, las políticas y procedimientos relacionados, la legislación laboral y fiscal aplicable, las herramientas y software utilizados en el proceso de nómina, el proceso de procesamiento de la nómina en sí, la resolución de problemas y recursos adicionales que puedan resultar útiles para los aprendices. Esta estructura completa y detallada brinda una visión integral del proceso de nómina en la empresa, lo cual contribuye a mejorar la capacitación y el desempeño de los nuevos aprendices.

En conclusión, la implementación de un manual para el área de aprendices en la empresa Riopaila Castilla y su filial Cosecha del Valle representa una iniciativa valiosa para mejorar la capacitación y el desempeño de estos empleados. Un manual bien diseñado y estructurado adecuadamente proporciona información precisa y comprensible sobre las políticas y procedimientos relacionados con la nómina, así como instrucciones detalladas sobre cómo llevar a cabo el procesamiento de esta y cómo resolver problemas comunes. Al contar con esta herramienta de referencia, los aprendices pueden adquirir los conocimientos y habilidades necesarios de manera más efectiva, contribuyendo así al mejoramiento del área de nómina en la empresa Riopaila Castilla y su filial Cosecha del Valle.

Definición Del Problema

El problema que se pretende abordar se centra en la carencia de una capacitación adecuada en el área de nóminas para los nuevos aprendices en la sede de Riopaila Castilla y su filial Cosecha del Valle, ubicada en el km 1 vía La Paila, Valle del Cauca. Esta problemática surge debido a la limitación de tiempo por parte del personal más experimentado, lo que dificulta que los aprendices adquieran los

conocimientos y habilidades necesarias para desenvolverse eficientemente en el campo de las nóminas dentro de la empresa.

En el contexto específico del grupo agroindustrial Riopaila Castilla y su filial Cosecha del Valle, la falta de capacitación adecuada en el área de nóminas afecta el proceso de liquidación de salarios, cálculo de prestaciones sociales y generación de reportes, entre otras responsabilidades cruciales del área de nómina. Los aprendices, al no contar con una guía estructurada y completa para desarrollar sus conocimientos, se enfrentan a dificultades para desempeñar sus funciones con precisión y eficiencia.

Las limitaciones de tiempo para brindar capacitación por parte del personal más experimentado han llevado a la necesidad de buscar una solución efectiva. Por esta razón, la implementación de un manual de capacitación específico para el área de aprendices de nómina se presenta como una opción viable. Dicho manual contendrá secciones detalladas que abarcan desde una introducción general al concepto de nómina y su importancia en la empresa, hasta información específica sobre las políticas y procedimientos internos, legislación laboral y fiscal, herramientas y software utilizados, solución de problemas y recursos adicionales para ampliar el conocimiento.

El objetivo principal de este manual es proporcionar a los aprendices una herramienta de referencia confiable que les permita adquirir los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para realizar sus funciones en el área de nóminas de manera precisa y eficiente. Al contar con un recurso estructurado y accesible, los aprendices podrán adquirir habilidades específicas, resolver problemas comunes y acceder a recursos adicionales para ampliar su comprensión del tema.

La implementación de este manual de capacitación para los aprendices de nómina se traducirá en una mejora significativa en la eficiencia y precisión del procesamiento de la nómina en Riopaila Castilla y Cosecha del Valle. Además, al proporcionar un recurso autónomo, se reducirá la dependencia del personal experimentado para la capacitación, permitiendo un desarrollo más independiente y efectivo de los aprendices en el área de nóminas.

En el presente contexto, es fundamental identificar al personal idóneo dentro del área de nómina que se encargará de gestionar y dirigir a los nuevos aprendices. De igual manera, se requerirá realizar una serie de entrevistas y cuestionarios para definir de manera específica y detallada el problema al que se enfrentan los aprendices en el área de nóminas, así como sus necesidades y expectativas respecto a la capacitación.

El proceso de implementación del manual implicará la asignación de tiempo y recursos por parte de Riopaila Castilla y Cosecha del Valle para la elaboración, revisión y validación del contenido del manual. Además, se requerirá de un seguimiento y evaluación constante para asegurar su efectividad y realizar ajustes pertinentes. La estudiante de práctica del programa de Administración de Empresas será la responsable de liderar este proceso, bajo la supervisión y orientación del personal experimentado del área de nóminas.

Finalmente, la implementación de un manual de capacitación específico para los aprendices de nómina en Riopaila Castilla y Cosecha del Valle será una solución efectiva para mejorar la formación y desempeño de los aprendices en el área de nóminas. Esto contribuirá a la eficiencia operativa de la empresa y a un proceso más ágil y preciso en el manejo de la nómina. Con esta iniciativa, se buscará fortalecer las capacidades de los aprendices y su autonomía para enfrentar los desafíos propios del área de nóminas, garantizando así el crecimiento y desarrollo profesional de los nuevos talentos en el grupo agroindustrial Riopaila Castilla y su filial Cosecha del Valle.

Objetivos

Objetivo General

Optimizar la capacitación y el rendimiento de los nuevos aprendices del área de nómina en la empresa Riopaila y su filial Cosecha del Valle ubicadas en el kilómetro uno vía La Paila, Valle del Cauca mediante la creación e implementación de un manual especializado para los aprendices.

Objetivos Específicos

- Identificar fortalezas y debilidades en los procedimientos y necesidades de capacitación existentes en el área de nómina de la empresa Riopaila y su filial Cosecha del Valle.
- Desarrollar un manual para los aprendices del área de nómina que proporcione información clara y concisa sobre las políticas y procedimientos relacionados con la nómina en la empresa Riopaila Castilla y su filial Cosecha del Valle.
- Validar la aplicabilidad del manual de capacitación implementado, mediante la recolección de datos y retroalimentación de los nuevos aprendices del área de nómina, para la medición del impacto en el desempeño y conocimiento adquirido.

Metodología

La implementación de un manual para aprendices del área de nómina es un proceso complejo que requiere una cuidadosa planificación y ejecución. El manual debe ser claro, conciso y fácil de entender, y debe incluir toda la información relevante que los aprendices necesitan para desempeñar sus funciones de manera eficiente y precisa.

El manual se escribirá en un lenguaje ordenado y estructurado, y se ilustrará con ejemplos y diagramas. También se incluirá un índice y una tabla de contenido para facilitar la navegación.

El manual se implementará en dos fases. En la primera fase, se distribuirá el manual a los aprendices del área de nómina y se les brindará capacitación sobre cómo usarlo. En la segunda fase, se recopilarán comentarios y percepciones de los aprendices sobre el manual por medio de un formulario de Google Forms. Los comentarios se utilizarán para identificar áreas de mejora en el manual y para asegurar que sea efectivo para los aprendices.

Diseño de la Investigación

Se llevará a cabo una investigación con enfoque cualitativo. Se realizará una revisión bibliográfica y de fuentes internas para recopilar información relevante sobre las funciones y

responsabilidades del área de nómina. Además, se llevarán a cabo entrevistas al personal idóneo del área o afines para obtener sus opiniones y sugerencias sobre el contenido y la utilidad del manual.

Población y Muestra

La población objetivo serán los aprendices del área de nómina en Riopaila Castilla y su filial Cosecha del Valle. La muestra estará compuesta por 5 trabajadores del área para las entrevistas.

Instrumentos de recolección de datos

Se realizarán entrevistas semiestructuradas a los trabajadores para obtener sus opiniones sobre las habilidades y conocimientos necesarios para el desempeño en el área.

A continuación, se presentan las preguntas que buscarán dar respuesta a cada uno de los objetivos propuestos en la entrevista semiestructurada. Las preguntas están diseñadas para obtener información relevante que permitirá cumplir con los objetivos planteados en el estudio. El enfoque será sistemático, lo que nos permitirá obtener datos significativos para el análisis e interpretación de los resultados. Tu colaboración y sinceridad en las respuestas serán de gran valor para el éxito de esta investigación. Agradecemos de antemano tu participación.

- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los nuevos aprendices del área de nómina en la empresa Riopaila y su filial Cosecha del Valle?
- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación más urgentes para los nuevos aprendices del área de nómina?
- ¿Cómo se puede mejorar la calidad de la capacitación para los nuevos aprendices del área de nómina?
- ¿Cuáles son las políticas y procedimientos actuales relacionados con la nómina en la empresa Riopaila Castilla y su filial Cosecha del Valle?
- ¿Cómo se pueden mejorar las políticas y procedimientos relacionados con la nómina en la empresa Riopaila Castilla y su filial Cosecha del Valle?

- ¿Cómo se puede desarrollar un manual de capacitación que sea breve, específico y relevante para las necesidades de los nuevos aprendices del área de nómina?
- ¿Cómo se puede evaluar la efectividad del manual de capacitación implementado?

Procedimiento

Se solicitará el permiso de la empresa para llevar a cabo la investigación. Luego, se realizarán las entrevistas a los trabajadores. La información recopilada será analizada para identificar los contenidos y temas clave que deben ser incluidos en el manual.

Análisis de datos

Se realizará un análisis temático de las entrevistas para identificar las principales áreas de mejora y sugerencias para el manual.

Resultados esperados

Se espera contar con un manual completo y detallado que cubra todas las funciones y responsabilidades del área de nómina, proporcionando una guía clara y precisa para los aprendices. Además, se espera obtener retroalimentación positiva de los supervisores y aprendices sobre la utilidad y aplicabilidad del manual.

Conclusión

Con base en los resultados obtenidos, se concluirá sobre la efectividad del manual en la formación y desempeño de los aprendices del área de nómina en Riopaila Castilla y su filial Cosecha del Valle. Se propondrán mejoras y ajustes para garantizar la optimización de su utilidad y aplicabilidad en el proceso de nómina.

El manual se actualizará periódicamente para reflejar los cambios en las políticas, los procedimientos y la tecnología.

Marco Teórico

Concepto de capacitación

La capacitación se define como un proceso continuo y sistemático mediante el cual se proporciona a los empleados los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva (Chiavenato, 2009; Noe, 2017). Se trata de un componente fundamental en el desarrollo y crecimiento de los individuos en el entorno laboral, permitiéndoles adquirir y actualizar competencias que son relevantes para su desempeño y contribución a la organización (Snell, Morris y Bohlander, 2016).

El objetivo principal de la capacitación es mejorar el rendimiento de los empleados, brindándoles las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos y demandas cambiantes de su trabajo. A través de la capacitación, se busca ampliar y fortalecer el conjunto de habilidades técnicas, conocimientos teóricos y competencias socioemocionales que son esenciales para llevar a cabo las tareas y responsabilidades asignadas (Byars y Rue, 2006).

Importancia de la capacitación en el área de nómina

En el contexto del área de nómina, la capacitación adquiere una relevancia especial debido a la complejidad y especificidad de las tareas que deben llevarse a cabo. Los empleados encargados de la nómina deben tener un conocimiento profundo sobre las políticas y procedimientos relacionados con los procesos de pago de salarios, retenciones de impuestos, cumplimiento de regulaciones laborales, entre otros aspectos (Noe, 2017).

Una capacitación efectiva en el área de nómina tiene varios beneficios tanto para los empleados como para la organización. En primer lugar, una capacitación adecuada contribuye a minimizar errores y reducir los riesgos de incumplimiento normativo, evitando sanciones y problemas legales (Snell et al., 2016). Además, al brindarles a los empleados el conocimiento necesario para llevar a cabo sus tareas de

manera precisa y eficiente, se mejora la calidad del servicio, la satisfacción de los empleados y se fortalece la imagen y reputación de la organización (Chiavenato, 2009).

Métodos y enfoques de capacitación

Existen diversos métodos y enfoques que pueden utilizarse para llevar a cabo la capacitación en el área de nómina. Entre ellos se encuentran.

Capacitación en el puesto de trabajo

Este enfoque implica proporcionar a los empleados la oportunidad de aprender mientras realizan sus tareas diarias. Puede incluir la asignación de un mentor o supervisor que guíe y brinde retroalimentación constante, así como la realización de prácticas y simulaciones en situaciones reales de trabajo (Noe, 2017).

Capacitación fuera del puesto de trabajo

Este método implica brindar a los empleados la oportunidad de participar en programas de capacitación impartidos fuera del entorno laboral. Puede incluir cursos presenciales, talleres, conferencias y seminarios impartidos por expertos en el tema (Byars y Rue, 2006).

Capacitación en línea

Con el avance de las tecnologías de la información y la comunicación, la capacitación en línea se ha vuelto cada vez más popular. Este enfoque permite a los empleados acceder a contenidos de capacitación a través de plataformas virtuales, realizar actividades interactivas, participar en foros de discusión y recibir retroalimentación en línea (Snell et al., 2016).

Capacitación a través de Simulaciones y Juegos

Este enfoque utiliza herramientas interactivas, como simuladores y juegos, para brindar una experiencia práctica de aprendizaje. Los empleados pueden enfrentar situaciones simuladas relacionadas con la nómina y tomar decisiones, experimentando las consecuencias de sus acciones y desarrollando habilidades de resolución de problemas (Chiavenato, 2009).

Es importante seleccionar el método de capacitación más adecuado en función de las necesidades y características específicas del área de nómina, considerando factores como el alcance de la capacitación, el tiempo disponible, los recursos disponibles y el perfil de los empleados a capacitar.

Gestión de la Calidad Aplicada a los Procesos de Capacitación

La gestión de la calidad desempeña un papel esencial en garantizar que los programas de capacitación sean efectivos, eficientes y alineados con los objetivos organizacionales. En este apartado, se explorará cómo los principios y enfoques de la gestión de calidad se aplican a la planificación, implementación y evaluación de los procesos de capacitación, con el propósito de optimizar el desarrollo de los aprendices en el área de nómina y mejorar el desempeño de las empresas en este aspecto clave de recursos humanos.

Definición de Gestión de la Calidad

La gestión de la calidad es un enfoque holístico que abarca todas las áreas y niveles de una organización, desde la alta dirección hasta el personal operativo. Se basa en la mejora continua y la búsqueda constante de la excelencia, con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, aumentar la eficiencia y eficacia de los procesos, y promover una cultura organizacional de excelencia (Deming, 1986).

Principios de la Gestión de la Calidad

Para lograr una gestión de la calidad efectiva, se deben seguir una serie de principios fundamentales. Algunos de los principios más importantes incluyen.

Enfoque en el Cliente. El enfoque en el cliente es uno de los principios fundamentales de la gestión de la calidad. Se basa en la idea de que el cliente es el centro de la organización y que todas las decisiones y acciones deben estar orientadas a satisfacer sus necesidades y expectativas (Deming, 1986; Juran, 1989; Crosby, 1979; Feigenbaum, 1991; Ishikawa, 1985). Para lograr un enfoque en el cliente, las organizaciones deben identificar las necesidades y expectativas de los clientes, desarrollar productos y

servicios que satisfagan esas necesidades y expectativas, comunicarse con los clientes para obtener comentarios sobre sus productos y servicios y actuar sobre los comentarios de los clientes para mejorar los productos y servicios.

Liderazgo. El liderazgo es esencial para el éxito de cualquier organización que quiera implementar una gestión de la calidad exitosa. La alta dirección debe ser un firme defensor de la calidad y debe estar comprometida a crear una cultura de calidad en la organización. Debe proporcionar la visión y los recursos necesarios para apoyar los esfuerzos de mejora de la calidad y debe asegurarse de que todos los empleados estén involucrados en el proceso.

Participación del Personal. La participación del personal es un pilar fundamental en la gestión de la calidad, ya que esta filosofía se fundamenta en el compromiso y la contribución activa de todos los miembros de la organización (Deming, 1986; Juran, 1989; Crosby, 1979; Feigenbaum, 1991). Reconociendo la importancia de cada empleado, la gestión de la calidad busca involucrarlos en la mejora continua de los procesos y en la consecución de los objetivos de calidad establecidos. Esto implica fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, donde se alienta a los trabajadores a aportar ideas, identificar oportunidades de mejora y participar activamente en la toma de decisiones para garantizar la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales (Ishikawa, 1985).

Además, el compromiso del personal se traduce en un sentido de responsabilidad compartida hacia la calidad del producto o servicio final, lo que contribuye a fortalecer la cultura de calidad dentro de la organización y a generar un mayor grado de satisfacción tanto para los clientes como para los empleados (Oakland, 2014).

Es fundamental que la alta dirección promueva y respalde esta participación activa del personal, proporcionando los recursos y la capacitación necesaria para que cada miembro del equipo pueda contribuir de manera significativa al logro de los objetivos de calidad (Dale, 2015). Al fomentar la participación del personal, la gestión de la calidad se convierte en un proceso colectivo de mejora

continua, donde cada individuo se convierte en un agente de cambio y en un impulsor de la excelencia organizacional (Goetsch y Davis, 2014).

Esta integración del talento y la creatividad de todos los miembros de la organización en la búsqueda de la calidad es lo que verdaderamente impulsa el éxito y la competitividad sostenible en el mercado actual (Evans y Lindsay, 2016).

Enfoque Basado en Procesos. El enfoque basado en procesos es un pilar fundamental de la gestión de la calidad, donde los procesos son secuencias de actividades interrelacionadas que transforman insumos en resultados valiosos para clientes y la organización (Juran, 1992; Hammer & Champy, 1993). Busca una gestión integral y sistémica, identificando interdependencias y optimizando su funcionamiento para lograr eficiencia y eliminar desperdicios (Oakland, 2014; Dale, 2015).

Adoptar este enfoque implica entender la organización como un conjunto de procesos interconectados, contribuyendo a los objetivos de calidad y expectativas de los clientes (Goetsch & Davis, 2014; Evans & Lindsay, 2016). Se deben identificar, medir y controlar los indicadores clave de rendimiento para mejorar la calidad en todas las áreas (Pande et al., 2014; Dahlgaard et al., 2017).

Fomenta la colaboración y mejora continua en toda la organización (Kanji & Asher, 1996; Zeng et al., 2018), siendo un impulsor clave para alcanzar la excelencia en la gestión de la calidad (Terziovski, 2010; Chow-Chua et al., 2017).

Mejora Continua. La mejora continua es un concepto fundamental en la gestión de la calidad, orientado hacia la evolución constante y progresiva de los procesos y resultados de la organización (Deming, 1986; Crosby, 1979). Se basa en el análisis sistemático de datos y la retroalimentación, con el propósito de identificar áreas de mejora y oportunidades para optimizar la eficiencia y la efectividad (Ishikawa, 1985; Juran, 1989).

La mejora continua implica una mentalidad de aprendizaje y adaptación, donde todos los miembros de la organización participan activamente en la identificación de problemas y la búsqueda de soluciones innovadoras (Oakland, 2014; Dale, 2015).

Se promueve la implementación de acciones correctivas y preventivas para evitar la recurrencia de problemas y asegurar que los procesos sean cada vez más eficientes y eficaces (Goetsch & Davis, 2014; Evans & Lindsay, 2016). A través de la mejora continua, la organización se fortalece, se adapta a los cambios del entorno y se mantiene en una búsqueda constante de la excelencia (Pande et al., 2014; Dahlgard et al., 2017).

Aplicación en los Procesos de Capacitación

La gestión de la calidad también se aplica a los procesos de capacitación, ya que estos juegan un papel fundamental en el desarrollo y crecimiento de los recursos humanos en una organización. Algunas de las áreas clave en las que se aplica la gestión de la calidad en la capacitación incluyen.

Diseño del Programa de Capacitación. La gestión de la calidad implica identificar las necesidades de capacitación de la organización y de los empleados, estableciendo objetivos claros y medibles. El programa de capacitación debe estar alineado con los objetivos estratégicos de la organización y ser diseñado de manera efectiva para lograr resultados óptimos (Kirkpatrick y Kirkpatrick, 2006).

Selección de Metodologías y Recursos. La gestión de la calidad implica seleccionar las metodologías y recursos de capacitación más adecuados para alcanzar los objetivos establecidos. Estos pueden incluir capacitación en el aula, en línea, prácticas en el puesto de trabajo y simulaciones, entre otros (Noe, 2017).

Evaluación del Impacto. La gestión de la calidad también implica evaluar el impacto de la capacitación en el desempeño de los empleados y en el logro de los objetivos organizacionales. Se

deben utilizar indicadores y métricas para medir la efectividad de la capacitación y realizar ajustes si es necesario (Kirkpatrick y Kirkpatrick, 2006).

Mejora Continua. La gestión de la calidad en la capacitación implica buscar oportunidades de mejora y optimización en el diseño, implementación y evaluación de los programas de capacitación. Los resultados de la evaluación pueden servir como insumo para realizar ajustes y mejoras en los programas de capacitación futuros (Deming, 1986).

Aprendizaje organizacional

según Senge (1990), se manifiesta como un proceso continuo y dinámico en el cual las organizaciones adquieren, comparten y aplican conocimientos con el propósito de mejorar su rendimiento y adaptarse eficazmente a los cambios del entorno. Este concepto subyace en la premisa fundamental de que las organizaciones no son entidades estáticas, sino sistemas complejos que evolucionan mediante la interacción constante de sus miembros.

En el ámbito específico de la capacitación en nómina, el aprendizaje organizacional adquiere una relevancia crucial. Va más allá de la simple adquisición de conocimientos y habilidades por parte de los empleados, extendiéndose hacia la capacidad de integrar de manera efectiva estos nuevos conocimientos en los procesos y estructuras fundamentales de la organización (Senge, 1990). Este enfoque implica un abordaje holístico de la capacitación, donde se consideran no solo los aspectos individuales de aprendizaje, sino también los aspectos grupales y organizacionales.

Desde una perspectiva integral, la capacitación en nómina debería ser diseñada no solo para mejorar las habilidades técnicas individuales, sino también para fomentar una comprensión profunda de cómo estas habilidades se alinean con los objetivos y procesos organizativos. Esto implica integrar sesiones de capacitación que no solo se centren en la ejecución de tareas específicas, sino que también promuevan la comprensión del impacto más amplio de estas acciones en la eficiencia global de la organización.

Además, este enfoque integral requiere la creación de espacios para el intercambio de conocimientos entre los empleados. La colaboración y la comunicación entre los miembros de un equipo de nómina, por ejemplo, pueden facilitar la identificación de mejores prácticas y la resolución colaborativa de problemas específicos del departamento (Senge, 1990).

Efectividad de la Capacitación Medida por Indicadores de Desempeño

La evaluación de la efectividad de la capacitación en el ámbito de nómina es esencial para garantizar el alineamiento de los programas de capacitación con los objetivos organizativos. Este proceso se lleva a cabo mediante la medición de indicadores de desempeño específicos, un enfoque propuesto por Kirkpatrick y Kirkpatrick (2006) y Noe (2017) que ofrece una perspectiva cuantitativa y cualitativa sobre el impacto de la capacitación.

Los indicadores de desempeño en este contexto pueden abarcar diversas áreas cruciales para el funcionamiento eficiente del departamento de nómina. Primero, se puede medir la precisión en el procesamiento de la nómina, evaluando la exactitud de los cálculos y la consistencia en la aplicación de políticas internas y regulaciones externas. Este indicador refleja directamente la capacidad de los empleados capacitados para ejecutar tareas críticas con mínimos errores.

Además, la reducción de errores se erige como un indicador clave. La capacitación efectiva debería traducirse en una disminución notable de errores en el procesamiento de la nómina, ya que los empleados adquieren habilidades más refinadas y una comprensión más profunda de los procedimientos.

La eficiencia en los tiempos de respuesta constituye otro indicador esencial. La capacitación exitosa debería agilizar los procesos en el área de nómina, permitiendo respuestas rápidas a consultas y resolución eficiente de problemas. Este indicador no solo mide la habilidad técnica, sino también la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.

Finalmente, la mejora en la satisfacción del cliente interno y externo refleja la capacidad de la capacitación para impactar positivamente en la percepción y experiencia de aquellos que interactúan con el departamento de nómina. Esto no solo se traduce en la mejora de relaciones internas entre departamentos, sino también en una reputación favorable frente a organismos externos.

Desarrollo de Competencias Digitales en la Capacitación de Nómina

El avance tecnológico ha transformado radicalmente la gestión de la nómina, haciendo imperativo que los programas de capacitación integren el desarrollo de competencias digitales. Este enfoque va más allá de la mera adquisición de habilidades técnicas específicas, abarcando la comprensión integral de los aspectos tecnológicos asociados con la gestión de la nómina.

El desarrollo de competencias digitales en la capacitación de nómina implica equipar a los empleados con habilidades críticas para afrontar los desafíos de un entorno digital en constante evolución. Al respecto, Snell, Bohlander y Sherman (2016) y Chiavenato (2009) ofrecen una perspectiva valiosa sobre la importancia de la adaptación a las demandas tecnológicas en la gestión de recursos humanos.

Entre las competencias digitales cruciales para la capacitación en nómina, destacan las habilidades de análisis de datos. En un entorno digital, la capacidad de interpretar y utilizar eficientemente datos relacionados con la nómina se convierte en un activo estratégico. Esto incluye la capacidad de extraer información valiosa, identificar tendencias y tomar decisiones informadas.

Asimismo, las habilidades de uso de software especializado son esenciales. La gestión de la nómina a menudo implica el manejo de plataformas y herramientas digitales específicas. La capacitación debe asegurar que los empleados no solo comprendan el funcionamiento de este software, sino que también sean capaces de utilizarlo de manera eficaz para optimizar procesos.

Las habilidades de comunicación digital y colaboración en línea son también competencias esenciales. En un entorno donde la comunicación y colaboración se realizan a menudo a través de

canales digitales, la capacidad de los empleados para expresarse claramente, compartir información de manera efectiva y colaborar en línea se vuelve crucial para el éxito en la gestión de nómina.

El desarrollo de estas competencias no solo capacita a los empleados para enfrentar los retos actuales, sino que también los prepara para adaptarse proactivamente a los cambios tecnológicos futuros. En última instancia, la capacitación en competencias digitales no solo es un imperativo para la eficiencia actual, sino también una inversión estratégica en la preparación de los recursos humanos para los desafíos tecnológicos emergentes.

Cultura Organizacional como Facilitadora de la Capacitación

La cultura organizacional, definida por Schein (2010) como el conjunto de valores, creencias y normas compartidas por los miembros de una organización, desempeña un papel esencial en la facilitación y éxito de los programas de capacitación. Esta perspectiva se respalda también en las investigaciones de Cameron y Quinn (2006), quienes proponen un marco integral para diagnosticar y cambiar la cultura organizacional.

Una cultura organizacional que valora el aprendizaje continuo, la innovación y la mejora constante crea un entorno propicio para la efectividad de los programas de capacitación. Cuando los valores fundamentales de una organización incluyen el compromiso con el desarrollo y la adquisición constante de conocimientos, los empleados se vuelven más receptivos a la capacitación.

En una cultura que promueve el aprendizaje, los empleados no solo ven la capacitación como un requisito obligatorio, sino como una oportunidad para crecer y mejorar profesionalmente. La disposición a participar activamente en programas de capacitación se intensifica, ya que los empleados comprenden que esta inversión no solo beneficia a la organización, sino también a su propio desarrollo.

Además, una cultura que fomenta la innovación y la mejora constante crea un ambiente donde los empleados se sienten empoderados para aplicar los nuevos conocimientos adquiridos durante la

capacitación en su práctica laboral diaria. La capacitación deja de ser un evento aislado y se convierte en un elemento integrado en la rutina laboral, alimentando un ciclo de mejora continua.

En consecuencia, las organizaciones que reconocen y cultivan una cultura orientada al aprendizaje y la mejora constante no solo experimentan una mayor efectividad en sus programas de capacitación, sino que también fortalecen su capacidad para adaptarse a los cambios, fomentar la innovación y retener a empleados comprometidos y motivados. La cultura organizacional, en este contexto, se convierte en un aliado estratégico en el proceso de desarrollo y crecimiento constante de su capital humano.

Herramientas y recursos utilizados en la capacitación

Para llevar a cabo la capacitación en el área de nómina, se pueden utilizar una variedad de herramientas y recursos, cuyo objetivo es facilitar el aprendizaje y la asimilación de conocimientos por parte de los empleados. Algunas de las herramientas y recursos más comunes incluyen:

Manuales de capacitación

Los manuales son documentos estructurados que contienen información detallada sobre las políticas, procedimientos y normas relevantes para el área de nómina. Estos manuales proporcionan a los empleados un recurso de referencia constante que pueden consultar en cualquier momento para aclarar dudas o recordar información específica (Byars y Rue, 2006).

Videos y presentaciones

Los videos y las presentaciones multimedia son herramientas efectivas para presentar información de manera visual y atractiva. Pueden incluir demostraciones paso a paso de los procesos de nómina, ejemplos prácticos y explicaciones claras sobre los conceptos y procedimientos relevantes (Noe, 2017).

Juegos y simulaciones interactivas

Los juegos y las simulaciones proporcionan una forma lúdica y participativa de aprendizaje. A través de juegos diseñados específicamente para el área de nómina, los empleados pueden poner a prueba sus conocimientos, tomar decisiones y enfrentar situaciones desafiantes de manera segura, permitiendo el desarrollo de habilidades prácticas (Snell et al., 2016).

Plataformas de aprendizaje en línea

Las plataformas de aprendizaje en línea ofrecen la posibilidad de acceder a cursos y contenidos de capacitación a través de internet. Estas plataformas pueden incluir módulos interactivos, evaluaciones, recursos adicionales y la posibilidad de realizar un seguimiento del progreso de los empleados (Chiavenato, 2009).

Es fundamental seleccionar y utilizar las herramientas y recursos más adecuados para el contexto de capacitación en el área de nómina, asegurándose de que sean accesibles, efectivos y pertinentes para los objetivos de aprendizaje establecidos.

El papel de los manuales en la capacitación de empleados

Los manuales desempeñan un papel fundamental en la capacitación de los empleados, especialmente en el área de nómina. Un manual bien diseñado puede proporcionar información clara, detallada y actualizada sobre las políticas, procedimientos y normativas que deben seguirse en el procesamiento de la nómina (Byars y Rue, 2006; Snell et al., 2016).

A través de un manual para el área de aprendices de nómina en la empresa Riopaila Castilla y su filial Cosecha del Valle, se puede brindar a los nuevos aprendices un recurso completo y estructurado que les permita familiarizarse con los aspectos fundamentales del proceso de nómina. El manual puede incluir secciones dedicadas a la descripción de las responsabilidades del área de nómina, los pasos específicos para llevar a cabo el procesamiento de la nómina, las políticas y procedimientos internos, las leyes laborales y fiscales relevantes, y los software y herramientas utilizados en el área (Noe, 2017).

Además, el manual puede ofrecer instrucciones paso a paso, ejemplos prácticos y consejos útiles para enfrentar situaciones comunes y resolver problemas relacionados con la nómina. Al contar con un recurso de referencia confiable y completo, los aprendices podrán adquirir los conocimientos y habilidades necesarios de manera más eficiente, mejorando su desempeño y contribución al área de nómina (Chiavenato, 2009).

Marco Legal

Legislación Laboral y Fiscal en Colombia

Dentro del marco legal colombiano, es de vital importancia comprender la compleja y dinámica legislación laboral y fiscal que rige las operaciones de empresas como Riopaila Castilla y su filial Cosecha del Valle. La correcta aplicación de estas leyes es esencial para garantizar que las prácticas de nómina cumplan con los estándares legales y fiscales establecidos por las autoridades colombianas. En este contexto, se explorará en detalle la legislación laboral y fiscal en Colombia, destacando sus principales aspectos y cómo influyen en la gestión de nómina de estas organizaciones.

Código Sustantivo de Trabajo (CST) – Ley Laboral de Colombia

El Código Sustantivo del Trabajo (CST) es la legislación laboral más relevante en Colombia y establece las normas y principios que rigen las relaciones entre empleadores y trabajadores en el ámbito laboral del país. El CST ofrece un panorama completo de los derechos, deberes y protecciones que amparan tanto a empleadores como a trabajadores en el contexto laboral colombiano (Ley 3 de 1938, 3 de febrero de 1938).

Antecedentes. El Código Sustantivo de Trabajo fue instituido mediante la Ley 3 de 1938 y desde entonces ha sido objeto de diversas reformas y actualizaciones. Su promulgación representó un hito trascendental en la regulación laboral en Colombia, consolidando y unificando las diferentes normas laborales existentes hasta ese momento. A lo largo de su historia, el CST ha sido el pilar de la legislación laboral y ha sido complementado por otras leyes y decretos específicos en materia laboral.

Estructura y Contenido. El CST se divide en diferentes títulos y capítulos, cada uno de ellos aborda aspectos particulares de las relaciones laborales y de la legislación correspondiente. Algunos de los temas fundamentales que abarca el CST son los siguientes:

Contrato de Trabajo. Este apartado define los elementos esenciales que deben estar presentes en un contrato de trabajo, tales como las partes involucradas, la duración del contrato, el salario, las jornadas laborales y las condiciones de trabajo.

Derechos y Deberes de las Partes. Se establecen los derechos y obligaciones tanto del empleador como del trabajador, enfatizando en aspectos como el respeto a la dignidad humana, la no discriminación, la seguridad laboral y el cumplimiento de las normas y reglamentos internos.

Salarios y Prestaciones Sociales. En este apartado se regula el pago de salarios, bonificaciones, subsidios y demás prestaciones sociales que los trabajadores tienen derecho a recibir.

Seguridad Social. Se detallan las obligaciones relacionadas con la seguridad social y los mecanismos de protección en casos de accidentes laborales o enfermedades profesionales.

Jornada de Trabajo y Descansos. Se establecen las condiciones para la duración máxima de la jornada laboral, las horas extras, el descanso dominical y las vacaciones.

Terminación del Contrato de Trabajo. Se definen las causas justas e injustas para la terminación de un contrato de trabajo por parte del empleador o del trabajador, así como los procedimientos y preaviso requeridos.

Normas y Regulaciones Específicas para el Área de Nóminas

Decreto 1072 de 2015

El Decreto 1072 de 2015 establece los requisitos para el procesamiento de nómina en Colombia. Estos requisitos incluyen la obligación de mantener registros precisos y actualizados de la nómina, así como la obligación de pagar los salarios y prestaciones sociales a los empleados a tiempo (Decreto 1072 de 2015, 26 de mayo de 2015, art. 226).

El decreto establece los siguientes requisitos para el procesamiento de nómina:

- La empresa debe tener un sistema de registro de las horas trabajadas por cada empleado.
- La empresa debe calcular el salario de cada empleado de acuerdo con su contrato de trabajo.
- La empresa debe pagar a los empleados su salario en una fecha fija cada mes.
- La empresa debe entregar a los empleados un recibo de pago por cada pago de salario.
- La empresa debe mantener un registro de todos los pagos de salario.

El decreto también establece las siguientes sanciones para las empresas que no cumplan con los requisitos para el procesamiento de nómina:

- La empresa puede ser multada por hasta 100 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV).
- La empresa puede ser sancionada con suspensión de actividades.
- La empresa puede ser condenada a prisión por hasta 6 meses.

Resolución 1328 de 2009

La Resolución 1328 de 2009 establece los requisitos para la presentación de la información de nómina a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Esta información incluye los salarios, las prestaciones sociales y las retenciones de impuestos (Resolución 1328 de 2009, 27 de julio de 2009, art. 1).

La resolución establece que las empresas deben presentar a la DIAN la siguiente información de nómina:

- Nombre y apellidos del empleado
- Número de identificación tributaria (NIT)
- Salario mensual
- Otros ingresos laborales
- Descuentos salariales

- Total de ingresos netos
- Número de días laborados
- Horas extra trabajadas
- Otros conceptos salariales

La información de nómina debe ser presentada a la DIAN a través del Sistema de Información de Nómina (SIN). El SIN es un sistema en línea que permite a las empresas presentar la información de nómina de forma rápida y fácil.

La resolución establece que las empresas que no presenten la información de nómina a la DIAN en el plazo establecido estarán sujetas a las siguientes sanciones:

- Multa equivalente a 100 salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMLMV) por cada empleado a quien no se le presente la información de nómina.
- Suspensión de actividades por un plazo de hasta 6 meses.
- Clausura definitiva del establecimiento de comercio.

Políticas y procedimientos internos de Riopaila

Las políticas y procedimientos internos de Riopaila se enfocan en asegurar el cumplimiento de sistemas de prevención de delitos como lavado de activos, financiación del terrorismo, corrupción y soborno. Estas políticas se aplican a todas las gerencias y abarcan aspectos como la declaración de conflictos de intereses, la ausencia de reporte de operaciones sospechosas (ROS), el conocimiento de terceros (personas jurídicas y naturales), y las donaciones a campañas políticas, entre otros.

Cada gerencia tiene responsabilidades específicas en relación con el cumplimiento de estas políticas y procedimientos internos (Riopaila Castilla, 2023).

Gerencia de Talento Humano.

Es importante garantizar que todos los empleados y aprendices completen el Formulario de Conflicto de Intereses al momento de su contratación, y que lo actualicen anualmente. Además,

deberán completar el Formulario de Conocimiento de Terceros cuando se les solicite, siguiendo las políticas de actualización de datos establecidas (Riopaila Castilla, 2023).

El Formulario de Conflicto de Intereses - Empleados (F-M-DEV-003-1) debe ser diligenciado cuando el Comité de Ética lo solicite, especialmente en situaciones en las que las funciones o responsabilidades del empleado involucren la vinculación, supervisión o gestión de personal, contratación o administración de bienes y servicios, o relacionamiento con servidores públicos. Si un empleado identifica un conflicto de intereses, ya sea propio o de terceros, debe completar el formulario de inmediato. Además, los empleados de las áreas de Talento Humano, Cadena de Abastecimiento y Proveeduría de Caña deben completar este formulario de forma anual, mientras que los Administradores lo hacen durante el primer mes de cada año (Riopaila Castilla, 2023).

Por otro lado, la Gerencia de Talento Humano también es responsable del Formulario de Conocimiento de Terceros - Empleados (F-M-DEV-001-10), el cual debe ser completado al momento de la vinculación del empleado y cuando se solicite por parte de la Gerencia de Talento Humano, en cumplimiento de las políticas internas de actualización de datos. Este formulario es de vital importancia para obtener información sobre terceros relacionados con los empleados y garantizar la transparencia en las operaciones (Riopaila Castilla, 2023).

Gerencia Finanzas y Administración.

Se requiere que los proveedores y proponentes completen los Formularios de Conflicto de Intereses - Aliados y de Conocimiento de Terceros (tanto para personas jurídicas como naturales) siguiendo las normas internas establecidas (Riopaila Castilla, 2023).

El Formulario de Conflicto de Intereses - Aliados (F-M-DEV-003-3) debe ser diligenciado por los proveedores y proponentes cuando así lo solicite el área usuaria. Esta misma solicitud también aplica al Formulario de Conocimiento de Terceros (ya sea para persona jurídica o persona natural) (F-M-DEV-00-

1) que se requiere al vincular cualquier tercero que no sea empleado, proveedor de caña persona natural o beneficiario de donaciones a campañas políticas (Riopaila Castilla, 2023).

Gerencias de Marcas, Especialidades e Ingredientes.

Es fundamental asegurar que los Formularios de Conocimiento de Terceros sean diligenciados en su totalidad al vincular a cualquier tercero que no sea empleado, proveedor de caña persona natural o beneficiario de donaciones a campañas políticas (Riopaila Castilla, 2023).

En el caso de las Gerencias de Marcas, Especialidades e Ingredientes, también se exige que se complete el Formulario de Conocimiento de Terceros (ya sea para persona jurídica o persona natural) (F-M-DEV-00-1) para aquellos terceros que no sean empleados, proveedores de caña persona natural o beneficiarios de donaciones a campañas políticas. Además, es responsabilidad del área usuaria solicitar el diligenciamiento del Formulario de Conflicto de Intereses - Aliados (F-M-DEV-003-3) a los clientes, y en caso de actualización de datos, de acuerdo con las normas internas (Riopaila Castilla, 2023).

Gerencia de Asuntos Corporativos.

Debe solicitar el Formulario de Conocimiento de Terceros - Donaciones a Partidos Políticos en caso de recibir solicitudes de donaciones a campañas políticas previamente aprobadas por la Asamblea de Accionistas (Riopaila Castilla, 2023).

Gerencia Unidades de Negocio Derivados de la Caña.

Deben solicitar a los proveedores el diligenciamiento de los Formularios de Conflicto de Intereses - Aliados y de Conocimiento de Terceros (personas jurídicas y naturales) de acuerdo con las normas internas (Riopaila Castilla, 2023).

Todas estas políticas y procedimientos internos están diseñados para asegurar la transparencia en las operaciones y el cumplimiento de las normativas legales y éticas en el área de nóminas. Asimismo, permiten garantizar la correcta formación y capacitación de los aprendices, brindándoles un ambiente seguro y de confianza para su desarrollo profesional en la empresa (Riopaila Castilla, 2023).

Es importante destacar que el cumplimiento de estas políticas y procedimientos es obligatorio y su utilización se ha establecido desde junio de 2023. La Gerencia Jurídica y el Oficial de Cumplimiento están atentos a cualquier inquietud o duda que pueda surgir en los equipos de trabajo (Riopaila Castilla, 2023).

Diagnóstico

El diagnóstico realizado en el contexto de esta investigación se enfoca en evaluar y comprender en profundidad la situación actual del área de nómina de la empresa Riopaila Castilla (ver Anexo E). Para llevar a cabo este diagnóstico, se han tenido en cuenta los procesos clave, la infraestructura tecnológica, las políticas y procedimientos, así como la percepción y necesidades de los colaboradores y aprendices involucrados en esta área. A continuación, se presenta un análisis detallado de cada uno de estos aspectos:

Procesos de Nómina

La gestión de nómina en la empresa Riopaila Castilla y su filial Cosecha del Valle se ha convertido en un componente crítico para la eficiencia y cumplimiento de las obligaciones laborales y fiscales en Colombia. Como parte de esta investigación, se ha realizado un diagnóstico integral que aborda diversas dimensiones de este proceso fundamental. A continuación, se presentan las principales áreas de evaluación identificadas:

Verificación y Precisión de los Datos de Nómina

En Riopaila Castilla y Cosecha del Valle, la primera etapa crucial en la evaluación y control de la nómina implica la verificación y precisión de los datos de cada empleado. Esto abarca desde la identidad de los trabajadores hasta su remuneración, prestaciones sociales y deducciones. Ambas dependencias aplican procesos de revisión rigurosos, respaldados por sistemas de gestión de nómina actualizados y avanzados. Estos sistemas permiten la validación de la información, la verificación de documentos y la detección temprana de posibles errores o discrepancias. Además, la colaboración estrecha con el área

de Talento Humano garantiza la actualización constante de datos, como cambios en los contratos laborales o actualización de documentos de identificación.

Cumplimiento de las Obligaciones Laborales y Fiscales

El proceso de cumplimiento tributario se inicia con la retención precisa de los impuestos sobre la renta y las contribuciones a la seguridad social, garantizando que los montos deducidos sean coherentes con las tasas y umbrales estipulados por la legislación vigente. Estas retenciones se registran adecuadamente en los sistemas internos y se reflejan en los recibos de pago entregados a los empleados.

Generación de Informes y Reportes Exactos

La generación de informes y reportes exactos es una etapa crítica en la evaluación y control de la nómina. Riopaila Castilla y Cosecha del Valle se esfuerzan por producir informes precisos y oportunos que reflejen los datos de nómina de manera clara y concisa. Estos informes son esenciales tanto para el registro interno como para la presentación a las autoridades fiscales y laborales. Se verifican cuidadosamente antes de su presentación y se ajustan según sea necesario para cumplir con los requisitos normativos.

Administración de Prestaciones Sociales y Beneficios:

La gestión de prestaciones sociales y beneficios es una parte esencial de la nómina en Riopaila Castilla y su filial Cosecha del Valle. Ambas dependencias se esfuerzan por ofrecer a sus empleados un conjunto integral de prestaciones que incluyen seguridad social, pensiones, bonificaciones y otros beneficios. El control adecuado de estos componentes es crucial para garantizar que los trabajadores reciban lo que les corresponde de acuerdo con la legislación laboral colombiana.

Manejo de Tiempos de Trabajo y Horas Extras

El control de los tiempos de trabajo y las horas extras es otro aspecto crítico de la nómina en Riopaila Castilla y su Cosecha del Valle. Ambas dependencias deben cumplir con las regulaciones laborales relacionadas con la duración de la jornada laboral, el pago de horas extras y el otorgamiento de

períodos de descanso y vacaciones. Para lograrlo, se utilizan sistemas de registro de asistencia y control de tiempos que permiten hacer un seguimiento preciso de las horas trabajadas por cada empleado. Esto es fundamental tanto para garantizar que los trabajadores reciban la compensación adecuada por las horas extras como para planificar adecuadamente los turnos y horarios de trabajo.

Auditorías Internas y Externas

Además de los controles internos, Riopaila Castilla y su filial Cosecha del Valle también realizan auditorías internas periódicas para evaluar la precisión y legalidad de la nómina. Estas auditorías son llevadas a cabo por equipos de especialistas en nómina y cumplimiento normativo que revisan minuciosamente los registros, procesos y procedimientos. Asimismo, estas pueden someterse a auditorías externas, realizadas por entidades independientes, para garantizar la transparencia y la conformidad con las regulaciones. Esto ayuda a identificar cualquier área que requiera mejoras o ajustes y garantiza que las operaciones de nómina se ajusten a las mejores prácticas y estándares del sector.

Capacitación y Actualización Constante:

La capacitación y actualización constante del personal involucrado en la gestión de nómina es fundamental en Riopaila Castilla y su filial. Se realizan programas de formación y desarrollo para garantizar que los empleados responsables de la nómina estén al tanto de las últimas regulaciones laborales y fiscales. Además, se promueve una cultura de cumplimiento y ética en todas las áreas de la organización, fomentando la importancia de seguir los procedimientos establecidos y reportar cualquier posible irregularidad.

Automatización de Procesos de Nómina:

Riopaila Castilla y Cosecha del Valle han reconocido la importancia de la automatización en la gestión de nómina. Para mejorar la eficiencia y reducir el riesgo de errores humanos, han implementado sistemas de software especializados en nómina. Estos sistemas permiten la generación de nóminas de manera más rápida y precisa, asegurando que se cumplan los requisitos legales y fiscales. Los sistemas de

software utilizados incluyen funcionalidades para el cálculo de salarios y prestaciones, el seguimiento de tiempos de trabajo, la gestión de deducciones y retenciones, y la generación de informes y declaraciones requeridas por las autoridades fiscales.

Seguridad de Datos y Confidencialidad

La seguridad de los datos y la confidencialidad son aspectos críticos en la gestión de nómina en Riopaila Castilla y Cosecha del Valle. Estas almacenan información altamente sensible de sus empleados, incluyendo datos personales, financieros y de salud. Por lo tanto, se implementan medidas de seguridad sólidas para proteger esta información contra amenazas cibernéticas y garantizar su confidencialidad. Se establecen políticas y procedimientos para el acceso y manejo de datos de nómina, limitando el acceso solo a personal autorizado. Además, se realizan copias de seguridad regulares y se implementan medidas de protección de datos de acuerdo con las regulaciones locales e internacionales, como la Ley de Protección de Datos Personales en Colombia.

Integración con Otros Departamentos

La gestión de nómina no opera de manera aislada en Riopaila Castilla y Cosecha del Valle. Existe una estrecha colaboración y coordinación con otros departamentos, como Recursos Humanos, Finanzas y Jurídico, para garantizar la coherencia y la conformidad en todas las áreas relacionadas con el empleo y la remuneración. La interacción con el departamento de Recursos Humanos es fundamental para la actualización de registros de empleados, la gestión de cambios en contratos laborales y la implementación de políticas de beneficios y prestaciones. Por otro lado, el departamento de Finanzas desempeña un papel importante en la gestión de los aspectos financieros de la nómina, como la elaboración de presupuestos y la gestión de costos laborales. En cuanto al departamento Jurídico, se consulta regularmente para asegurar que todos los aspectos legales y regulatorios relacionados con la nómina estén siendo cumplidos de manera adecuada.

Luego de un análisis de los procesos de nómina en Riopaila Castilla y Cosecha del Valle, es evidente que estos se caracterizan por ser altamente estructurados y estar fundamentados en rigurosos estándares de calidad. No obstante, se ha identificado un desafío significativo relacionado con la adaptación de los nuevos aprendices a dichos procesos. Este desafío se deriva, en gran medida, de la falta de experiencia y conocimiento técnico al ingresar a la organización, lo que resalta la importancia de implementar programas de capacitación específicos

En este sentido, se ha constatado la necesidad de fortalecer la formación de los nuevos empleados, particularmente en lo que respecta al manejo de herramientas informáticas especializadas. Estas herramientas, como Excel y SAP, desempeñan un papel fundamental en el procesamiento de nóminas y requieren un nivel de competencia técnica que, en algunos casos, los nuevos aprendices aún no poseen al unirse a la empresa. Por lo tanto, se sugiere la implementación de programas de capacitación más sólidos y personalizados para abordar estas áreas específicas de mejora y garantizar una transición más fluida y eficiente para los nuevos empleados en el proceso de nómina.

Infraestructura Tecnológica

La organización cuenta con una infraestructura tecnológica adecuada para el procesamiento de nóminas, incluyendo sistemas de software avanzados. Sin embargo, se ha observado que algunos aprendices pueden tener dificultades para adaptarse a estas herramientas, lo que resalta la importancia de una capacitación efectiva en esta área.

Políticas y Procedimientos

Las políticas y procedimientos relacionados con la nómina se basan en normativas vigentes y están alineados con las mejores prácticas de la industria. Sin embargo, es esencial mejorar la comunicación y la comprensión de estas políticas por parte de los nuevos aprendices.

Se ha identificado la necesidad de simplificar y aclarar algunos aspectos de las políticas para facilitar su comprensión y aplicación.

Percepción y Necesidades de los Colaboradores

A través de entrevistas realizadas a colaboradores del área de nómina, se ha recopilado información valiosa sobre los desafíos que enfrentan los nuevos aprendices (ver Anexo D)fo. Se destaca la importancia de la actitud y la adaptabilidad en la integración de estos colaboradores.

Las necesidades más urgentes de los aprendices incluyen el desarrollo de habilidades técnicas, como el manejo de Excel y el software de nómina, así como la mejora de la comunicación interpersonal y la resolución de problemas.

En resumen, el diagnóstico revela que si bien Riopaila Castilla tiene una base sólida en términos de procesos de nómina, infraestructura tecnológica y políticas bien definidas, existen desafíos significativos en la integración y capacitación efectiva de los nuevos aprendices. El éxito en el área de nómina depende en gran medida de la actitud, la adaptabilidad y el desarrollo de habilidades técnicas por parte de los colaboradores. Por lo tanto, se requiere un enfoque integral que incluya la personalización del manual de capacitación y la implementación de estrategias específicas para abordar estas necesidades.

Plan de acción o intervención

En el contexto de este estudio de investigación, se ha desarrollado un plan de acción meticuloso y estratégico, denominado "Plan de Acción para la Implementación de los Manuales de Nómina en Riopaila Castilla y Cosecha del Valle." Este plan se diseña a partir de un enfoque integral para abordar la optimización de los procesos de nómina (ver Tabla 1 y Figura 1). Su elaboración ha sido resultado de un análisis importante y se perfila como un instrumento esencial que busca perfeccionar la gestión de nómina, específicamente dirigido a los aprendices que desempeñan un papel vital en Riopaila Castilla y su filial Cosecha del Valle.

Objetivo General

El objetivo principal de este plan de acción es implementar de manera efectiva los tres manuales diseñados para los aprendices del área de nómina en Riopaila Castilla y Cosecha del Valle (ver Anexo A, Anexo B, Anexo C). Esto permitirá mejorar la gestión de nómina en ambas empresas, asegurando la correcta aplicación de los procesos relacionados con el cálculo de salarios, horas extras, vacaciones, comprobantes de pago y otros aspectos de la gestión de nóminas.

Objetivos Específicos

- Distribuir los manuales a todos los aprendices del área de nómina en Riopaila Castilla y Cosecha del Valle.
- Capacitar a los aprendices en el uso de los manuales y en la correcta aplicación de los procesos de nómina.
- Establecer un mecanismo de seguimiento y retroalimentación para evaluar la efectividad de los manuales y realizar mejoras continuas en los procesos de nómina.
- Garantizar que todos los aprendices del área de nómina tengan acceso a los recursos necesarios, como el software y las herramientas descritas en los manuales.

Actividad 1: Distribución de los Manuales

Se realizará una reunión informativa con todos los aprendices del área de nómina en Riopaila Castilla y Cosecha del Valle para presentar los manuales (ver Anexo A, Anexo B, Anexo C) y su importancia. Se explicará cómo estos manuales son una herramienta fundamental para el desempeño efectivo de sus roles en el área de nómina.

Se entregarán copias impresas de los manuales a cada aprendiz, asegurando que tengan una referencia física a la que puedan acceder fácilmente.

Además, se proporcionará acceso a versiones digitales de los manuales para su consulta en línea, permitiendo que los aprendices puedan acceder a la información en cualquier momento y desde cualquier lugar.

Actividad 2: Capacitación de los Aprendices

Se llevará a cabo un programa de capacitación exhaustivo para los aprendices, que incluirá sesiones teóricas y prácticas sobre los procesos descritos en los manuales. Estas sesiones serán facilitadas por expertos en nómina y se adaptarán a las necesidades de aprendizaje de los participantes.

Se asignarán instructores o tutores altamente capacitados y experimentados para guiar a los aprendices durante su proceso de aprendizaje. Estos instructores estarán disponibles para responder a preguntas y proporcionar apoyo adicional según sea necesario.

Se realizarán evaluaciones periódicas para medir el nivel de conocimiento adquirido por los aprendices. Estas evaluaciones garantizarán que los aprendices estén aplicando correctamente los procesos de nómina descritos en los manuales y que estén adquiriendo las habilidades necesarias para su desempeño laboral.

Actividad 3: Establecimiento de Mecanismos de Seguimiento

Toda la retroalimentación recopilada se documentará cuidadosamente y se utilizará para realizar mejoras continuas en los manuales y en los procesos de nómina en general (ver Anexo F). Este enfoque de mejora continua garantizará que los manuales estén siempre actualizados y relevantes para las necesidades cambiantes de la empresa.

Actividad 4: Garantizar Recursos

Se asegurará que todos los aprendices del área de nómina tengan acceso a las herramientas y el software necesarios para llevar a cabo los procesos de nómina, tal como se describe en los manuales.

La empresa proporcionará soporte técnico en caso de problemas relacionados con el uso de estas herramientas. Esto garantizará que los aprendices puedan superar cualquier obstáculo técnico y sigan aplicando los procesos de manera efectiva.

Indicadores de Éxito

- El 100% de los aprendices del área de nómina en Riopaila Castilla y Cosecha del Valle reciben y consultan los manuales.
- Se observa un aumento significativo en la precisión y eficiencia en la gestión de nómina, demostrado por una disminución en los errores y retrasos en los procesos de nómina.
- Se recopila retroalimentación positiva de los aprendices sobre la utilidad de los manuales y la capacitación recibida.

Evaluación y Mejora Continua

Se realizarán evaluaciones periódicas para medir la efectividad de los manuales y del plan de acción en general (ver Anexo F). Cualquier retroalimentación recibida de los aprendices o personal calificado se utilizará para realizar mejoras continuas en los procesos de nómina y en la capacitación.

Este plan de acción está diseñado para asegurar la correcta implementación de los manuales y la mejora constante de los procesos de gestión de nómina en Riopaila Castilla y Cosecha del Valle. Se espera que con la implementación exitosa de este plan, ambas dependencias puedan beneficiarse de una gestión de nómina más eficiente y precisa.

Tabla 1

Plan de acción para la implementación de manuales para los aprendices del área de nómina en Riopaila Castilla y Cosecha del Valle

Objetivo	Actividad	Responsable	Fecha	Indicador de Éxito
General	Implementar de manera efectiva los tres manuales diseñados para los aprendices del área de nómina en Riopaila Castilla y Cosecha del Valle.	Equipo de implementación	Octubre de 2023	El 100% de los aprendices del área de nómina en Riopaila Castilla y Cosecha del Valle reciben y consultan los manuales.
Específico 1	Distribuir los manuales a todos los aprendices del área de nómina en Riopaila Castilla y Cosecha del Valle.	Equipo de implementación	Octubre de 2023	Se entregan copias impresas de los manuales a cada aprendiz, asegurando que tengan una referencia física a la que puedan acceder fácilmente. Se proporciona acceso a versiones digitales de los manuales para su consulta en línea, permitiendo que los aprendices puedan acceder a la información en cualquier momento y desde cualquier lugar.
Específico 2	Capacitar a los aprendices en el uso de los manuales y en la correcta aplicación de los procesos de nómina.	Equipo de capacitación	Octubre de 2023	Se lleva a cabo un programa de capacitación exhaustivo para los aprendices, que incluye sesiones teóricas y prácticas sobre los procesos descritos en los

Objetivo	Actividad	Responsable	Fecha	Indicador de Éxito
Específico 3	Establecer un mecanismo de seguimiento y retroalimentación para evaluar la efectividad de los manuales y realizar mejoras continuas en los procesos de nómina.	Comité de seguimiento	Octubre de 2023	manuales. Se realizan evaluaciones periódicas para medir el nivel de conocimiento adquirido por los aprendices. Estas evaluaciones garantizarán que los aprendices estén aplicando correctamente los procesos de nómina descritos en los manuales y que estén adquiriendo las habilidades necesarias para su desempeño laboral. Se implementa un sistema de retroalimentación a través de encuestas en línea y correo electrónico, permitiendo a los aprendices compartir sus observaciones y sugerencias sobre los manuales y su aplicación. Toda la retroalimentación recopilada se documentará cuidadosamente y se utilizará para realizar mejoras continuas en los manuales y en los procesos de nómina en general.

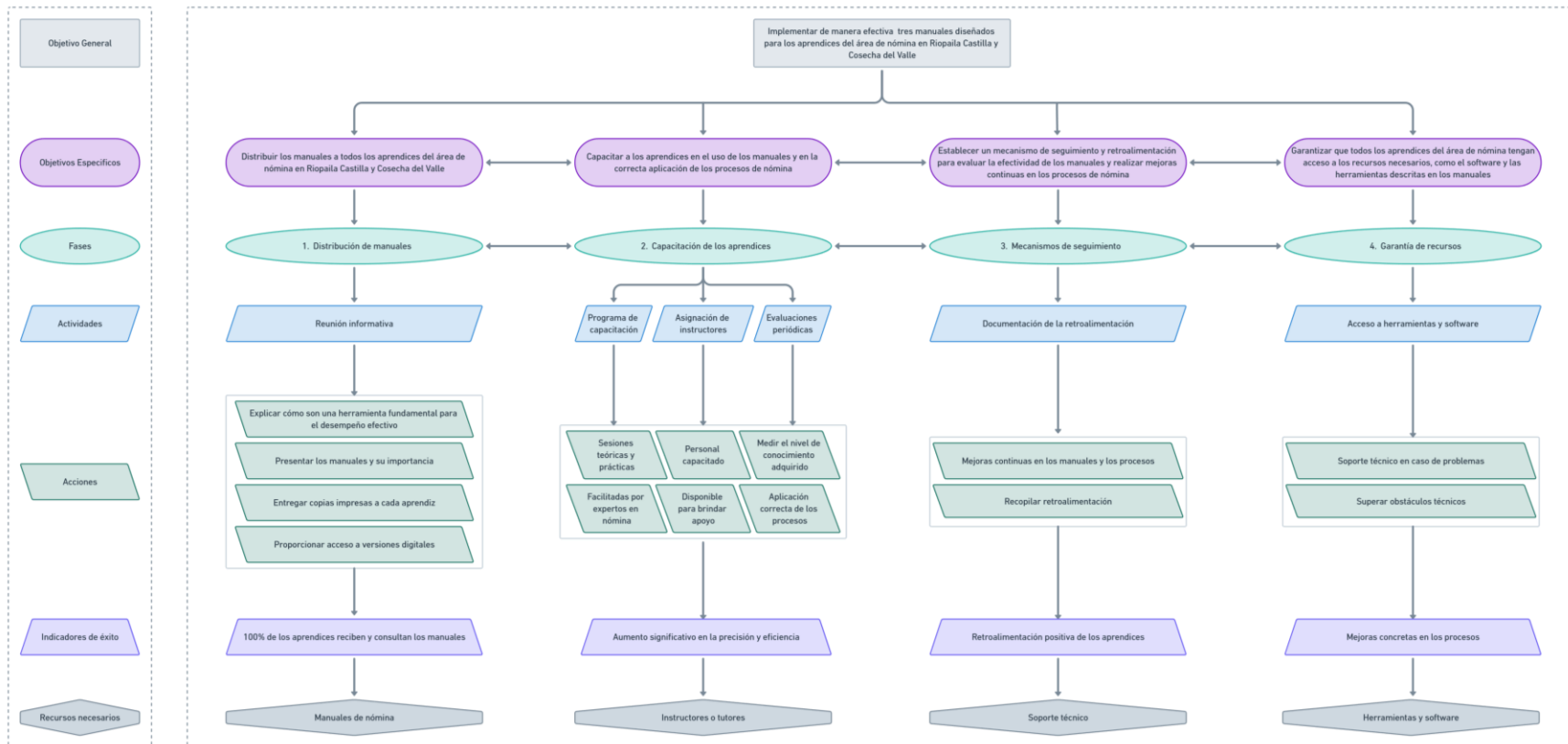
Objetivo	Actividad	Responsable	Fecha	Indicador de Éxito
Específico 4	Garantizar que todos los aprendices del área de nómina tengan acceso a los recursos necesarios, como el software y las herramientas descritas en los manuales.	Equipo de implementación	Noviembre de 2023	Se asegurará que todos los aprendices del área de nómina tengan acceso a las herramientas y el software necesarios para llevar a cabo los procesos de nómina, tal como se describe en los manuales. La empresa se compromete a proporcionar soporte técnico en caso de problemas relacionados con el uso de estas herramientas. Esto garantizará que los aprendices puedan superar cualquier obstáculo técnico y sigan aplicando los procesos de manera efectiva. Se implementará un sistema de sugerencias que permitirá a los aprendices presentar ideas y recomendaciones en cualquier momento. Esto se llevará a cabo mediante un formulario de Google. Además, se fomentará un ambiente de comunicación abierta en el que los aprendices
Evaluación y Mejora Continua	Realizar evaluaciones periódicas para medir la efectividad de los manuales y del plan de acción en general.	Equipo de implementación	Noviembre de 2023	

Objetivo	Actividad	Responsable	Fecha	Indicador de Éxito
				se sentirán cómodos compartiendo ideas, preguntas y preocupaciones en cualquier momento. Las sugerencias serán revisadas y priorizadas periódicamente. Se aplicarán las mejoras necesarias en los manuales y los procesos de nómina en función de la retroalimentación. Se mantendrá un seguimiento continuo para asegurar que los manuales estén actualizados y relevantes.

Nota. Esta tabla describe las actividades clave para implementar con éxito los tres manuales diseñados para los aprendices del área de nómina en Riopaila Castilla y Cosecha del Valle. Cada actividad tiene un objetivo específico, un responsable designado, una fecha límite realista y un indicador de éxito claramente definido.

Figura 1

Diagrama de procesos para la implementación de manuales para los aprendices del área de nómina en Riopaila Castilla y Cosecha del Valle



Nota. Este diagrama muestra el proceso de implementación de los tres manuales diseñados para los aprendices del área de nómina en Riopaila Castilla y Cosecha del Valle. El proceso consta de cuatro fases fundamentales que detallan el plan de acción para garantizar la correcta aplicación de los procesos relacionados con la gestión de nóminas.

Conclusiones

En el marco de este trabajo de investigación, que se enfocó en la elaboración de un manual de capacitación para los aprendices del área de nómina en la empresa Riopaila Castilla, se han alcanzado diversas conclusiones y logros significativos:

Comprendiendo los Desafíos Iniciales

La investigación permitió una comprensión profunda de los desafíos que enfrentan los nuevos aprendices al ingresar al área de nómina de Riopaila Castilla. Estos desafíos no solo se relacionan con las habilidades técnicas, como el manejo de herramientas informáticas, sino también con la adaptación al entorno laboral y la comprensión de las políticas de la empresa.

Importancia de la Actitud y la Formación

Las entrevistas realizadas (ver Anexo D) resaltaron la importancia de la actitud positiva y la disposición para aprender como factores fundamentales para el éxito de los aprendices. Además, se subrayó la necesidad de una formación sólida en habilidades técnicas y la comprensión de los procedimientos internos.

Relevancia de los Manuales de Capacitación

El desarrollo de manuales de capacitación claros y concisos se ha identificado como una estrategia clave para abordar las necesidades de formación de los aprendices. Estos manuales deben adaptarse a las particularidades del área de nómina y proporcionar información práctica y aplicable.

Enfoque en la Actualización y Evaluación Continua

Las conclusiones apuntan hacia la necesidad de mantener los manuales de capacitación actualizados, ya que las políticas y procedimientos pueden cambiar con el tiempo. La evaluación de la efectividad de la capacitación, a través de pruebas prácticas y retroalimentación de los aprendices, es esencial para garantizar mejoras continuas.

Contribución al Desarrollo Profesional

El manual de capacitación propuesto en este trabajo no solo servirá como una guía práctica para los aprendices, sino que también contribuirá al desarrollo profesional de los mismos, brindándoles herramientas y conocimientos relevantes.

Alineación con Objetivos Institucionales

La iniciativa de mejorar la capacitación de los aprendices se alinea con los objetivos de Riopaila Castilla de promover el crecimiento y el desarrollo de su personal, lo que puede traducirse en un impacto positivo en la eficiencia y la calidad de los procesos internos.

Finalmente, este trabajo de investigación ha proporcionado una base sólida para la elaboración de un manual de capacitación efectivo que aborde los desafíos y necesidades de los nuevos aprendices del área de nómina en Riopaila Castilla. Las conclusiones obtenidas destacan la importancia de la formación técnica y de actitud, así como la necesidad de mantener los recursos de capacitación actualizados y evaluar su efectividad de manera constante. Se espera que esta iniciativa contribuya al éxito de los aprendices y al fortalecimiento de la organización en su conjunto.

Evaluación de los manuales

La evaluación de los manuales de nómina de Riopaila Castilla y Cosecha del Valle, basada en los comentarios de 5 aprendices (ver Anexo F), revela un impacto generalmente positivo. Los manuales recibieron elogios por su claridad y exhaustividad en las instrucciones, la orientación sobre horas extras y políticas relacionadas, y la descripción detallada de herramientas de software. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora, como la necesidad de más ejemplos prácticos y detalles adicionales en ciertas secciones. La disposición de los aprendices para recibir capacitación adicional sugiere una oportunidad para fortalecer su conocimiento y competencia en la gestión de nómina. En resumen, los manuales son valiosos para la capacitación, pero aún pueden mejorarse para garantizar la máxima eficacia y utilidad.

Recomendaciones

A raíz de la investigación y el desarrollo del manual de capacitación para los aprendices del área de nómina en la empresa Riopaila Castilla, se derivan una serie de recomendaciones clave que pueden guiar y fortalecer la implementación exitosa del manual y mejorar aún más el proceso de capacitación en la organización:

Personalización del Manual

Se recomienda que el manual de capacitación se adapte específicamente a las necesidades y procesos de Riopaila Castilla. Esto implica una revisión constante para asegurarse de que refleje las políticas, procedimientos y tecnologías vigentes de la empresa. Además, se deben incluir ejemplos y casos prácticos que sean relevantes para las operaciones de la organización.

Enfoque en las Habilidades Técnicas

Dada la importancia del manejo de herramientas informáticas, como Excel y software de nómina, se sugiere que el manual de capacitación brinde un énfasis especial en el desarrollo de habilidades técnicas. Esto puede incluir ejercicios prácticos, tutoriales detallados y ejemplos de uso de software específicos.

Orientación a la Actitud y la Comunicación

Además de las habilidades técnicas, es fundamental enfocarse en el desarrollo de la actitud de los aprendices. Se recomienda incluir secciones que promuevan la comunicación efectiva, la resolución de problemas y la adaptabilidad, ya que estos aspectos son cruciales para el éxito en el área de nómina.

Formación Continua para Facilitadores

Para garantizar que los facilitadores estén debidamente preparados para impartir la capacitación, se sugiere implementar programas de formación continua para ellos. Esto podría incluir talleres, sesiones de actualización sobre políticas y procedimientos, y entrenamiento en las últimas tecnologías utilizadas en el área.

Evaluación Continua de la Efectividad

Se recomienda establecer un sistema de evaluación continua de la efectividad del manual de capacitación. Esto podría involucrar la realización periódica de pruebas prácticas y cuestionarios de retroalimentación por parte de los aprendices, con el fin de identificar áreas de mejora y ajustar el manual en consecuencia.

Recursos Multimedia y Plataformas Interactivas

Dada la naturaleza técnica del área de nómina, se sugiere explorar la posibilidad de incorporar recursos multimedia, como videos y simulaciones interactivas, en el manual de capacitación. Estos elementos pueden ayudar a mejorar la comprensión y retención de la información.

Mentoría y Acompañamiento

La asignación de mentores a los aprendices puede ser una estrategia efectiva para acelerar su desarrollo y facilitar la transición al entorno laboral. Se recomienda considerar la implementación de un programa de mentoría que permita a los aprendices contar con un apoyo personalizado.

Seguimiento de Indicadores de Desempeño

Para evaluar el impacto del manual de capacitación en el desempeño de los aprendices, se sugiere realizar un seguimiento constante de indicadores clave, como la precisión en el procesamiento de nóminas, la puntualidad en la entrega de informes y la resolución eficiente de problemas.

Actualización Periódica del Manual

Dado que las políticas y tecnologías evolucionan con el tiempo, se recomienda establecer un programa de revisión y actualización periódica del manual de capacitación. Esto garantizará que siempre esté alineado con las prácticas y estándares más recientes.

Revisión y validación del manual	
Implementación piloto del manual	
Evaluación de la efectividad del manual	
Ajustes y mejoras del manual	
Implementación definitiva del manual	

Presupuesto

Para llevar a cabo la implementación de los manuales, se ha establecido un presupuesto que incluye una serie de recursos específicos para cada etapa del proceso. Esto garantiza una gestión eficiente de los costos, al aprovechar los recursos internos de la empresa y utilizar herramientas como Canva para el diseño. En general, se ha priorizado la optimización de recursos, lo que ha resultado en un presupuesto con un costo mínimo o bajo.

Actividad	Costo estimado
Revisión de la legislación laboral y fiscal	Recursos bibliográficos
Análisis de políticas y procedimientos internos	Recursos internos de la empresa
Identificación de necesidades de capacitación	Recursos internos de la empresa
Diseño del contenido del manual	Recursos audiovisuales (software de diseño Canva)
Elaboración del manual de capacitación	Recursos audiovisuales (software de diseño Canva)
Revisión y validación del manual	Recursos internos de la empresa
Implementación piloto del manual	Recursos internos de la empresa (materiales de impresión)
Evaluación de la efectividad del manual	Recursos internos de la empresa
Ajustes y mejoras del manual	Recursos internos de la empresa
Implementación definitiva del manual	Recursos internos de la empresa (materiales de impresión)
Total	Costo mínimo / bajo

Referencias

Libros

- Bertrand, M., & Kohaut, G. (2019). The role of training in firm performance. *The Review of Economics and Statistics*, 101(4), 887-903. doi:10.1162/rest_a_00919
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (2006). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill/Irwin.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: El capital humano las personas las decisiones*. McGraw Hill.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.
- Dale, B. G. (2015). *Managing quality*. Wiley.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2016). *Managing for quality and performance excellence*. Cengage Learning.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total quality control: Management, planning, and implementation*. New York: McGraw-Hill.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2014). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. Pearson.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: HarperBusiness.
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Juran, J. M. (1989). *Juran on leadership for quality: An executive handbook*. New York: Free Press.
- Kanji, G. K., & Asher, M. G. (1996). *Total quality management: A step-by-step guide to continuous improvement*. London: Chapman & Hall.

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating training programs: The four levels. Berrett-Koehler Publishers.

Noe, R. A. (2017). Employee training and development (7th ed.). McGraw-Hill Education.

Oakland, J. S. (2014). Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases. Routledge.

Pande, P. S., Neuman, R. P., & Cavanagh, R. R. (2014). The six sigma way: How GE, Motorola, and other top companies are using it to improve quality and productivity. New York: McGraw-Hill.

Seng, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Doubleday/Currency.

Snell, S. A., Bohlander, G. W., & Sherman, A. (2016). Managing human resources (16th ed.). Cengage Learning.

Artículos de revista

Dahlgard, J., Kristensen, K., & Kanji, G. K. (2017). Total quality management in action: 21st century perspectives. New York: Springer.

Cruz, J. (2018). La importancia de la capacitación laboral para el desarrollo empresarial. Revista de Economía y Administración, 5(2), 11-23.

Rodríguez, J., & Gutiérrez, A. (2020). El reto de la capacitación laboral en las empresas colombianas. Revista de Ciencias Sociales, 16(3), 74-85.

Zeng, J., Liu, H., & Zhou, J. (2018). The role of leadership in total quality management (TQM): A systematic review of the literature. Journal of Manufacturing Technology Management, 29(5), 658-680.

Documentos electrónicos

Riopaila Castilla. (2023). CO2223 - SISTEMA DE CUMPLIMIENTO SAGRLAFT.[PDF].

Riopaila Castilla. (s.f.). Quiénes Somos. Recuperado de <https://www.riopaila-castilla.com/quienes-somos/>

Riopaila Castilla. (s.f.). Historia. Recuperado de <https://www.riopaila-castilla.com/historia/>

Anexos

Anexo A. Manual para Aprendices del Área de Nómina Riopaila Castilla

En este anexo se presentan los datos referentes al "Manual para Aprendices del Área de Nómina en Riopaila Castilla". Este material de formación está estructurado en diversas secciones que abarcan temas fundamentales para el desarrollo de habilidades y conocimientos en el área de nómina. A lo largo de este manual, se explorarán aspectos clave, desde herramientas y software esenciales, hasta la evaluación de tiempos y la descarga de aplicaciones pertinentes. Cada sección se encuentra identificada con el número de página correspondiente para una fácil referencia.



Anexo B. Manual para Aprendices del Área de Nómina CUSA

En este anexo, se presenta la información relacionada con el "Manual para Aprendices del Área de Nómina CUSA". Este recurso de formación ha sido estructurado en diversas secciones, cada una de las cuales se enfoca en aspectos fundamentales para el desarrollo de habilidades y competencias en el área de nómina. Los temas abordados incluyen desde una cordial bienvenida, herramientas y software esenciales, hasta detalles sobre infotipos, horas extras, comprobantes de pago y otros procesos relevantes.



Anexo C. Manual Success Factors

En este anexo, se presenta el "Manual Success Factors", el cual se centra en el programa Success Factors y su funcionamiento. El manual se estructura en diversas secciones y subsecciones que guían a los usuarios a través de la utilización de Success Factors. Las áreas de enfoque incluyen el proceso de ingreso, el registro de novedades y la gestión de distintos tipos de licencias y permisos.



Anexo D. Análisis de Entrevistas Área de Nómina en Riopaila Castilla

En este anexo se presenta el "Análisis de Entrevistas" realizado en el área de nómina de Riopaila Castilla. Este proceso involucró la realización de entrevistas con profesionales de dicha área, con el propósito de identificar los desafíos y necesidades específicas de capacitación para los nuevos aprendices. Las entrevistas se han llevado a cabo con el objetivo de recopilar información crucial que permitirá el desarrollo de un manual de capacitación altamente efectivo y adaptado a las necesidades reales de los futuros empleados en el área de nómina de la empresa.



Anexo E. Registro Fotográfico de la Implementación del Plan de Acción

En este anexo se presenta un registro fotográfico generado producto del plan de acción ejecutado. Estas imágenes capturan de manera visual el trabajo colaborativo y los procesos realizados por el personal de Riopaila Castilla y su filial Cosecha del Valle



Anexo F. Formulario de Evaluación de Manuales de Nómina Riopaila Castilla y Cosecha del Valle

El presente anexo se presenta el "Formulario de Evaluación de Manuales de Nómina Riopaila Castilla y Cosecha del Valle," el cual tiene como objetivo fundamental recopilar y analizar las opiniones y valoraciones de los aprendices respecto a los manuales proporcionados por Riopaila Castilla y su filial, Cosecha del Valle.



Evaluación de Manuales de Nómina Riopaila Castilla y Cosecha del Valle

Este formulario tiene como objetivo recopilar tus opiniones y comentarios sobre los manuales proporcionados por Riopaila Castilla y su filial Cosecha del Valle, incluyendo el manual de Success Factors. Estos manuales están diseñados para brindar orientación sobre los procesos relacionados con la gestión de nóminas, herramientas de software utilizadas y otros aspectos relevantes.

Tu retroalimentación es valiosa y nos ayudará a mejorar la utilidad y efectividad de estos manuales. Por favor, tómate un momento para responder a las siguientes preguntas con honestidad y detalle para cada uno de los tres manuales. Tus respuestas son anónimas y confidenciales.

¡Gracias por tu colaboración en la mejora continua de nuestros recursos de nómina!

[Iniciar sesión en Google](#) para guardar lo que llevas hecho. [Más información](#)

* Indica que la pregunta es obligatoria

Correo *

Tu dirección de correo electrónico

Nombre Completo *

Tu respuesta

¿Cómo calificarías la claridad y la exhaustividad de las instrucciones proporcionadas en los manuales para el proceso de cálculo de salarios? *

- ☐ Muy claras y exhaustivas
- ☐ Claras pero no exhaustivas
- ☐ Confusas
- ☐ No he utilizado esta sección del manual

¿Los manuales ofrecen suficiente orientación sobre el cálculo de horas extras y las políticas relacionadas en Riopaila Castilla y Cosecha del Valle? *

- ☐ Sí, es muy completo
- ☐ Sí, pero podría ser más detallado
- ☐ No es suficiente
- ☐ No he utilizado esta sección del manual

¿Cómo calificarías la claridad y la exhaustividad de las instrucciones proporcionadas en los manuales para el proceso de cálculo de salarios?
 5 respuestas



- ☐ Muy claras y exhaustivas
- ☐ Claras pero no exhaustivas
- ☐ Confusas
- ☐ No he utilizado esta sección del manual

¿Los manuales ofrecen suficiente orientación sobre el cálculo de horas extras y las políticas relacionadas en Riopaila Castilla y Cosecha del Valle?
 5 respuestas



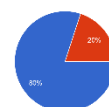
- ☐ Sí, es muy completo
- ☐ Sí, pero podría ser más detallado
- ☐ No es suficiente
- ☐ No he utilizado esta sección del manual

¿Los manuales ofrecen suficiente orientación sobre el cálculo de horas extras y las políticas relacionadas en Riopaila Castilla y Cosecha del Valle?
 5 respuestas



- ☐ Sí, es muy completo
- ☐ Sí, pero podría ser más detallado
- ☐ No es suficiente
- ☐ No he utilizado esta sección del manual

¿Los manuales proporcionan una guía efectiva para gestionar las solicitudes de vacaciones y calcular los días correspondientes?
 5 respuestas



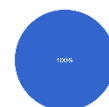
- ☐ Sí, es muy efectiva
- ☐ Sí, pero podría ser más detallada
- ☐ No es suficiente
- ☐ No he utilizado esta sección del manual

¿Los comprobantes de pago generados a través de los manuales contienen toda la información necesaria, como salario base, deducciones y horas extras?
 5 respuestas



- ☐ Sí, incluye toda la información necesaria
- ☐ Sí, pero falta información importante
- ☐ No es suficiente
- ☐ No he utilizado esta sección del manual

¿Los manuales proporcionan una descripción detallada de las herramientas de software utilizadas para la gestión de nómina, como SAP?
 5 respuestas



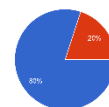
- ☐ Sí, es muy detallada
- ☐ Sí, pero podría ser más detallada
- ☐ No es suficiente
- ☐ No he utilizado esta sección del manual

¿Los manuales contienen ejemplos prácticos que ayudan a comprender mejor los procesos de nómina?
 5 respuestas



- ☐ Sí, los ejemplos son muy útiles
- ☐ Sí, pero podrían incluir más ejemplos
- ☐ Los manuales no son útiles
- ☐ No he utilizado esta sección del manual

¿Las encontrado útiles los manuales para gestionar deducciones salariales recurrentes y fijas, como descuentos, pólizas de seguro y préstamos?
 5 respuestas



- ☐ Muy útiles
- ☐ Útiles
- ☐ Poco útiles
- ☐ No he utilizado esta sección del manual

¿Los manuales de nómina te han ayudado a comprender y gestionar los procesos relacionados con las cooperativas de crédito y ahorro (CRC) y COOPETRAFES?
 5 respuestas



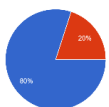
- ☐ Sí, son muy útiles
- ☐ Sí, pero podrían ser más detallados
- ☐ No es suficiente
- ☐ No he utilizado esta sección del manual

¿Qué tan efectiva encuentras la sección del manual que describe el proceso de descarga del CWTR (Certificado de Ingresos y Retenciones) utilizando SAP?
 5 respuestas



- ☐ Muy efectiva
- ☐ Efectiva, pero podría ser más detallada
- ☐ No es suficiente
- ☐ No he utilizado esta sección del manual

¿Cómo calificarías la utilidad de los manuales para gestionar las novedades de absentismo, como incapacidades, permisos y licencias, utilizando la herramienta TECOT?
 5 respuestas



- ☐ Muy útiles
- ☐ Útiles
- ☐ Poco útiles
- ☐ No he utilizado esta sección del manual

¿Te gustaría recibir capacitación adicional o sesiones de preguntas y respuestas sobre los temas abordados en los manuales de nómina?
 5 respuestas



- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez