

**AUDITORIA A LOS PROCESOS DE GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA
DETECTAR CAUSAS QUE CONLLEVAN A LA CONTINUA ROTACION DEL
PERSONAL EN EL AREA OPERATIVA Y/O TECNICA DE GASES DEL CUSIANA-
CUSIANA GAS S.A E.S.P**

Preparado por:
MARIBEL HUERTAS ROJAS
C.C 1.048.847.102
LINA MARIA VANEGAS TABORDA
C.C. 1.038.766.095
MARIA DEL PILAR SANCHEZ
C.C. 1.032.416.943
ANDRES LEONARDO GALINDO MENDOZA
C.C. 1033702305
VICTOR MANUEL ZUÑIGA
CC 20.829.397

Grupo: 40

TUTORA
IVYS ALIETH DAVILA MOSQUERA

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD –
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES ECONÓMICAS Y DE
NEGOCIOS - ECACEN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
YOPAL CASANARE
NOVIEMBRE DE 2014**

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO 1: EL PROBLEMA.....	5
1.1. Antecedentes del Problema.....	5
1.2. Planteamiento del problema.....	7
1.3 Objetivos.....	8
1.4 Justificación de la Investigación.....	9
CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA.....	11
2.1 Marco Teórico.....	11
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL.....	24
3.1. Método de la investigación.....	24
3.2 Población y Muestra.....	27
3.3 Fuentes de información.....	30
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	30
CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....	32
4.1. Presentación de Resultados.....	32
4.2. Análisis de datos.....	37
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES.....	57
5.1 Resumen de Hallazgos.....	57
5.2 Recomendaciones.....	62
5.3 Propuesta.....	64
5.3.1 Recursos: Humanos, Materiales, Financieros.....	71
5.3.2. Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt.....	72
REFERENCIAS.....	73
ANEXOS.....	76

INTRODUCCION

En la búsqueda de personal idóneo y comprometido, los procesos de selección de personal juegan un papel importante en las organizaciones, ya que son el primer filtro, puesto que deben determinar cuáles son las competencias que la empresa necesita para alinear gente con estrategias, cuál es la mejor forma de desarrollarlas y cómo se evalúan, son planteamientos que deben realizar y responder los líderes encargados de las empresas, quienes definen mecanismos para medirlas proyectando su potencial y correcto desarrollo.

En segunda instancia en la administración de gestión de personal son vitales aspectos como el crecimiento profesional y la capacitación laboral que conlleve a la obtención de personal competente, lo cual será medido con técnicas de evaluación de competencias. Las empresas requieren que el personal designado para realizar trabajos donde se vea afectada la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las competencias adecuadas, previamente adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, la experiencia es una variable que indica que se cuenta con dichos requisitos.

El proceso de auditoría en la Gestión del Talento Humano en una empresa, es una herramienta que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer planes de mejoramiento en las áreas auditadas con el fin de alcanzar con éxito los objetivos de una organización o institución, lo cual es uno de los motivos principales una Institución u organización debe establecer las auditorías de gestión en el proceso de Gestión del Talento Humano puesto que esta área maneja uno de los recursos más preciados de cualquier

empresa y es importante revisar permanentemente cada uno de los procesos, y realizar un análisis profundo sobre los niveles de eficiencia y eficacia de los mismos.

Todo como parte principal y desafío que enfrenta la sociedad actual y teniendo como propósito el mejoramiento de los diferentes procesos que se llevan a cabo en las organizaciones a fin de que éstas sean más competitivas en el marco Nacional e internacional. Por tal motivo se hace necesaria la optimización de todos los recursos con los que cuenta la empresa, principalmente, el recurso humano.

El presente trabajo de culminación de carrera tiene como finalidad realizar una auditoria de los procesos del área del talento humano, en los componentes de selección y capacitación del personal de GASES DEL CUSIANA-CUASIANA GAS S.A E.S.P del municipio de Yopal Casanare, aplicando técnicas, herramientas y prácticas de Auditoría para evaluar la situación actual de estos procesos.

CAPITULO 1: EL PROBLEMA

En el presente capítulo se aborda las principales causas que pueden estar ocasionando la alta rotación de personal en el área Operativa y/o técnica de la empresa GASES DEL CUSIANA CUSIANAGAS S.A E.S.P.

Información que se amplía en los antecedentes del problema, planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación.

1.1 Antecedentes del problema

La gestión del talento humano es uno de los procesos más importantes que se lleva a cabo dentro de cualquier organización, si la empresa cuenta con personal idóneo y con las capacidades y cualidades necesarias para desarrollar cada una de las labores encomendadas, entonces esta sin lugar a duda lograra cumplir con las metas y objetivos establecidos; para ello es indispensable que en la organización se ejecuten un conjunto de actividades necesarias para seleccionar, mantener y evaluar la actuación del personal, teniendo como punto de referencia las características de la organización. La gestión del talento humano se debe preocupar por encontrar y vincular a la empresa el candidato que mejor se ajuste a tales demandas, utilizando las técnicas apropiadas de la selección; las actividades anteriores son de gran importancia en la contratación y desempeño de los trabajadores.

Por su parte la empresa debe proporcionar al empleado las herramientas, elementos, capacitaciones y una remuneración salarial adecuada para que este se sienta a gusto con el empleador y desempeñe su trabajo de forma óptima y eficiente.

En la actualidad en muchas organizaciones es común encontrar una alta rotación de personal, lo cual se ve reflejado dentro de la empresa en altos costos y gastos; esta problemática se genera principalmente por que no se realiza un proceso de reclutamiento y selección adecuado, la empresa no ofrece incentivos y/o motivaciones a los trabajadores, el proceso de inducción, reinducción y capacitación en algunos ocasiones es escaso o no existe, aparte de lo anterior se suma la baja remuneración salarial y que el personal no cumple con el perfil ni los requisitos para desempeñar el cargo para el que fue contratado.

La problemática anteriormente mencionada afecta grandemente el área operativa y/o técnica de la empresa GASES DEL CUSIANA-CUSIANA GAS S.A E.S.P, empresa de tamaño mediano del sector privado, la cual se encuentra ubicada en el municipio de Yopal, se dedica a la distribución y comercialización de gas natural en el departamento de Casanare, en donde la alta rotación de personal afecta la normal ejecución de actividades diarias, generando demoras y represamientos en los servicios que se prestan, lo cual es percibido por el cliente afectando la imagen de la institución.

GASES DEL CUSIANA-CUSIANAGAS S.A E.S.P debe mostrar una imagen integral desde la gestión y seguimiento realizados por el área de talento humano en los procesos de selección y capacitación para los funcionarios, debido a los problemas de administración presentados en repetidos períodos administrativos que ha generado caos con relación a la continuidad en los procesos. Esta situación por supuesto hace que la gestión interna de procesos de algún modo se debilite constantemente entre el personal que allí labora, porque no existe ni la confianza, ni una política de seguimiento a procesos internos clara que haga sentir el funcionario comprometido con la misma.

1.2 Planteamiento del problema

Durante muchos años la empresa GASES DEL CUSIANA “CUSIANAGAS S.A. E.S.P”, ha empezado trabajando en el establecimiento de conseguir las certificaciones de Calidad, con el fin de mejorar sus procesos internos, los cuales deben ir orientados a garantizar la satisfacción del cliente interno y externo.

Para esto ha enfocado sus esfuerzos para alcanzar estos objetivos, pero se han presentado muchas dificultades de índole administrativo que no han permitido que se apliquen de manera correcta los procesos diseñados. La problemática radica en la deficiencia que se presenta en los procesos de selección y capacitación y la ausencia de definición de los perfiles por competencias para los cargos operativos, lo cual conlleva a seleccionar personal no adecuado para desempeñar el cargo, esto incide notablemente en el desempeño de las personas; obteniendo como resultado que algunas de las tareas y funciones inherentes a los cargos no se cumplan y que las competencias requeridas para ejecutar eficientemente estas tareas no hayan sido detectadas y desarrolladas, lo anterior sumado a la alta rotación del personal que se presenta dentro del área.

Es por ello que con la presente investigación se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cómo se están ejecutando los procesos de Talento Humano en la selección y capacitación del personal operativo y/o técnico en GASES DEL CUSIANA CUSIANAGAS S.A E.SP?

¿La gestión en los procesos de Talento Humano, incide en la alta rotación del personal operativo y/o técnico de GASES DEL CUSIANA CUSIANAGAS S.A E.S.P?

¿Qué competencias debe tener un operario y/o técnico de la empresa GASES DEL CUSIANA “CUSIANAGAS S.A E.S.P, para desempeñar el cargo en mención, de una manera óptima y eficiente?

1.3 Objetivos

Objetivo General

Evaluar la conformidad en el Proceso de Gestión de Talento Humano, con los requisitos establecidos por la empresa, determinando los controles, procedimientos, y eficiencia en los procesos de selección y capacitación de los empleados de la empresa GASES DEL CUSIANA-CUSIANAGAS S.A E.S.P, comparando los datos obtenidos con los elementos informáticos implementados, y que mediante la auditoria a realizar se pueda determinar si se cumplen con los debidos procedimientos necesarios en el área de talento humano.

Objetivos Específicos

- ✓ Comprobar el cumplimiento de eficiencia en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación en el sistema de la empresa.
- ✓ Evaluar los procesos de selección y capacitación que se lleva a cabo dentro de la empresa.

- ✓ Detectar posibles errores de validación en el sistema.
- ✓ Comprobar si el sistema, es de fácil acceso y manejo para la persona responsable de ejecutar este procedimiento Determinar si el sistema cumple con lo necesario para llevar a cabo los procesos del área de talento humano en su totalidad.
- ✓ Determinar, establecer y describir cuales son las competencias requeridas en la organización para desempeñar los cargos operativos y/o técnicos.
- ✓ Identificar los puntos críticos en la administración de los recursos humanos a través de la auditoria en el área operativa y/o técnica de GASES DEL CUSIANA-CUSIANAGAS S.A E.S.P
- ✓ Establecer que otros factores, aparte de la ineficiencia en los procesos de selección y capacitación, inciden en la alta rotación de personal en el área operativa y/o técnica de GASES DEL CUSIANA-CUSIANAGAS S.A E.S.P.

1.4 Justificación de la investigación

En la actualidad es sumamente importante que las organizaciones potencialicen el recurso humano, el cual es uno de los elementos claves e indispensables de mayor valor empresarial, es el motor dinámico y pensante de la empresa, constituyéndose en la parte esencial para lograr los objetivos corporativos y metas establecidas, por ende las organizaciones deben administrar correctamente el capital humano implementando procesos de gestión humana tales como: selección y capacitación, en meras de contar con personal competente e idóneo dentro de la misma, así mismo la empresa debe

diseñar estrategias para que el empleado se sienta a gusto con la misma y de esta forma garantizar la permanencia de los colaboradores dentro de la compañía minimizando costos y gastos en contratación y capacitación de nuevo personal.

A través del área de Talento Humano se reconoce la importancia del componente humano y que como tal, es poseedor de necesidades, deseos, expectativas que inducen al comportamiento individual y grupal. Si la organización apuesta únicamente a la producción es no contemplar la posibilidad de crear valor a quienes en buena medida deciden la producción de la organización en el mercado y su desarrollo regional. Según como se ve y por experiencia en grandes empresas de potencia mundial, la lógica lo indica que es indispensable satisfacer y motivar al talento humano pues es la que tiene que atender a los clientes, y pues tienen que estar satisfechos en todos los sentidos para garantizar la excelente atención.

El seguimiento de selección y capacitación, no solo construirá lasos fuertes con los colaboradores sino que ayudara a la organización a ser más eficiente, a proveer soluciones de manera interna, a ejecutar la innovación en productos alcanzando de esta manera altos niveles de productividad y competitividad.

Las empresas que tienen un área de gestión del Talento humano como GASES DEL CUSIANA-CUSIANAGAS S.A E.S.P, han demostrado beneficios comprobados en términos de crecimiento en el involucramiento y productividad de sus colaboradores, este involucramiento y satisfacción de los colaborares al maximizar la importancia del seguimiento de los procesos de selección y capacitación.

Por todo esto se considera pertinente realizar una auditoría a los procesos del talento humana que se realizan en GASES DEL CUSIANA-CUSIANAGAS S.A E.S.P y debido a la alta rotación de personal que allí se presenta; posterior a ello se presenta una propuesta de mejora para las falencias encontradas, con la cual sea posible adquirir y conservar un personal competitivo, calificado por competencias, logrando hacer más eficientes y productivos los procesos, obteniendo como resultado la satisfacción del cliente externo e interno, que se traduce en una mayor participación en el mercado y la consecución de mayores utilidades. Lo que resulta significativo para que la organización logre ventajas competitivas y continúe consolidada como una de las empresas más importantes del mercado.

CAPITULO 2: REVISION DE LITERATURA

2.1 Marco teórico

La práctica de administrar y dirigir el recurso humano, ha estado presente desde las primeras formas de organización del hombre para llevar a cabo una tarea. Sus orígenes los podemos encontrar desde la antigüedad de la civilización, donde se evidencia diversas técnicas en el manejo de personal y las diversas modificaciones a través del paso del tiempo, generando la división del trabajo y la especialización en determinadas labores.

Desde finales de la segunda guerra mundial (1948), la gestión del talento humano, ha venido desempeñando funciones de creciente importancia, donde se concedió prioridad a las necesidades de los empleados y algunos postulados de la administración

científica, se comprobaron al identificar que las teorías planteadas por esta escuela debían equilibrarse teniendo en cuenta las necesidades humanas, lo cual conllevó a un gran cambio en la administración del capital humano. (Wherter. W y Davis K. (2000). Administración de personal y recursos humanos. 4ª edición. Ed Mac Graw Hill. México. Pág. 38)

Hoy en día de acuerdo a las tendencias laborales, es uno de los principales procesos “con autonomía propia, dependiendo directamente de la alta dirección” (Ariza montes José Antonio, Morales Gutierrez Alfonso Carlos, Morales Fernandez Emilio. (2004). Dirección y Administración Integrada de Personas. Primera Edición. McGraw –Hill. Pág. 6. España) .Estatus obtenido por la gestión que continuamente se debe realizar, ya que en la actualidad las empresas deben afrontar múltiples retos de niveles competitivos, en los que se exige personal idóneo, competente, comprometido, con cualidades y capacidades para que el resultado de la gestión y funcionamiento de la empresa sea acorde con los estándares de calidad, con los cuales conserve los clientes que se tienen y se logren atraer más.

Es importante tener en cuenta que la gestión de los recursos humanos requiere herramientas para lograr el objetivo fundamental durante los diferentes procesos, como lo es la descripción de los diferentes puestos y estos varían dependiendo del tamaño de la compañía, es decir tener en cuenta el cargo, el conocimiento que se requiere, el alcance de este, la estructura del área, las responsabilidades y funciones.

La unidad de competencia es una agrupación de funciones productivas identificadas en el análisis funcional al nivel mínimo, en el que dicha función ya puede ser realizada por una persona. Es en este nivel mínimo cuando se conocen como "elementos de

competencia". Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, inicia con la identificación de las competencias necesarias e implícitas y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización, bien sea mediante la aplicación de normas de competencia establecidas con el análisis funcional (funcionalismo) o, a partir de la definición de las competencias claves (conductismo) requeridas.

Las competencias facilitan un marco de criterios, que permiten llevar a cabo la selección, pero se pueden introducir algunas variaciones, dependiendo de las necesidades especiales, en las características tradicionales del proceso. Las competencias pertenecen a las personas, no al puesto de trabajo. Las competencias se relacionan con lo que los conocimientos adquiridos por la persona, las capacidades manuales técnicas y/o tecnológicas, los intereses actuales y futuros. Por lo anteriormente expuesto, las competencias pueden ser cuantificables y evaluables.

2.1.1 Clasificación de las competencias

Estratégicas: Como orientación al paciente, valores éticos, mejoramiento continuo, calidad en el servicio, orientación al conocimiento y apertura al cambio.

Personales: Como madurez, iniciativa, profesionalidad, facilidad de aprendizaje, comunicación, trabajo en equipo, resistencia al estrés, resolución de conflictos,

asertividad, inteligencia emocional, autocontrol, autoconfianza, sentido de pertenencia, conocimientos técnicos y dirección de personal y equipo.

Funcionales: Competencia operacional, organización y planificación del trabajo, creatividad, iniciativa e innovación, administración de recursos, tolerancia a la frustración, pensamiento estratégico, orientación a objetivos y resultados, toma de decisiones.

Las competencias se desarrollan a través de la experiencia personal empírica. Una misma experiencia puede ayudar a desarrollar varias competencias distintas y una competencia puede ser desarrollada a través de experiencias diferentes. Es importante que los trabajadores hagan de la práctica diaria una oportunidad de aprendizaje y de desarrollo de competencias.

Con el propósito de ampliar el concepto de competencia, es importante hacer una revisión de las diferentes definiciones que han construido diversos autores:

Según Boyatzis “las competencias son las características fundamentales de un individuo, las cuales pueden ser una habilidad, una destreza, un conjunto de conocimientos usados por la persona, etc.”. Las competencias también se describir como “destrezas visibles y comportamientos que el empleado aporta en un trabajo para cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y satisfactoria”. “Las competencias pueden definirse como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona desempeñarse eficazmente. Su aparición y su permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad de lograr sus objetivos”. Lo cual indica que es necesaria, una integración de aspectos afectivos y cognitivos asociados directamente al comportamiento laboral. “El conjunto de atributos personales

visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente”. (Benavides. O. (2002). Competencias y Competitividad: diseño para organizaciones latinoamericanas. Bogotá: Mc Graw Hill Pág. 34, 40, 72)

Según Levy Levoyer una competencia es un “repertorio de comportamientos con las que cuenta una persona, las cuales son dominadas, una mejor que otras por el individuo, lo que las hace eficaces en una situación determinada”. “Hornby y Thomas definen las competencias como las cualidades habilidades y conocimientos de un gerente efectivo”. (Romero. M. (2001) Competencia y competitividad. Bogotá, D.C. Especialización en Recursos Humanos. Universidad Externado de Colombia. Pág.3.)

En la actualidad es necesario que las personas que intervienen en los procesos productivos de la organización, cuenten con competencias académicas y técnicas que les permita adaptarse a las nuevas y cambiantes formas de organización del trabajo. Por ende es necesario hablar del concepto de competencia laboral, la cual se define como: “capacidad de una persona para desempeñar funciones productivas en diferentes contextos con base con los estándares de la calidad establecidos por el sector productivo. En consecuencia, las competencias con un saber hacer en contextos específicos”. (Romero. M. (2001) Competencia y competitividad. Bogotá, D.C. Especialización en Recursos Humanos. Universidad Externado de Colombia. Pág.15).

Las organizaciones cada día, se dedican más a, satisfacer las necesidades del recurso humano, pues han comprendido que la mano de obra, es la generadora del éxito y la base del aumento del valor. Las empresas que saben apreciar su talento humano lo vinculan directamente con los objetivos estratégicos y la cultura organizacional en pro de la excelencia. Se hace énfasis en la optimización del talento humano como ventaja

competitiva, lo cual puede diferenciar una empresa de otra mediante la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles. Dentro del área de Gestión Humana de una compañía, es necesario que se desarrollen ciertos procesos para que se lleven a cabo de forma eficiente los objetivos de la misma, por lo tanto es necesario desarrollar la investigación en tres procesos fundamentales del área, a continuación se describirán aspectos importantes de cada uno con relación a la opinión de diversos autores.

2.1.2 Procesos fundamentales.

2.1.2.1 Proceso de selección.

El proceso de selección es una secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de poder anexar a la plantilla, a aquella persona que cumpla con los requisitos necesarios, para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse de acuerdo con las pautas proyectadas por el área de gestión del talento humano, con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si se omite un paso, se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

El objetivo que persigue el proceso de selección es encontrar aquella persona que reúna los requisitos para el perfil del puesto. Para facilitar el objetivo del proceso de selección es necesario tomar en cuenta 3 elementos.

- El primero: lo constituye la información que se obtiene al realizar el análisis del puesto, la cual permite conocer de una manera más profunda el perfil deseado.
- El segundo: es necesario analizar las posibles necesidades futuras que tiene una organización en cuanto a empleados cualificados se refiere.
- El tercero: el distinguir las habilidades y capacidades específicas, que necesita un puesto.

Para lograr empresas que puedan y deseen invertir, en lograr una mejor economía para nuestro país, es necesario contar con gente capacitada, y con habilidades y deseos de lograr alcanzar los objetivos de la organización a la cual pertenecen. Mediante el proceso de selección se podrá contar con la seguridad de que en las empresas tienen el personal adecuado para lograr tal éxito.

Esta seguridad se logra aplicando cada uno de los pasos del proceso de selección, adecuadamente, obteniendo así a la persona idónea para desempeñar con éxito las funciones de un puesto determinado. Para María José Nebot López la selección del personal es “un proceso dinámico, donde el objetivo principal es buscar el personal más adecuado (aptitudes, características personales, motivación), para desempeñar un cargo específico”. (Nebot. (1999) La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas. Madrid: Fundación Confemetal. Pág.169). El autor describe tres características para el proceso de selección de personal, las cuales se pueden considerar como básicas e importantes para el proceso, estas son:

- Es un proceso dinámico, ya que es una sucesión de fases que se adaptan a los cambios que van surgiendo y además son flexibles.
- El objetivo principal es encontrar el personal idóneo, de acuerdo con unas características de personalidad, aptitudes, formación, experiencia, motivación e intereses, que diferencian a una persona de otra y las cuales son clave fundamental para desempeñar mejor las labores encomendadas.
- Los requisitos o características están determinados en función de las actividades, funciones y tareas del puesto que se trata de cubrir y de las características de la empresa a la que pertenece.

Según Álvaro de Ansorena Cao la selección de personal es: “un actividad planificada y estructurada, que permite atraer, identificar y evaluar, las características individuales de cada persona (candidatos); las cuales hacen más apta a la persona para el desempeño eficaz, y eficiente de una cierta tarea profesional” (Ansorena. Á. (1997) 15 pasos para la selección de personal con éxito: métodos instrumentos. Barcelona: Paidós. Pág. 270).

El objetivo fundamental que persigue cualquier método de selección es el de eliminar o minimizar las dificultades que presenta el proceso. Por otro lado la capacitación y entrenamiento del personal, ha cobrado en las últimas décadas más importancia, para el éxito de las organizaciones, ya que las capacitaciones son el refuerzo de las competencias de cada uno de los empleados, los cuales llegan a convertirse en personas más competitivas y capacitadas en el mercado laboral, lo que le da una ventaja competitiva a cada organización.

2.1.2.2. La capacitación.

Se refiere a los métodos usados para proporcionar, al personal de una empresa las habilidades que éstos necesitan para desempeñar su trabajo de la mejor manera. Ésta abarca desde cursos sencillos sobre terminología, hasta cursos complejos que permiten entender el funcionamiento de un nuevo sistema; tales cursos pueden ser teóricos o prácticos, o combinados. La capacitación es un proceso que lleva a mejorar continuamente las actividades laborales, con el fin de implementar mejores formas de trabajo. Ésta es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es: preparar, desarrollar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores. En este sentido, la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador, para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas. Producir resultados de calidad, dar excelente servicio a los clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

Por medio de la capacitación el perfil del trabajador se adecua al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

El proceso de capacitación se puede acometer de dos modos.

- Primero, el que se produce por y dentro el mismo grupo de trabajo; se da un intercambio que fomenta el aprendizaje a través de experiencias compartidas. En este aspecto, la capacitación de saberes es inherente al oficio específico de cada trabajador.
- Segundo, la que es acometida por una persona ajena al ámbito de la organización. Por ejemplo, facilitadores externos de empresas especializadas en el área. Se capacita al personal de una empresa para alcanzar la satisfacción por el trabajo que realiza; pues si un empleado no está satisfecho con la labor que lleva a cabo no podrá efectuar un trabajo eficiente.

Para los administradores de recursos humanos los empleados y trabajadores son el recurso más valioso de todo programa, por esto la necesidad de invertir en ellos al proporcionarles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto constituye el desarrollo del personal, que incluye aquellas actividades designadas a capacitar, adiestrar y motivar al empleado, con el propósito de ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Desarrollar las capacidades del trabajador proporciona, beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores a aumentar sus habilidades, cualidades y beneficia a la organización al incrementar las habilidades del personal de manera costo-efectivo. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Según los autores Sherman, Bohlander y Snell, la capacitación de personal es “Darle a los nuevos empleados los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para

lograr un desempeño satisfactorio.” A si mismo mencionan que “a medida que los empleados continúan en el puesto, la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevos. Como resultado, es posible que sean más eficaces en el puesto y puedan desempeñar otros puestos en otras áreas o a niveles más elevados” lo que a su vez se puede relacionar con un plan de desarrollo (Bohlander. G. Snell. Scott. y Sherman. A. (2001) Administración de los recursos humanos. 12 ed. México: International Thomson Editores. 707 p. Pág. 170).

Cuando las organizaciones plantean el concepto de capacitación, tienen que tener en cuenta el papel de la comunicación, debido a que con un buen manejo, se puede difundir conocimientos, promoviéndolos a la aplicación tanto practica como teórica, para poder obtener los resultados esperados y generar cambios que sean necesarios, para el óptimo desempeño de la organización y sus procesos internos.

No obstante el proceso de capacitar el personal con las de entrenarlo, están ligadas al desarrollo de este, teniendo en cuenta que los dos primeros procesos son la base para fortalecer conocimientos generales y específicos para que pueda obtener un plan de desarrollo y destacarse dentro de la organización.

Actualmente el capital humano es considerado un activo muy valioso con lo cual cuenta la organización. Por ende el impacto y función que cumple es importante, representando una parte significativa del total de gastos que durante el ejercicio económico incurre la empresa por concepto de mano de obra y/o servicios del personal, incidiendo de forma directa o indirecta los resultados generales obtenidos por la compañía, o bien activándose como un elemento que genera valor, por ello se hace necesario como parte del control, la auditoría de estos procesos, lo cual es un conjunto

de procedimientos llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la organización, una vez encontradas las falencias se procede a diseñar planes de mejora de las mismas.

2.1.2.3 La auditoría de Recursos humanos (RRHH),

Es un conjunto de procedimientos, los cuales son llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la organización, o bien, ayudar a mejorar lo que ya está establecido, así como también mejorar las capacidades de cada uno de los trabajadores de la organización. Las auditorías ayudan a evaluar o auditar a cada empleado, para ver si es el indicado en el puesto y revisar que es lo que éste puede mejorar y de esta manera aportar más a su puesto. Las auditorías deben de llevarse a cabo de manera periódica, de esta manera la empresa podrá tener un mejor control interno y además que estará en constante crecimiento.

La Auditoría de Recursos Humanos nos permite examinar y mejorar la actuación o calidad del desempeño del Recurso humano (administrativo, ejecutivo, supervisores, personal operativo), además, es un instrumento para examinar cualquier aspecto del personal, con fines de administración, dirección y control, y posibilita la identificación de los aportes realizados por el personal al desarrollo de la organización, de esta manera se mejora su imagen y funcionamiento. Igualmente, nos permite estimular al personal, para el rol de asumir mayores retos y responsabilidades y que actúen en un nivel más alto de profesionalismo, a la vez se pueda detectar y controlar problemas latentes en la organización.

La dirección de la plantilla de personal, también ha evolucionado de la visión práctica hacia una concepción de inversión, que genera rentabilidad a las organizaciones. En este sentido, el concepto de gestión como la competencia que permite vislumbrar el valor estratégico de dicha inversión, cobra gran significado para el concepto de talento y por ende para la auditoría que se realice a este en las organizaciones. Teniendo en cuenta lo anterior, es conveniente integrar a la definición básica de auditoría de personal concebida como “el conjunto de actividades planeadas y realizadas sistemáticamente para verificar, analizar y evaluar los resultados de la gestión de personal”. (Laverde Vanegas. (2001)).

La auditoría de recursos humanos se define como: “El análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evolución de su funcionamiento actual, acompañado de sugerencias, para mejorar”. (John F. (Org), (1985) Personnel Handbook, Nueva York, Ronald Press. pág. 1077). En este orden de ideas se establece que una auditoría de personal, no solo se debe realizar sobre pilares encontrados en datos de nómina, sino que el alcance sea más amplio, cubriendo la totalidad de características del personal que pueden ser medibles y controladas en acción de mejora.

CAPITULO 3: METODOLOGIA GENERAL

En el presente capítulo trataremos el tema de la metodología de nuestra investigación. Este tema es de mucha importancia para el desarrollo de la investigación por ello se presentarán los pasos a seguir para obtener los datos necesarios, los instrumentos que usaremos para obtener esos datos y la forma de análisis de los datos para poder lograr dar respuesta a la pregunta planteada.

Lo que perseguimos al desarrollar el presente trabajo, es encontrar la manera óptima de auditar procesos de selección y capacitación en el área de talento humano de la Empresa GASES DEL CUSIANA - CUSIANAGAS S.A. E.S.P., con el fin de que estos apunten a mejorar las competencias de los funcionarios de la institución, se fortalezca la eficiencia administrativa y se cumplan los objetivos institucionales.

3.1 Método de la investigación

La presente investigación se desarrolla y apoya en los métodos cualitativo, cuantitativo y descriptivo de investigación, donde se selecciona una serie de cuestiones y se mide la respuesta a cada una de ellas, de manera independiente, para así llegar a describir, lo que se busca obtener con esta investigación, se logrará con este, detectar conductas y comportamientos, como dicen los autores Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer, en estrategia de la investigación descriptiva: “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las

relaciones que existen entre dos o más variables”. (Deobold B, Van Dalen y Meller, William J. (2006).La investigación descriptiva. Santiago de Cali).

Además mediante la recolección de información se logra conocer y dimensionar la situación real del problema en cuestión: Proceso de Selección y capacitación de la empresa GASES DEL CUSIANA - CUSIANAGAS S.A. E.S.P, puesto que lo que se va a realizar consiste en observar el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, y así lograr ser coherente con los objetivos planteados en este estudio, los mencionados métodos junto con sus técnicas de recolección e interpretación de la información se adaptan perfectamente al desarrollo del presente estudio.

Los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al “conocimiento”, donde finalmente, cada variable se verá afectada de forma positiva con el desarrollo del trabajo, esto permitirá solucionar las falencias que se han planteado anteriormente, con herramientas y métodos congruentes, para así poder generar mayor eficacia y eficiencia en los dos procesos auditados (Selección y Capacitación), además de poder obtener una relación costo-beneficio que incentive tanto a la alta gerencia y a los colaboradores, para continuar invirtiendo en el desarrollo de habilidades y competencias del talento humano.

Por otro lado el proyecto corresponde a una investigación de campo, ya que consiste en la recolección de datos, directamente de la realidad, donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, además es de tipo transversal, puesto que la recolección de la información se realiza en un solo momento y por una sola vez.

Experimento de Campo: En el experimento de campo se hace una manipulación real de las condiciones actuales de los colaboradores de GASES DEL CUSIANA-CUSIANAGAS S.A E.S.P, para determinar relaciones funcionales. El contexto de un experimento de campo es natural y se estudian fenómenos sociales concretos. Se puede decir que un experimento de campo es un proyecto de investigación con orientación teórica en el que el área de recursos humanos manipula una o más variables independientes, en alguna situación social real, con la finalidad de probar una hipótesis. En este caso, se trata de aplicar, hasta donde es posible, el control del laboratorio en situaciones reales de los procesos de selección y capacitación.

En el caso de la administración personal se estudiara y analizara algunos procedimientos para obtener un conocimiento de mayor precisión, este lo define el estudio descriptivo, que tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación, considerando importante las actividades a desarrollar. Por la naturaleza del estudio queda sujeto a decisión de la empresa su aplicación. Los pasos a seguir serán los siguientes:

FASE 1 - Aplicación de una entrevista semi estructurada, para el levantamiento de información en los procesos de selección y capacitación de la empresa GASES DEL CUSIANA-CUSIANA GAS S.A E.S.P, a confrontar con su historia, misión, visión, políticas de calidad y manejo de sus procesos.

Se utilizara la hoja de verificación o lista de chequeo con el fin de auditar, evaluar y calificar los procesos de gestión de personal (Selección y capacitación) dentro de la empresa.

FASE 2 - Se analizan los resultados de la encuesta, obtenidos por medio del instrumento de recolección de información.

Extraer los resultados requeridos y depurarlos según grado de aplicabilidad. Estableciendo porcentajes de incidencia o de repercusión.

FASE 3 - Definición de ítems sobre los cuales se realizara la propuesta.

Presentación de propuesta de mejoramiento.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

El desarrollado en la investigación se encuentra direccionado hacia el proceso de gestión del talento humano de la empresa GASES DEL CUSIANA-CUSIANA GAS S.A E.S.P, del sector privado, ubicada en la Carrera 20 N° 18-66 en la ciudad de Yopal, departamento de Casanare, En estas instalaciones se encuentra localizado el área de trabajo del personal Operativo y/o técnico, departamento de la empresa donde se manifiesta una alta rotación de personal, la cual reúne aproximadamente 45 empleados.

En este orden de ideas el universo de la muestra corresponde a todos los posibles sujetos o medidas implementadas de cierto tipo, en este caso los colaboradores del departamento operativo y/o técnico de GASES DEL CUSIANA-CUSIANA GAS S.A E.S.P.

En esta investigación se utilizara el muestreo aleatorio simple, porque cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado para integrar la muestra.

Para calcular el tamaño de la muestra hay que tomar en cuenta tres factores:

1. El Porcentaje de confianza con el cual se quiere generalizar los datos desde la muestra a la población total.
2. El porcentaje de error que se pretende aceptar al momento de hacer la generalización.
3. El nivel de variabilidad que se calcula para comprobar la hipótesis.

NIVEL DE CONFIANZA: Se busca que el grado de confianza sea de un 95%

PORCENTAJE DE ERROR: Se acepta un margen de error de +entre el 4% y 6%

LA VARIABILIDAD: Es la probabilidad o porcentaje con el que se acepta o rechaza la hipótesis que se quiere investigar.

Se calculara el tamaño de la muestra a través de la siguiente fórmula que se puede aplicar de manera aceptable pensando en instrumentos que no incluyan preguntas abiertas

Donde

n = tamaño de la muestra

Z = nivel de confianza 1.96

P = variabilidad positiva 0.5

q = Variabilidad negativa 0.5

N= es el tamaño de la población 45

E= es la precisión o el error 3%=0.03

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{N \times E^2 + Z^2 \times P \times Q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5) \times 45}{40 \times (0.03)^2 + (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}$$

$$n = \frac{(3.84) \times (11.25)}{(1.35) + (3.84) \times (0.25)}$$

$$n = \frac{43.2}{1.35 + 0.96}$$

$$n = \frac{43.2}{2.31}$$

$$n = 18.7$$

La muestra será la parte o porción extraída del universo o población, utilizando métodos que permiten considerarla como representativa del universo en este caso se precisa encuestar diecinueve (19) empleados del área operativa y/o técnica

Luego de analizar las diferentes técnicas utilizadas para la recolección de la información, se decidió utilizar la encuesta o cuestionario, junto con la hoja de verificación y/o chequeo; donde se consultan aspectos generales del nivel académico, antigüedad, procesos de capacitación en que ha participado, apreciación de ítem que

se deben tener en cuenta en procesos de selección de personal, que se analizan de acuerdo a los resultados a mencionar. A los líderes de procesos se les realiza una entrevista semiestructurada, mediante la cual enuncian sus procedimientos.

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes que se utilizaron para llevar a cabo la presente investigación fueron: primarias, secundarias y técnicas.

Las primarias fueron la obtención de los datos reales y observación directa con el personal.

Las secundarias fueron obtenidas en literatura de Gestión por competencias y recursos humanos: Libros, artículos de publicación, documentos oficiales, internet.

Las Técnicas se emplearon: encuestas, observación, análisis bibliográfico.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Por medio de la observación directa se obtiene información de interés para la investigación de procedimientos ejecutados en los procesos de talento humano dentro de la organización GASES DEL CUSIANA-CUSIANA GAS S.A E.S.P, adicionalmente se recopiló información externa del proceso, de esta manera se evidencia posibles oportunidades de mejora.

El otro instrumento que se utiliza para la obtención de la información es la entrevista, donde, se realiza una serie de preguntas a los empleados seleccionados para

presentar la entrevista, contando con un formato de plantilla de listado para recolección de información, por medio de la cual se comprende, de manera global los procesos que son objeto de la investigación, los elementos relacionados con las actividades establecidas por la organización, y las responsabilidades e interrelaciones generadas por el proceso.

El Grupo Focal: Como se propone, la muestra se realizara inicialmente a diecinueve (19) empleados del área Operativa y/o técnica, se reunirá a un pequeño grupo de personas (seis a doce (6-12) personas), con el fin de entrevistarlas y generar una discusión en torno a la opinión personal que tienen de los procesos de selección y capacitación. Esto se realiza con la esperanza de que los participantes expresen ideas y sentimientos genuinos, a la vez que es guiada, la entrevista o discusión, y así evitar que ésta se desvíe del tema o producto a investigar.

Por último se analiza documentación para determinar cómo se están ejecutando los procesos de selección y capacitación dentro de la compañía, entre estos documentos tenemos:

- Hojas de vida de los empleados,
- Formatos de registro de capacitaciones,
- Formatos de entrenamiento e inducción del personal,
- Registro de aplicación a las diferentes pruebas,
- Test a los colaboradores.

Nota: ***Ver Anexo #1 Hoja de verificación y/o lista de chequeo**
 ****Ver Anexo # 2 formato de evaluación plantilla de trabajo**

CAPITULO 4. RESULTADOS

En el presente capítulo se dará a conocer los resultados obtenidos del proceso de auditoría en la Gestión de Recursos Humanos realizado en GASES DEL CUSIANA-CUSIANA GAS S.A E.S.P; igualmente se presenta el respectivo análisis de la información obtenida en la investigación.

4.1 Resultados

Tal como se mencionaba en el capítulo anterior, una vez establecidos los instrumentos para la obtención de datos se puede efectuar una revisión y donde se es posible determinar el punto de partida para la investigación sobre las relaciones entre las variables que sean identificadas y los posibles resultados.

Por medio de la encuesta se logra identificar como perciben los colaboradores el funcionamiento de los procesos de capacitación, selección y a la vez la participación, con lo cual se logra detectar directamente desde el personal las formas en que se realizan las prácticas de los procedimientos en los procesos.

Al aplicar la encuesta a los 19 colaboradores del área operativa y/o técnica de la empresa el 53% de los empleados encuestados afirman no haber cumplido con el proceso de inducción estipulado por el área de gestión del talento humano de Gases del Cusiana-Cusiana Gas S.A E.S.P, comparado con el 47% de los funcionarios encuestados quienes afirman que la empresa ha cumplido a cabalidad con el plan de entrenamiento e inducción.

De la información anterior se puede determinar que la empresa no está cumpliendo con el proceso de inducción y entrenamiento estipulado, para que los colaboradores

adquieran los conocimientos mínimos necesarios para el óptimo desempeño de sus labores.

Por otro lado el 37% de los encuestados, aseguran haber recibido proceso de capacitación y formación durante el tiempo que llevan laborando en la compañía, mientras que el 63% de los empleados encuestados afirman que la empresa no suministra las capacitaciones pertinentes y necesarias con las cuales el personal adquiere herramientas y nuevos conocimientos para el buen desempeño de sus labores diarias y por tal motivo han incurrido en errores a la hora de realizar las tareas y/o actividades encomendadas. En este sentido el área de gestión de personal de CUSIANAGAS-GASES DEL CUSIANA S.A E.S.P, no está cumpliendo con el proceso de capacitación y formación de los funcionarios, si la empresa no proporciona las herramientas y los conocimientos necesarios para que el colaborador se desempeñe cada vez mejor, esto se ve reflejado en la productividad y competitividad de la organización.

Otro factor que es muy importante para determinar la alta rotación de personal en el área mencionada anteriormente es la remuneración salarial, a lo cual el 89% de las personas que se encuestaron no están de acuerdo con el sueldo que actualmente están devengando y solamente un 11% de los encuestados dicen estar conformes con la remuneración salarial y la escala salarial que actualmente tiene la compañía.

Sin lugar a duda la baja remuneración salarial que maneja la empresa es una de las principales causas de la alta rotación de personal dentro del área, según se puede constatar con los empleados, quienes manifiestan no estar de acuerdo con la escala salarial que maneja la compañía.

En cuanto al horario de trabajo laboral que se maneja dentro del área operativa y/o técnica, el 63% de los colaboradores que participaron en la encuesta, manifiestan no estar de acuerdo con las largas jornadas de trabajo a las que son sometidos para poder cumplir con los servicios diarios, mientras que el 37% de los funcionarios que se entrevistaron afirman sentirse a gusto con los horarios de trabajo que se manejan dentro de la empresa. De lo anterior se puede diferir que los colaboradores no están conformes con el horario laboral que se maneja, este aspecto influye en que el personal no se sienta a gusto con la organización y busque nuevas y mejores oportunidades laborales en otras empresas del sector.

Por último el 84% de los colaboradores que participaron en la encuesta, manifiestan que existe exceso en la carga laboral dentro del área, contrario a lo que afirma el 16% del personal encuestado, quienes afirman que dentro del área no hay exceso de carga laboral.

Con la información anterior se puede diferir que dentro del área operativa y/o técnica de GASES DEL CUSIANA-CUSIANA GAS S.A E.S.P, existe exceso de carga laboral, lo cual contribuye a la alta rotación de los empleados de esta dependencia.

A parte de los datos obtenidos anteriormente por medio de la aplicación de la encuesta a los operarios y/o técnicos de la organización, también se obtuvo información por medio de la revisión y observación de documentación, la cual se registró en la hoja de verificación y/o lista de chequeo.

Hoja de vida

Se procedió a revisar de forma aleatoria 19 hojas de vida del personal que actualmente se encuentra activo dentro del área operativa y/o técnica de la empresa; donde se encontraron personas que no cumplen con el perfil para desempeñar los cargos para los que fueron contratados, a ello se suma que dentro de esta área de la empresa existen personas que cuentan con un perfil superior para el cargo que están desempeñando. Aparte de lo anterior es importante mencionar que se encontraron algunas hojas de vida incompletas sin la documentación básica que debe contener la misma.

Por ello la importancia de la revisión periódica de estas ya que es un elemento muy importante, primario de valoración y es una herramienta facilitadora para que el contratante encuentre parámetros de comparación y selección con respecto a los demás empleados.

Verificación pago de nomina

Se revisa la correcta liquidación y pago de nómina vigencia 2014 durante los meses de (agosto, septiembre y octubre), de los empleados del área operativa y/o técnica.

Es muy importante la verificación de esta ya que se muchas veces se pueden presentar errores en cuanto a si liquidación de las horas extras o tiempo adicional y para darnos cuenta si realmente se para lo adecuado.

Verificación de aportes parafiscales y seguridad social

En el proceso de la auditoría se evidenció que el área de gestión de recursos humanos de GASES DEL CUSIANA-CUSIANA GAS S.A E.S.P, realizó el pago de los aportes parafiscales y seguridad social de los meses de agosto, septiembre y octubre del presente año, durante los 10 primeros días hábiles de cada mes de manera oportuna. Dado que es de suma importancia porque el sistema de seguridad social en Colombia busca una integridad definida para el empleado y su familia.

Revisión de programa de capacitación a los funcionarios

A la fecha se pudo constatar que dentro de la organización se presentan falencias en el desarrollando del programa de capacitación a los funcionarios, ya que se encuentran personas que desde su vinculación con la compañía no han recibido ningún tipo de capacitación con la cual adquiriera nuevos conocimientos para desempeñar mejor sus actividades diarias.

Los programas de capacitación y desarrollo deben de estar orientados a ajustar su oferta a las necesidades tanto individuales como del negocio (presente y futuro) de tal manera que su objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos y los funcionarios requiere.

Revisión de programa de inducción y entrenamiento a los colaboradores

Se pudo verificar por medio de la revisión de planes y formatos de inducción y entrenamiento que parte del personal operativo y/o técnico no ha recibido las capacitaciones necesarias que se encuentran contenidas en el plan de inducción

establecido por el área de gestión de recursos humanos de la compañía. Aparte de lo anterior se encontró que tres empleados que llevan entre 20 y 30 días en haber ingresado a laborar en la empresa, se encuentran en la normal ejecución de actividades laborales, cuando se supone que deberían de estar en proceso de entrenamiento e inducción, que según lo establecido por la empresa es de un mes y medio.

Están cometiendo un error de ignorar los periodos de inducción. En lugar de esto, dejan al nuevo trabajador por cuenta de ellos mismos y de sus compañeros, para que aprenda sobre la marcha, lo que cuesta tiempo y dinero. Esto va en contra de la idea de inducción, que es la integración de los empleados para que alcancen su máximo potencial lo más pronto posible.

4.2 Análisis de datos

A continuación se presenta el respectivo análisis de la información obtenida en la investigación

Encuesta y/o cuestionario

Para ello se determinó el listado de las preguntas que se realizaron a los encuestados.

Pregunta 1 ¿Tiempo de vinculación en la empresa?

Pregunta 2 ¿Cuándo ingresó a laborar en la empresa, cuál era su nivel de estudio?

Pregunta 3 ¿Qué nivel educativo tiene actualmente?

Pregunta 4 ¿En caso de tener estudios técnicos o profesional superior, actualmente labora en el campo que se preparó?

Pregunta 5 ¿Considera usted que cuando inicio a laborar, la compañía le suministro el entrenamiento e inducción necesaria para el buen desempeño de sus labores?

Pregunta 6 ¿Considera que la empresa ha suministrado las capacitaciones necesarias que contribuyan a su crecimiento laboral?

Pregunta 7 ¿Está conforme con la remuneración salarial que tiene actualmente?

Pregunta 8 ¿En el área donde usted se desempeña, existe exceso de carga laboral?

Pregunta 9 ¿Está de acuerdo con los horarios de trabajo que se manejan en el área en la cual usted se desempeña?

Pregunta 10 ¿Cómo son los ascensos y promociones dentro de la compañía?

Pregunta 11 ¿Cómo se siente laborando en GASES DEL CUSIANA-CUSIANAGAS S.A E.S.P?

Pregunta 12 ¿Usted considera que en el proceso de selección de personal la clasificación de los candidatos debe ser por?

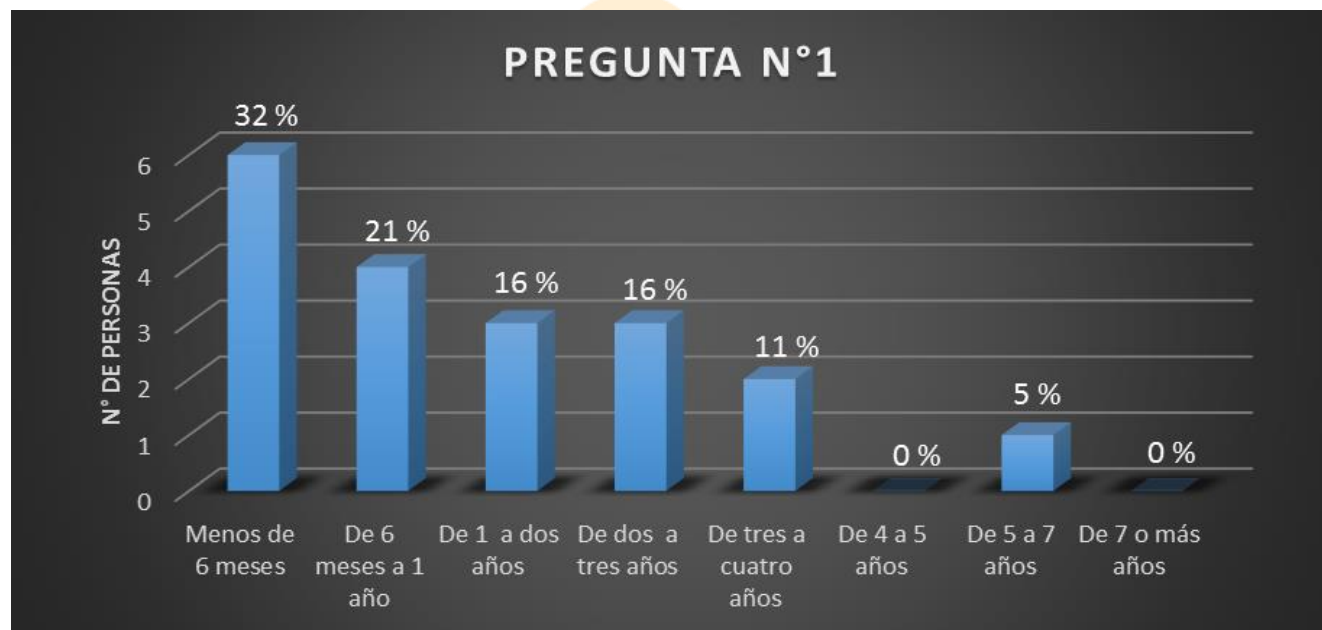
Pregunta 13 ¿Cómo considera que puede mejorar el desempeño laboral?

Análisis de los resultados

Pregunta 1 ¿Tiempo de vinculación en la empresa?

TIEMPO DE VINCULACIÓN			
Menos de 6 meses		De 3 a 4 años	
De 6 meses a 1 año		De 4 a 5 años	
De 1 a 2 año		De 5 a 7 años	
De 2 A 3 años		De 7 o más años	

Ilustración N° 1. Tiempo de vinculación

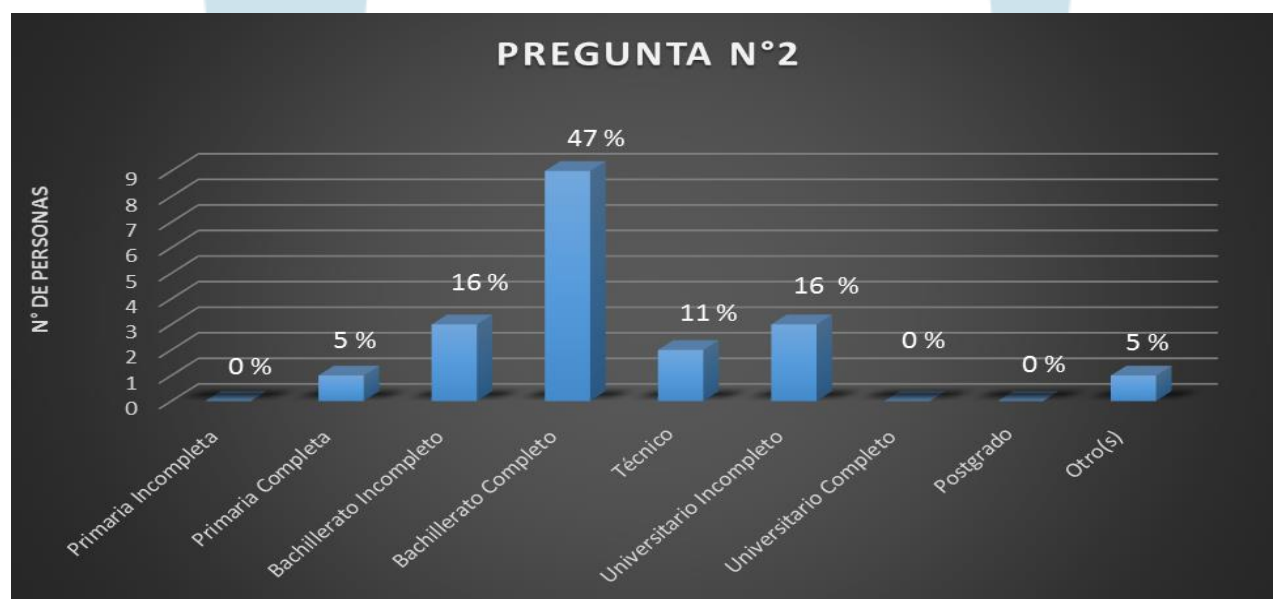


En la participación de la encuesta respondieron 19 personas, resultado observado mediante la gráfica, de forma relevante se encontraron seis (6) colaboradores con menos de 6 meses de vinculación con la entidad, lo cual representa el 32% de la muestra, de igual manera se tiene cuatro (4) empleados que representan el 21% de los encuestados, quienes se encuentran entre los seis meses a un año de estar vinculados con la compañía, mientras que en la escala de los cuatro a los siete años de antigüedad, únicamente se encontró un colaborador, que representa el 5% del total de los encuestados. Se determina que hay un alto margen de colaboradores nuevos y por ende no se presentan continuidad de personal en la empresa a partir del tercer año, hecho posiblemente motivado por factores o políticas incorporadas a la empresa que han tenido un gran impacto en los empleados del área operativa y/o técnica de la empresa.

Pregunta 2 ¿Cuándo ingresó a laborar en la empresa, cuál era su nivel de estudio?

NIVEL DE ESTUDIOS	
primaria incompleta	Universitario incompleto
Primaria completa	Universitario completo
Bachillerato completo	Postgrados
Bachillerato incompleto	Otros
Técnico	¿Cuál?

Ilustración N° 2. Nivel de estudió cuando ingresaron a laborar en la empresa.



En la participación de esta pregunta participaron 19 personas, sobre los cuales se aplicó el instrumento, donde un colaborador, que representa el 5 % de la muestra, ingreso a laborar únicamente con la primaria, aparte de lo anterior también se encontró que tres de los colaboradores, es decir el 16 % de los encuestados ingresaron a laborar en la compañía sin tener el título de bachiller. De manera representativa se tiene un 47% de colaboradores con bachillerato completo en el momento que ingresaron y

márgenes inferiores del 16% con diferentes niveles académicos. Con esta información se puede inferir que la empresa no está aplicando correctamente el proceso de selección establecido, ya que para la vinculación del empleado al área operativa y/o técnica es necesario que el aspirante cumpla con una serie de requisitos como por ejemplo ser bachiller.

Pregunta 3 ¿Qué nivel educativo tiene actualmente?

NIVEL DE ESTUDIOS ACTUAL	
primaria incompleta	Universitario incompleto
Primaria completa	Universitario completo
Bachillerato completo	Postgrados
Bachillerato incompleto	Otros
Técnico	¿Cuál?

Ilustración N° 3. Nivel de estudio actual de colaboradores



Para responder esta pregunta, participaron 19 empleados, a los cuales se aplicó el instrumento. En correlación las repuestas obtenidas en la pregunta 2, se destaca un nivel de crecimiento significativo entre el nivel de escolaridad de la población encuestada al momento de vincularse a la compañía y el actual, a pesar de ello es relevante que aún existen dos personas (10%) que están laborando únicamente con la primaria y el bachillerato incompleto, incumpliendo así los requisitos que exige la compañía para poder desempeñar el cargo.

Pregunta 4 ¿En caso de tener estudios técnicos o de profesional superior, actualmente labora en el campo en el cual se preparó?

LABOR ACTUAL SEGÚN PREPARACION	
SI	NO

Ilustración N° 4 Identificación labor actual según preparación profesional

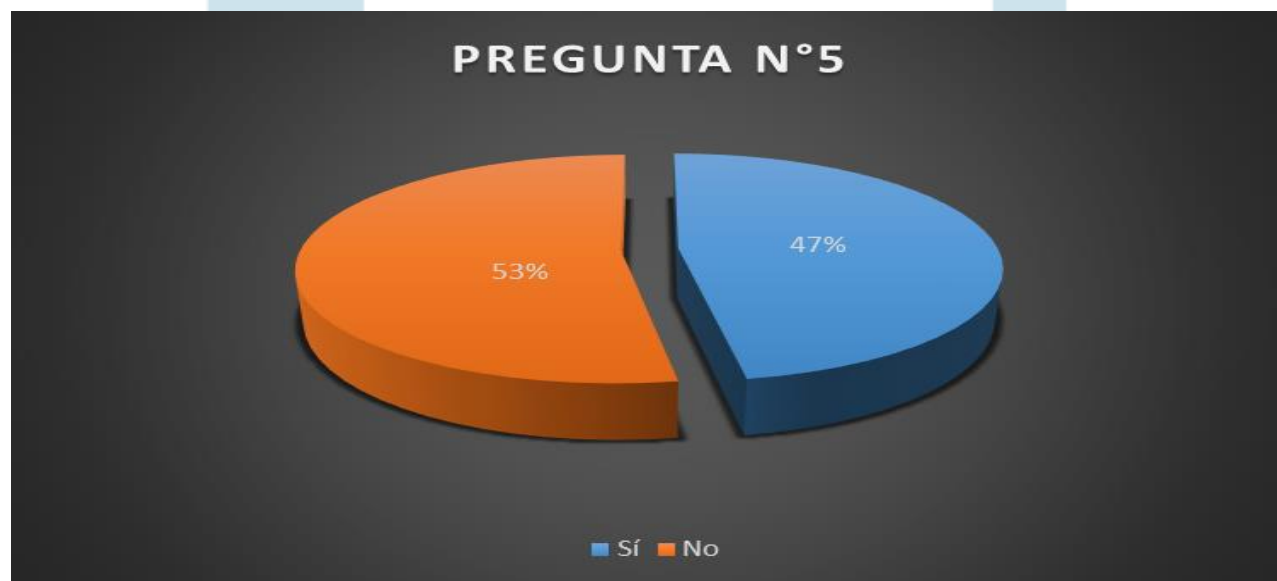


En la participación de esta pregunta se encuestó a 19 personas, en relación al total de las personas sobre las cuales se aplicó el instrumento, presentando una omisión de respuesta en 16 casos hecho posiblemente motivado a que quienes no respondieron no tienen estudios técnicos o profesionales. De acuerdo al resultado se evidencia que tres de los empleados encuestados el 16% de la muestra, cuentan con estudios técnicos y universitarios, pero no están desempeñando las actividades acordes con su preparación profesional; hecho que puede ser una de las causas de rotación del personal.

Pregunta 5. ¿Considera usted que cuando inicio a laborar, la compañía le suministro el entrenamiento e inducción necesaria para el buen desempeño de sus labores?

PROCESO DE INDUCCION - OPINION	
SI	NO

Ilustración N° 5. Opinión de los empleados sobre el proceso de inducción

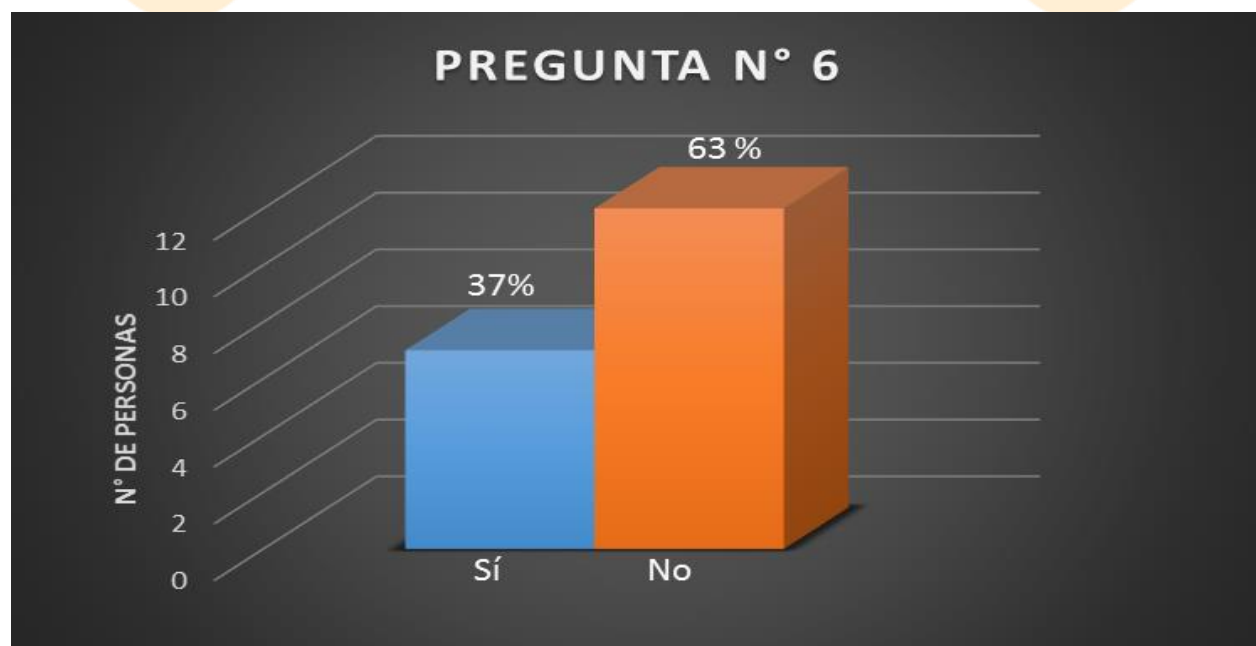


En la participación de esta pregunta respondieron 19 personas, de los cuales el 53% de los encuestados, ósea 10 colaboradores consideran que la dirección de RRHH de la compañía no les ha suministrado la inducción y entrenamiento necesario para desempeñar de una manera óptima y eficiente sus actividades laborales diarias, mientras que 9 de las personas encuestadas, el 47% de la muestra se sienten satisfechos con el proceso de entrenamiento e inducción suministrado por la compañía. Indiscutiblemente el margen de empleados que se sienten insatisfechos con el proceso de entrenamiento e inducción recibido es bastante alto, factor que puede inferir directamente en la continua rotación que presenta el área operativa y/o técnica de la empresa, ya que si el personal no recibe los conocimientos y herramientas necesarias para desempeñar su trabajo incurrirá en constantes errores que son percibidos por el cliente, además un funcionario que reciba un buen proceso de entrenamiento e inducción se sentirá a gusto con la empresa y las actividades laborales que tenga que desempeñar .

Pregunta 6 ¿Considera que la empresa ha suministrado las capacitaciones necesarias que contribuyan a su crecimiento laboral?

PARTICIPACION EN PROCESOS DE CAPACITACION			
SI		NO	

Ilustración N° 6. Frecuencia en participación de programas de capacitación



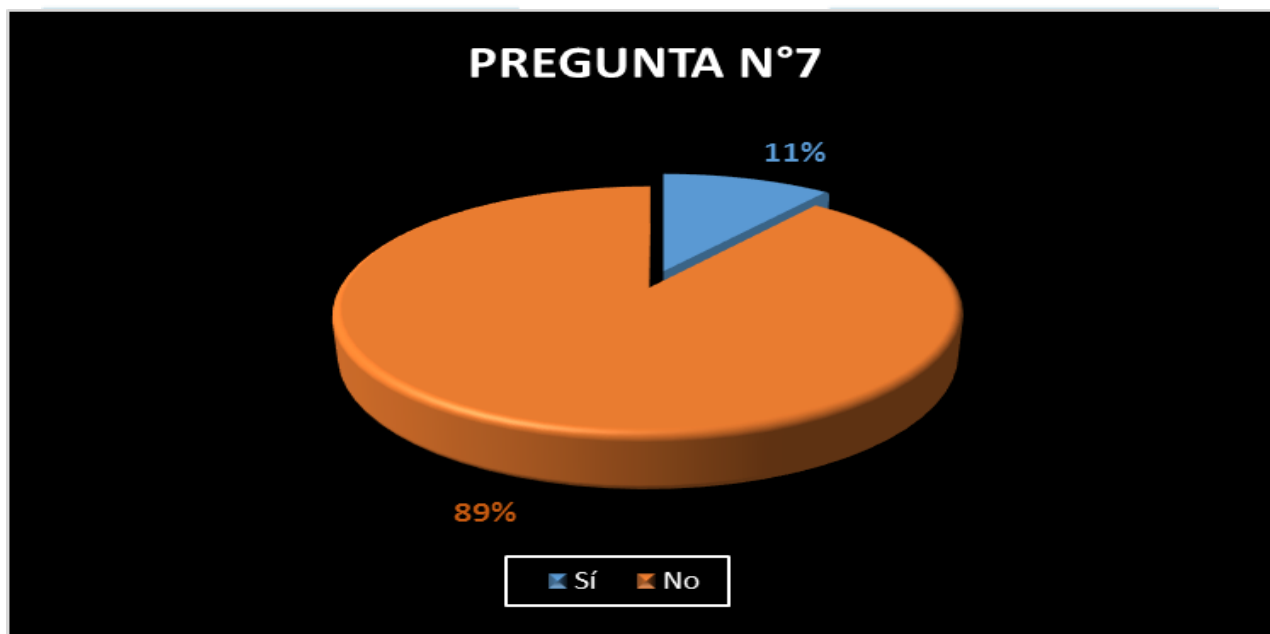
Para esta pregunta se tuvo en cuenta la opinión de 19 colaboradores, donde doce de ellos que equivale al 63% de la muestra, consideran que la empresa no ha suministrado las capacitaciones pertinentes para mejorar en el desempeño de sus labores, mientras que siete de las personas encuestadas, ósea el 37% de la muestra se sienten satisfechos con las capacitaciones que ha brindado la compañía para contribuir al crecimiento personal y laboral. Es probable que la empresa no este suministrando las capacitaciones necesarias de manera pertinente a los colaboradores,

incurriendo en un gran error ya que un personal que cuente con una excelente capacitación se desempeña mejor en su trabajo.

Pregunta 7. ¿Está conforme con la remuneración salarial que tiene actualmente?

REMUNERACION SALARIAL	
SI	NO

Ilustración N° 7. Satisfacción de los empleados con respecto a su salario.

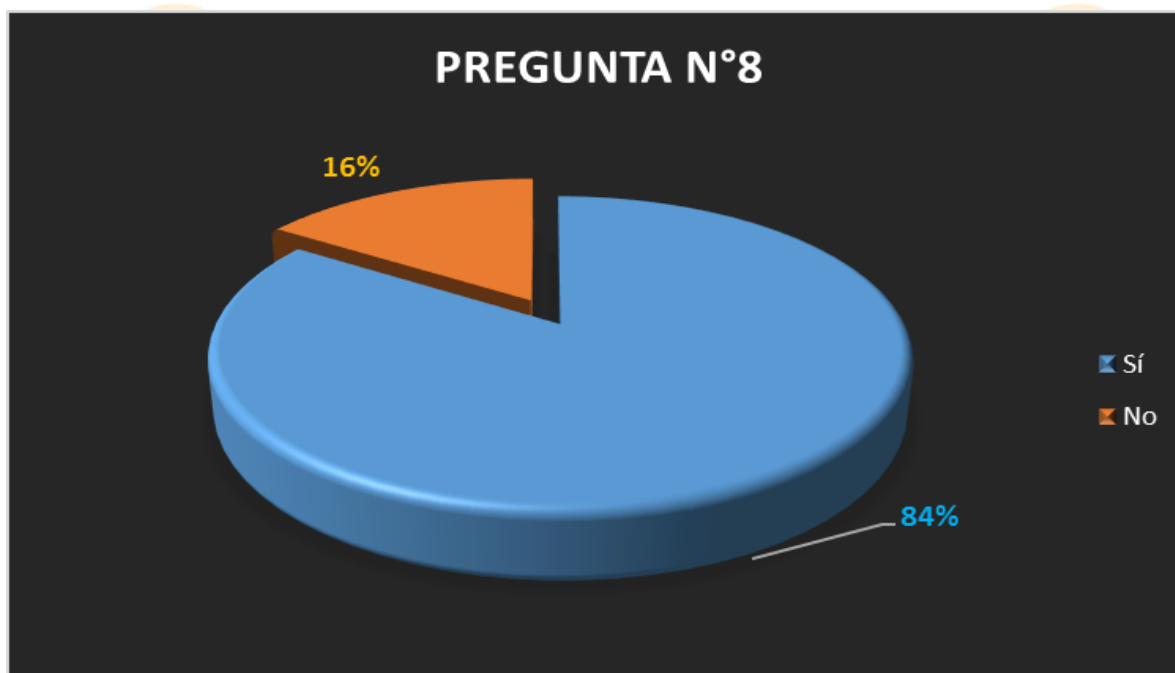


De los 19 colaboradores que participaron en la encuesta, el 89 % del total de la muestra, osea 17 personas, opinan que su salario es injusto comparado con el costo de vida de la ciudad y la remuneracion salarial que tienen otras organizaciones. Por otro lado solamente dos personas el 11 % de la muestra esta de acuerdo con el salario devengado. Sobresale de manera significativa que la remuneracion salarial es uno de los factores que inciden directamente en la continua rotacion de personal en el area operativa y/o tecnica de la organización.

Pregunta 8. ¿En el área donde usted se desempeña, existe exceso de carga laboral?

CARGA LABORAL	
SI	NO

Ilustración N° 8. Percepción de carga laboral



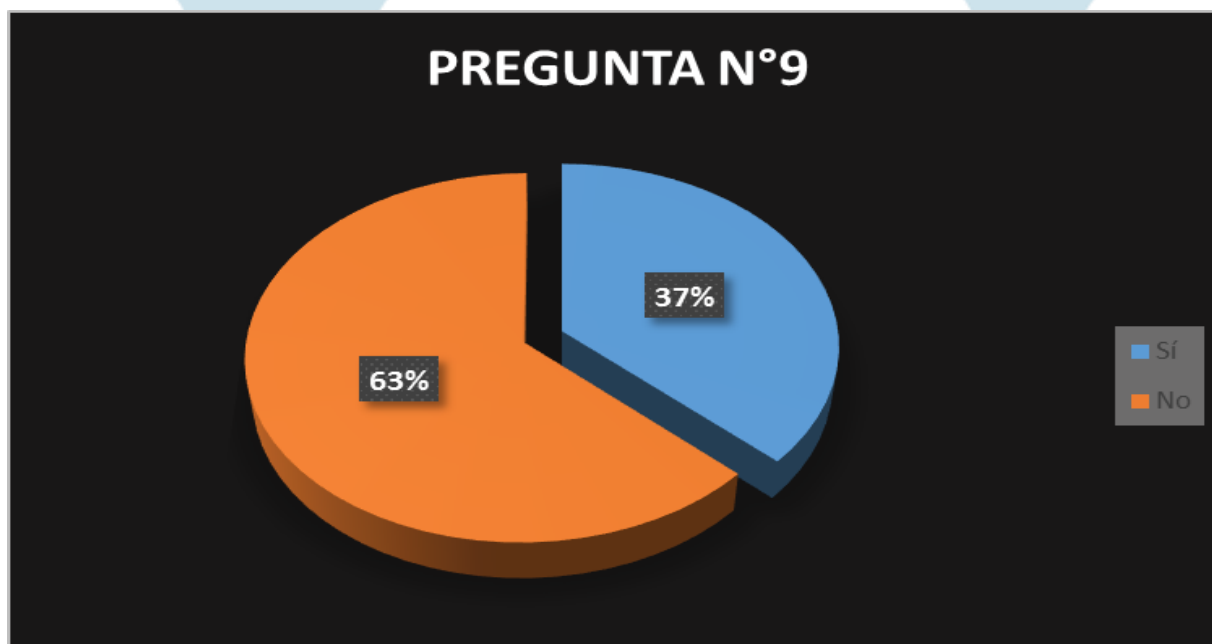
En la participación de esta pregunta participaron 19 personas, que representan el 100% de la muestra, de forma significativa el pico más alto que equivale al 84% de los encuestados 16 personas se representa según la ilustración en quienes afirman que dentro del área operativa y/o técnica de GASES DEL CUSIANA-CUSIANA GAS S.A E.S.P, existe exceso de carga laboral, solamente 3 casos el 16% de la muestra se sienten conforme con la cantidad de trabajo que se tiene que ejecutar. El exceso de carga laboral se puede estar generando porque dentro de la compañía no se cuenta con el personal suficiente para cumplir con los diferentes servicios que se tienen programadas en el día, por lo tanto se hace necesario encomendar las actividades pendientes a las personas disponibles y de esta manera poder cumplir con lo planeado.

Este factor es claramente uno de los motivos por los que el personal operativo y/o técnico, busca nuevas oportunidades laborales en otras empresas del sector.

Pregunta 9. ¿Está de acuerdo con los horarios de trabajo que se manejan en el área en la cual usted se desempeña?

HORARIOS LABORALES		
SI		NO

Ilustración N° 9. Apreciación de horarios laborales



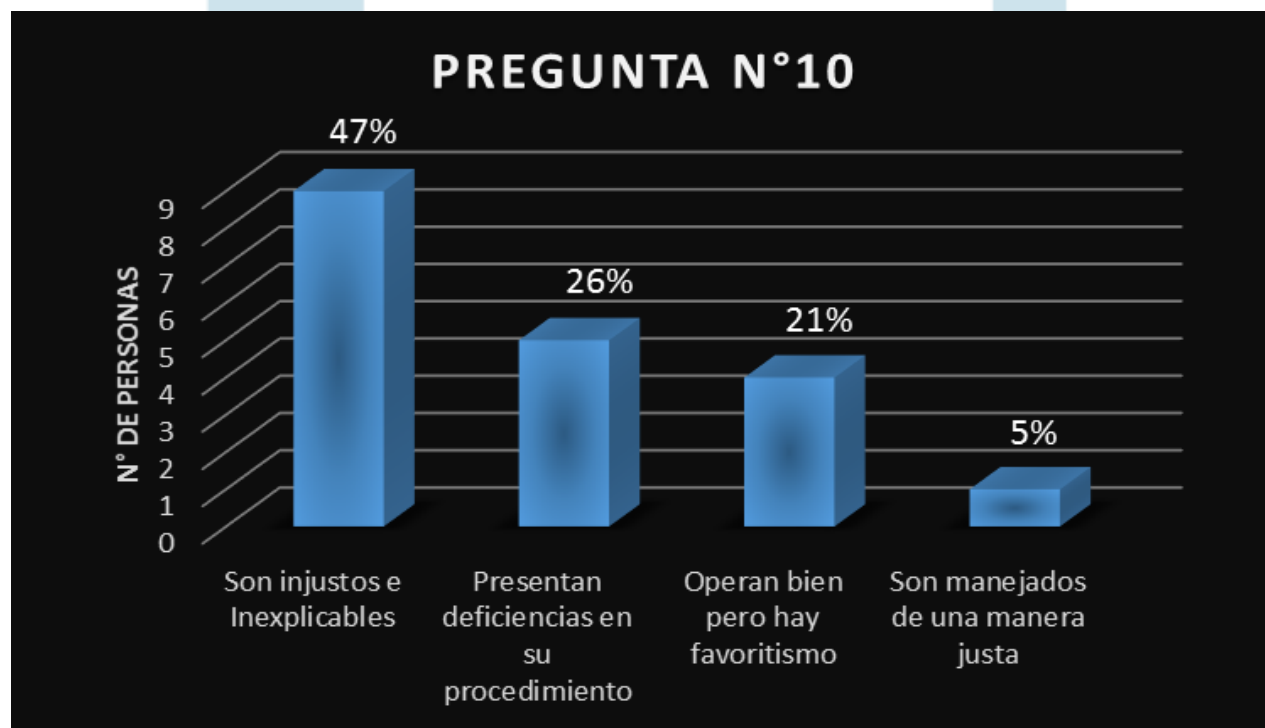
De 19 personas que respondieron a esta pregunta, el 63 % de los encuestados 12 casos, opinaron que no se sienten conformes con los horarios laborales a los que son sometidos en el área donde se desempeñan, sin lugar a duda un margen muy elevado comparado con el 37% de la muestra que equivale a 7 personas, quienes afirman que se sienten a gusto con los horarios que se manejan dentro del área. Esta insatisfacción por parte de los colaboradores se puede dar debido a que en la empresa no se cuenta

con el personal necesario para cumplir con las diferentes actividades planeadas, por lo tanto para que la empresa pueda cumplir con las actividades y servicios planeados, es necesario someter a los empleados a trabajar en días no laborales sábados, domingos y festivos y a largas jornadas diarias de trabajo.

Pregunta 10. ¿Cómo son los ascensos y promociones dentro de la compañía?

ASCENSOS Y PROMOCIONES			
Son injustos e Inexplicables		Operan bien pero hay favoritismo	
Presentan deficiencias en su procedimiento		Son manejados de una manera justa	

Ilustración N° 10. Percepción de ascensos y reconocimientos



De los 19 colaboradores encuestados, el 73% de la muestra 14 empleados, opinan que los ascensos y promociones son injustos o inexplicables y presentan deficiencias en su procedimiento y solo para 5 de los encuestados equivalente al 26%, opinan que los ascensos y promociones dentro de la compañía operan bien y son manejados con justicia. Este factor muestra que el personal operativo y/o técnico no comparte el proceso como se llevan a cabo los ascensos, promociones, méritos y reconocimientos por parte del área de RRHH de la empresa, si se tiene en cuenta la pregunta N° 3, donde se evidencia que el 11% de los colaboradores se encuentran adelantando estudios profesionales y el 16% cuentan con niveles académicos técnicos y profesionales, pero que a pesar de ello aún continúan laborando en cargos que exigen un perfil inferior, por lo tanto estas personas que esperan desempeñarse en cargos superiores, buscan nuevas oportunidades laborales donde puedan laborar en el área que se prepararon

Pregunta 11 ¿Cómo se siente laborando en GASES DEL CUSIANA-CUSIANAGAS S.A

E.S.P?

SATISFACCION LABORAL			
A menudo se siente cansado y aburrido		Se siente bien laborando para la institución	
El trabajo es aburrido		La institución ejerce Presión	

Ilustración N° 11. Percepción de satisfacción laboral



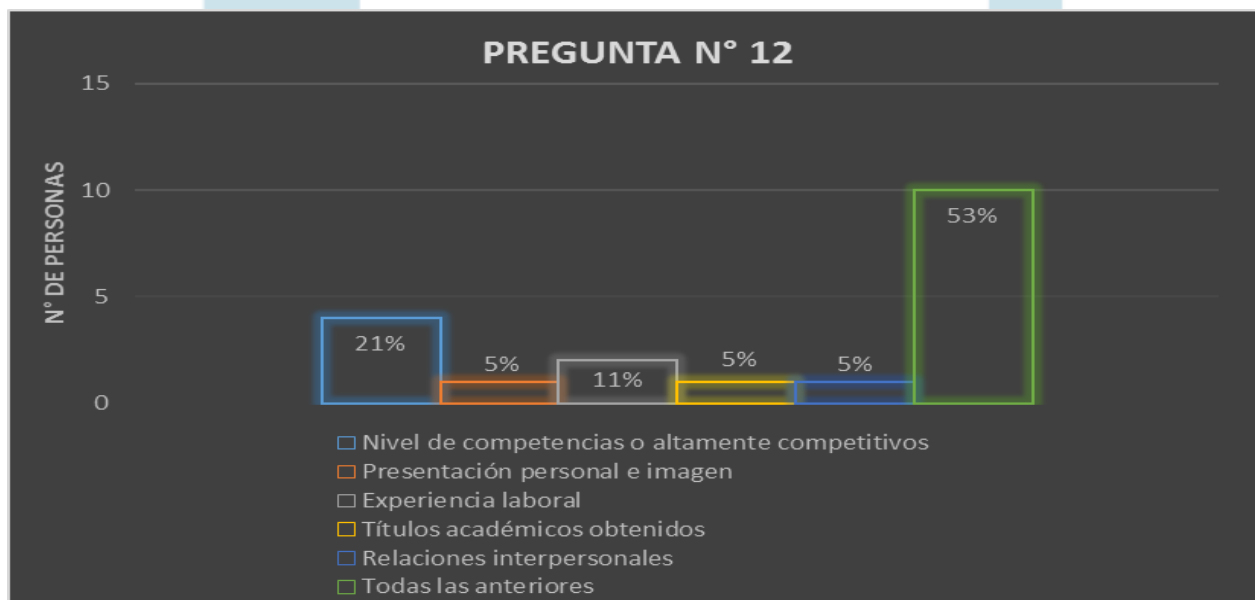
De los 19 colaboradores encuestados, 9 de ellos respondieron que se sienten cansados y aburridos, lo cual representa el ítem más elevado con un 47% de la muestra, seguido por el 26% de trabajadores, donde 5 de los colaboradores aseguran trabajar bajo presión, en consecuencia estos hechos influyen directamente en la calidad de trabajo y la productividad institucional, por ultimo únicamente cuatro personas, que representan el 21 % de la muestra, aseguran sentirse bien laborando en la compañía. Debido al alto porcentaje de personas que aseguran no sentirse a gusto dentro de la compañía se puede deducir que la empresa no se preocupa por satisfacer

las necesidades de los colaboradores, lo cual se ve reflejado en alto índice de rotación de personal.

Pregunta 12. ¿Usted considera que en el proceso de selección de personal la clasificación de los candidatos debe ser por?

PROCESOS DE SELECCION			
Nivel de competencias o altamente competitivos		Títulos académicos obtenidos	
Presentación personal e imagen		Relaciones interpersonales	
Experiencia laboral		Todas las anteriores	

Ilustración N° 12. Opinión para clasificación de candidatos en procesos de selección



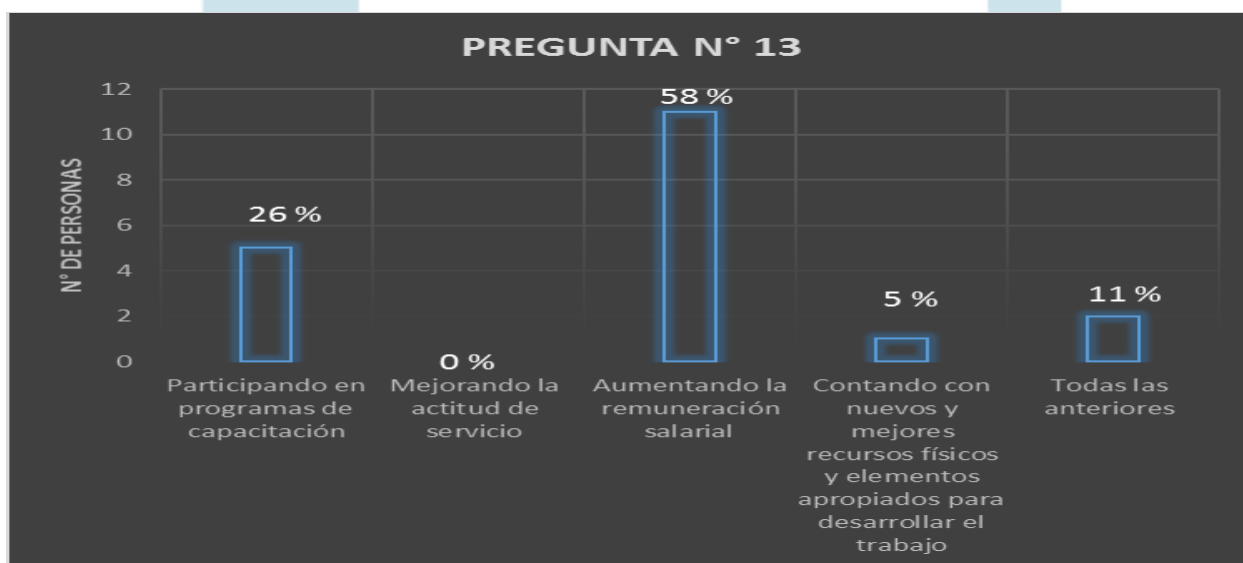
En la participación de esta pregunta se tuvo en cuenta la opinión de 19 personas, que representan el 100% de la muestra, donde 10 de los encuestados, los cuales representan el 49% del total de los encuestados, consideran que para la vinculación de nuevas personas se deben tener en cuenta variables como nivel de competencias,

presentación personal, experiencia laboral, títulos académicos y relaciones interpersonales, sin embargo se hace especial interés en los rubros individuales de nivel de competencias y experiencia laboral los cuales se calificaron con un 21% y 5 % respectivamente.

Pregunta 13 ¿Cómo considera que puede mejorar el desempeño laboral?

DESEMPEÑO LABORAL			
Participando en programas de capacitación		Contando con nuevos y mejores recursos físicos y elementos apropiados para desarrollar el trabajo	
Mejorando la actitud de servicio			
Aumentando la remuneración salarial		Todas las anteriores	

Ilustración N° 13. Apreciación de cómo mejorar el desempeño laboral



Para esta última pregunta se contó con la opinión del 100% de la muestra, donde el valor más significativo se refleja en la variable de aumento a la remuneración salarial, en donde 11 personas que equivale al 58% de los encuestados, dijeron que esta es la

mejor manera para que su desempeño laboral mejore, aparte de la información anterior, otro criterio de gran relevancia que los empleados consideran importante es que la empresa mejore los programas de capacitación, donde 5 de los encuestados representados en el 26 % de la muestra se inclinaron por esta variable; mientras que un 11% del total de la muestra considera que su desempeño laboral puede mejorar si entre la empresa y el trabajador fortalecen la totalidad de las variables encuestadas.

Revisión de documentos y procesos

Para realizar esta parte de la investigación, fue necesario utilizar una hoja de verificación y/o lista de chequeo, los resultados se presentan a continuación:

HOJA DE VERIFICACIÓN		
ASPECTOS A VERIFICAR		
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.		
ITEM A VERIFICAR	CALIF.	OBSERVACIONES
¿Se cumplen las normas para el reclutamiento de personal?	2	Se evidencia que dentro del área de RRHH se cumple con los procedimientos para el reclutamiento de personal (divulgación por diferentes medios de comunicación de la vacante, recepción de hojas de vida, entrevista a los aspirantes, etc.).
¿Son adecuadas las técnicas que se emplean para la selección de nuevo personal?	2	Se puede verificar que dentro del área de RRHH, se emplean las técnicas necesarias y pertinentes para la selección de nuevo personal (pruebas psicotécnicas, test de personalidad, etc.).
¿Se realiza la selección del	0	Dentro de la información revisada y suministrada por

personal por competencias laborales?		el área de RRHH, no se evidencia que se esté contratando al personal por competencias laborales.
¿Se realiza una contratación formal y acorde a la ley para vincular nuevo personal a la organización?	2	Se evidencia que la empresa vincula al nuevo colaborador con un contrato formal y acorde a las leyes colombianas.
¿Están claramente definidos los perfiles para el cargo operativo y/o técnico?	2	Se evidencia que el área de RRHH, tiene definido el perfil para el cargo operativo y/o técnico
¿Se está cumpliendo con el proceso de inducción y entrenamiento de las personas que ingresan nuevas a la compañía?	1	Al revisar aleatoriamente algunas de las carpetas individuales del personal operativo y/o técnico se evidencia que algunos de ellos no han completado su proceso de inducción y a pesar de ello ya se encuentran laborando normalmente.
¿La empresa cuenta con un manual de funciones para los cargos operativos y/o técnicos?	2	Se evidencia que el área de RRHH de la empresa GASES DEL CUSIANA-CUSIANA GAS S.A E.S.P, tiene definido manual de funciones para los cargos operativos y/o técnicos.
¿El empleado cumple con los requisitos y el perfil para desempeñar el cargo?	1	Al revisar las hojas de vida de forma aleatoria, se evidencia que existen personas que no cumplen con los requisitos ni con el perfil, para desempeñar el cargo para el que fue contratado.
¿Las hojas de vida revisadas, cuentan con toda la documentación	1	Al revisar las hojas de vida de forma aleatoria, se encontraron algunas de estas sin la documentación

que debe contener la misma?		básica (certificados laborales, de estudios, copia de la libreta militar, etc.).
¿En las carpetas individuales que se tienen por cada empleado, se encuentran los formatos de aplicación de pruebas psicotécnicas y test de personalidad para el proceso de selección?	2	Se evidencia que las carpetas individuales si cuentan con los registros de aplicación de pruebas psicotécnicas y demás, test de personalidad y de conocimiento.
¿La empresa está cumpliendo con el proceso de capacitación y desarrollo de los trabajadores?	0	La empresa tiene estipulado un programa de capacitaciones, pero actualmente no se está ejecutando dicho proceso.
En cuánto sistemas de remuneración salarial. ¿Están en concordancia con el mercado de trabajo?	1	Se puede evidenciar que la remuneración salarial para los cargos operativos y/o técnicos es relativamente baja, comparada con los sueldos de otras empresas del sector.
¿La empresa tiene afiliados a los colaboradores al sistema de seguridad social?	2	Se evidencia que el área de RRHH de la empresa tiene afiliados a los empleados operativos y/o técnicos al sistema de seguridad social.
¿La empresa realiza los pagos de nómina de forma oportuna?	2	Se evidencia que la empresa ha realizado los pagos de nómina y seguridad social de forma oportuna.

<p>¿Los colaboradores están motivados para mejorar el desempeño laboral, dentro de la compañía?</p>	<p>0</p>	<p>No se evidencia que la empresa cuente con programas y planes de motivación, incentivos y reconocimientos a los colaboradores.</p>
---	-----------------	--

5. CONCLUSIONES

En el presente capítulo se presenta el resumen de hallazgos encontrados en la auditoría realizada a los procesos del área de talento humano de la empresa GASES DEL CUSIANA-CUSIANA GAS S.A E.S.P.

Seguido se presentan algunas recomendaciones derivadas de los hallazgos encontrados en la investigación.

Por último se detalla en forma precisa y concreta una propuesta de mejoramiento a la problemática encontrada dentro de la organización, donde se detalla la forma de implementarla, el tiempo, los recursos y el cronograma de actividades que se debe implementar para ejecutar la propuesta.

5.1 Resumen de hallazgos

En el desarrollo de la presente auditoría interna a los procesos de selección y capacitación del personal operativo y/o técnico de la empresa GASES DEL CUSIANA-CUSIANA GAS S.A E.S.P, se encontraron los siguientes aspectos relevantes, que se relacionan a continuación:

Proceso de reclutamiento y selección de personal

Una vez verificada la documentación pertinente y necesaria como hojas de vida y formatos, se puede determinar que la organización, tiene establecido y definido un programa de reclutamiento y selección de personal, en este proceso la organización realiza la convocatoria para la nueva vacante a través de páginas en Internet, radio y prensa local.

Posterior a ello las personas interesadas en la vacante se acercan a la sede de la empresa para dejar las hojas de vida.

Seguido el personal de Gestión del talento humano se encargan de revisar las hojas de vida y verificar que cumplan con los requisitos que exige la compañía.

Una vez verificada la anterior información se cita a las personas a presentar entrevista con la coordinadora del área de RRHH de la empresa.

Después se escogen los individuos preseleccionados, lo cuales son citados a pruebas Psicotécnicas (incluyen test de inteligencia y de aptitudes), test de personalidad y pruebas de conocimiento.

Después se califican las pruebas y quien obtenga los mejores resultados es citado para que se realice los exámenes ocupacionales de ingreso y firme el contrato individual de trabajo, el cual es directamente con la compañía y se renueva cada tres meses hasta completar un periodo de un año, después del primer año el contrato se seguirá renovando por periodos de un año, este mismo día se realiza la apertura de cuenta de ahorros en la cual se le consignará el respectivo salario, afiliación a Salud, Pensión, Caja de Compensación Familiar (Comfacasanare) y ARL (Positiva).

Aunque la empresa tiene definido un proceso de reclutamiento y selección de personal, en la auditoría se pudo constatar que existe personal que no cumple con los requisitos para estar desempeñando el cargo para el que fue contratado, pues claramente la empresa exige que el aspirante tenga como nivel educativo bachiller, información que se puede corroborar con los datos obtenidos de la encuesta, donde cuatro de los colaboradores afirmaron que cuando ingresaron a laborar en la compañía no tenían el nivel educativo mencionado y en la actualidad dos de estas personas continúan laborando en la compañía sin cumplir con el nivel académico que se exige; esta información se complementa al revisar las hojas de vida de los encuestados, donde se pudo confirmar que efectivamente estos colaboradores no cumplen con el perfil establecido por la empresa, a lo anterior se suma que la empresa no está realizando la selección del personal por competencias laborales. Lo cual quiere decir que los procesos de reclutamiento y selección en varias ocasiones se ejecutan por cumplir un requisito y/o protocolo, mas no para para buscar personal con méritos y competencias. Estos factores inciden directamente en la continua rotación de personal operativo y/o técnico, puesto que al no aplicar el proceso de selección correctamente se contrata personal que no es apto para laborar en la compañía, por lo tanto es muy probable que estas personas cometan errores y terminen optando por buscar nuevas oportunidades laborales.

Proceso de inducción y capacitación de personal

El área de RRHH de la empresa GASES DEL CUSIANA S.A E.SP, tiene definido un programa de inducción y entrenamiento para el personal que ingresa a laborar nuevo a

la compañía, junto con ello se encuentra programas de capacitación y formación para brindar nuevos conocimientos al personal vinculado; sin embargo estos programas no se están ejecutando a cabalidad dentro de la organización específicamente en el área operativa y/o técnica que es donde se llevó a cabo la investigación, la anterior información se confirmó por medio de los instrumentos aplicados (encuesta y hoja de verificación y/o lista de chequeo), donde el 53 % de las personas encuestadas contestaron que la empresa no ha suministrado el proceso de inducción necesario para desempeñar las labores para las que fueron contratados y el 63% de estas mismas personas aseguran que la compañía no les ha suministrado las capacitaciones y formaciones pertinentes y necesarias para mejorar su desempeño laboral; esta información se corrobora mediante la revisión de documentación (carpetas individuales de colaboradores, formatos y registros), donde se puede evidenciar que personal nuevo que debería estar en proceso de entrenamiento e inducción, se encuentra ejecutando labores sin los conocimientos necesarios, a ello se suma que el personal no ha recibido capacitaciones desde hace más de nueve meses, todo esto se ve reflejado en el desempeño del personal, circunstancias que conllevan a que los colaboradores no se sientan capacitados para ejecutar sus labores diarias, con lo cual se genera una insatisfacción laboral que desencadena una continua rotación de personal.

La investigación también arrojó otros factores que se están presentando en la compañía y que inciden directamente en la continua rotación de personal que se presenta en el área operativa y/o técnica, los cuales son sin lugar a duda de gran relevancia y que se les debe prestar especial cuidado, pues son parte fundamental

dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, entre estos factores se pueden mencionar:

- ✓ La baja remuneración salarial que tiene la empresa, teniendo en cuenta que en la ciudad de Yopal el costo de vida es alto y así mismo se establecen los salarios en las diferentes empresas de la región, el sueldo promedio para un empleado con este tipo de perfil en otras entidades oscila entre \$1.000.0000 y \$ 1.200.000, comparado con la remuneración que tiene establecida la empresa, que oscila entre \$ 688.900 y \$ 735.000, a esto se suma que la gran mayoría de colaboradores de dicha área son personas que tienen diversas responsabilidades (Arriendo, alimentación, esposa e hijos). Si el colaborador no se siente satisfecho con su salario existe una gran probabilidad de que busque nuevas oportunidades de trabajo donde el salario devengado sea acorde con la región y con el cual logre cubrir sus necesidades básicas.
- ✓ El exceso de carga laboral y las largas jornadas de trabajo: Debido a que en la compañía no hay colaboradores operativos y/o técnicos suficientes para cubrir las actividades diarias es necesario que el personal con el que actualmente se cuenta ejecute todas y cada una de las actividades programadas, aunque tengan que esforzar al personal a laborar largas jornadas de trabajo. Una persona cansada y sometida a trabajar días no laborales, disminuye su rendimiento laboral, ya que la compañía no está respetando los días de descanso establecidos para que el personal comparta con sus familiares y seres queridos y descanse tanto física como mentalmente. Lo anterior conlleva a que

el personal busque nuevos rumbos de trabajo donde le respeten sus días de descanso y no exista sobrecarga laboral.

- ✓ Por último los ascensos y reconocimientos dentro de la empresa se manejan por recomendación y/o favores, mas no por méritos y competencias; ya dentro de la organización existen varios colaboradores que se han venido superando, adelantando y culminando estudios técnicos y profesionales, pero la empresa no ofrece ascensos y/o incentivos a este tipo de empleados, por ende estas personas se sienten frustrados e insatisfechos y optan por buscar nuevas oportunidades de trabajo donde se valore su nivel educativo.

5.2 Formulación de recomendaciones

- ✓ Es indispensable que el área de RRHH de GASES DEL CUSIANA-CUSIANA GAS S.A E.S.P, cumpla y ejecute los procesos establecidos para el correcto reclutamiento y selección de personal basado en competencias con el propósito de contar con personal idóneo que cuente con las aptitudes necesarias para el buen desempeño de sus labores.
- ✓ Implementar programas de capacitaciones y concursos que permitan el crecimiento personal y profesional generando programas de desarrollo y crecimiento de los colaboradores mediante planes internos, los cuales corresponden a oportunidades para que ascienda o sea promovido dentro de la organización, lo cual repercute en la mayor exigencia, responsabilidades e incremento de sus beneficios salariales.

- ✓ La empresa GASES DEL CUSIANA-CUSIANA GAS S.A E.S.P, debe de implementar un programa de inducción antes de empezar a laborar, en la que se ofrezca información relevante de la organización ya que los programas de inducción, son fundamentales en el proceso de adaptación de los nuevos empleados, de hecho esto influye en la decisión de abandonar o no la empresa porque el empleado decide renunciar al sentirse incapaz si no recibió una buena inducción, y eso es precisamente lo que se debe evitar, al brindarle al nuevo empleado, la confianza y seguridad que la buena inducción le proporciona. Inducción, y eso es precisamente lo que se debe evitar, al brindarle al nuevo empleado, la confianza y seguridad que la buena inducción le proporciona.

Debilidades y limitantes de la investigación

En el inicio de la investigación se encontraron algunas limitantes como:

- ✓ No fue fácil acceder a la información por parte de la empresa, en razón que GASES DEL CUSIANA-CUSIANA GAS S.A E.S.P, es una empresa del sector privado, en un principio los directivos presentaron limitaciones para consultar la información, argumentado que este tipo de información es de uso confidencial y solamente permitieron acceder de forma limitada a la misma.
- ✓ Otro factor que genero limitante corresponde a la aplicación de la encuesta para la cual no fue posible agrupar a los colaboradores y en algunos casos cuando respondieron no dedicaron el tiempo requerido o la atención necesaria, debido a las múltiples actividades que ejecutan, motivo por el que se generaron márgenes

de error en el resultado de la encuesta, en algún porcentaje. Es de resaltar que las personas presentaron disposición para el diligenciamiento del instrumento.

5.3 PROPUESTA

PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS DEL AREA DE TALENTO HUMANO DE GASES DEL CUSIANA-CUSIANA GAS S.A E.S.P

En la fase de levantamiento y consolidación de información, se evidenció que el proceso de selección, del área de RRHH de GASES DEL CUSIANA-CUSIANA GAS S.A E.S.P, presenta falencias en las actividades de reclutamiento y clasificación de candidatos, teniendo en cuenta que este proceso es el punto de partida para crear calidad en la organización, considerando que una incorrecta adquisición de personal es un problema humano, de rentabilidad y de conflicto cada vez más difícil, por lo tanto se realizan pruebas de forma general que cumplan con lo establecido en el portafolio de gestión por ellos definido como documento interno, en el que se contemplan aspectos generales de perfil del cargo y competencias, pero en este último aspecto se requiere mayor énfasis ya que de las exigencias específicas depende la vinculación de una persona que pueda ser completamente idónea para el desarrollo de sus labores.

Adicionalmente una vez se vincula al candidato apropiado que cumpla los requisitos se considera importante el fortalecimiento de sus capacidades mediante programas de capacitación que cumplan con la evaluación de competencias laborales.

Con el propósito de realizar un complemento en las etapas de selección y evaluación de las competencias laborales, es conveniente ejecutar actividades de seguimiento que se requieran, lo cual ayudará al crecimiento tanto de la persona como de la empresa

para generar un excelente resultado que contribuirá para el logro de los objetivos organizacionales.

La propuesta se basa en seis actividades diseñadas con base en el análisis realizado en el capítulo anterior:

Cuadro # 2. Propuestas diseñadas para Selección, Capacitación y Desarrollo

PROPUESTA	SELECCIÓN	CAPACITACION	DESARROLLO
Diseño y/o actualización de competencias	X	X	X
Actualización de perfiles de cargo	X		X
Manual de entrevista por competencias	X		
Manual didáctico para los Jefes		X	
Actualización de programas de capacitación e inducción	X	X	

DISEÑO Y/O ACTUALIZACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

A continuación en el Cuadro # 3, se proponen competencias requeridas en la organización:

Cuadro 3. Competencias requeridas en la organización

COMPETENCIAS		COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Es la capacidad de disponerse a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos/externos. Con la habilidad de lograr compromisos y acuerdos duraderos que fortalezcan las relaciones.	Se apropia de las situaciones o necesidades del cliente interno/externo hasta el momento en el que le proporciona diferentes alternativas. (Atención, colaboración, disposición)
		Mantiene una actitud de escucha y de interés en la información (con objetividad) que recibe de clientes internos/externos.
		Mantiene una actitud cordial y de apoyo, aún en momentos difíciles o de estrés.
		Propone ideas para mejorar el servicio teniendo en cuenta la experiencia en la atención con los clientes internos/externos.
PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN	Es la Habilidad para identificar prioridades, establecer acciones, responsables, plazos y recursos requeridos para llevar a cabo las actividades y objetivos propuestos. Realizando un monitoreo periodo para asegurar la calidad y el cumplimiento de los mismos.	Establece normas (políticas/ parámetros/ procedimientos/ Indicadores) que determinen el alcance y avance de la gestión, responsables, tiempos y especificidades de la actividad.
		Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles
		Evalúa la efectividad de los parámetros de medición y los modifica si es necesario para garantizar la veracidad de los datos y del avance de la gestión.
		Realiza (ejecuta) acciones correctivas/preventivas a la gestión.
		Clasifica, Categoriza información y recursos que le permiten ejecutar las actividades planeadas en los tiempos establecidos y dentro de los estándares de calidad esperados.
ATENCIÓN AL DETALLE	Se refiere a la capacidad para manejar eficazmente información detallada.	Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los cambios que se presenten.
		Decide desarrollar y/o modificar los procesos cuando detecta problemas o dificultades en su realización, para que contribuyan al cumplimiento de objetivos, optimizando los recursos empleados.
		Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.
		Utiliza herramientas de medición para controlar y hacer seguimiento al cumplimiento de sus objetivos.
		Reta y redimensiona en la marcha los objetivos establecidos.
		Asume la responsabilidad por los resultados.

DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE OTROS	<p>Establece objetivos de desempeño y responsabilidades para él y su grupo, haciendo un adecuado uso de los recursos y articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones del equipo.</p>	Define y establece objetivos claros para el equipo de forma coherente con su realidad y sus posibilidades organizacionales.
		Identifica necesidades de formación y capacitación de él y su equipo y propone acciones para satisfacerlas.
		Delega de manera efectiva sabiendo cuando intervenir y cuando no hacerlo.
		Hace uso de las habilidades y recursos de su grupo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares de productividad.
		Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño.
		Genera acciones para manejar y mejorar el bajo desempeño.
LIDERAZGO	<p>Es la capacidad para orientar la acción de un grupo o equipo hacia un objetivo común. Implica el deseo de guiar e influir en el desempeño de otros.</p>	Gestiona los recursos necesarios para poder cumplir con las metas propuestas. (Movilización de recursos)
		Fomenta y facilita una comunicación clara, directa y concreta en el equipo.
		Focaliza sus acciones hacia la motivación de un equipo y los impulsa a actuar.
		Asume un estilo de liderazgo teniendo en cuenta la dinámica del grupo.
		Genera un clima positivo, da seguridad y confianza en un equipo.
		Establece los objetivos del grupo de forma clara y equilibrada.
		Asume riesgos teniendo en cuenta el bienestar del equipo y las consecuencias que estos pueden generar en los resultados.
TOMA DE DECISIONES	<p>Es la capacidad de elegir un camino a seguir teniendo en cuenta varias alternativas de acción</p>	Identifica y analiza posibles problemas/situaciones que requieren de una solución.
		Genera alternativas de solución utilizando su creatividad para reunir la mayor información posible sobre la situación.
		Define criterios de decisión y los pondera (se hacen explícitos) de acuerdo a la naturaleza de la situación y los resultados esperados dentro del proceso.
		Recurre a metodologías/técnicas/métodos para evaluar alternativas de solución con respecto a una situación. (Ventajas, Desventajas, métodos cuantitativos, etc.)
		Elige la alternativa de acción más oportuna de acuerdo a su evaluación. Tiene en cuenta el componente intuitivo en sus análisis y construcción de conceptos. (Maximizar, Satisfacer, Optimizar)
		Pone en ejecución el camino elegido garantizando recursos y haciendo seguimiento a la implementación.
		Toma decisiones con oportunidad cuando estas hacen referencia a un parámetro previamente establecido - (políticas, procedimientos, normas). Sentido de urgencia
		Tiene el hábito de evaluar los resultados de las acciones tomadas para retroalimentar su propio proceso.

ORIENTACIÓN AL LOGRO	Es la capacidad de orientarse hacia el cumplimiento de objetivos, movilizando los recursos que sean necesarios para alcanzarlos oportunamente.	Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los cambios que se presenten.
		Decide desarrollar y/o modificar los procesos cuando detecta problemas o dificultades en su realización, para que contribuyan al cumplimiento de objetivos, optimizando los recursos empleados.
		Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.
		Utiliza herramientas de medición para controlar y hacer seguimiento al cumplimiento de sus objetivos.
		Reta y redimensiona en la marcha los objetivos establecidos.
		Asume la responsabilidad por los resultados.
AUTOCONTROL Y TRABAJO BAJO PRESIÓN	Es la capacidad de trabajar en condiciones que exigen respuestas inmediatas y veraces, controlando las emociones y reacciones que pueden generar impacto en otros o en sí mismo; el entorno de la situación es complejo y variante.	Entiende el entorno en el que se desenvuelve su cargo, reconociendo su dinámica, complejidad y variabilidad.
		Conoce sus límites y conduce su comportamiento para no afectar el desarrollo de su trabajo ni el de los demás.
		Ante situaciones de estrés da manejo a sus emociones y evita actuar por impulsos. (Aun en situación de mucha presión)
		No se deja afectar tratando de mantenerse al margen de la situación sin involucrar subjetividades.
		Toma decisiones en situaciones complejas y de incertidumbre.
		Da respuesta oportunamente a los asuntos encomendados.
HABILIDADES RELACIONALES	Es la capacidad y disposición para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas con distintas personas.	Evidencia ser estratégico para lograr la inclusión social y la permanencia en la relación.
		Identifica temas, situaciones y comportamientos relevantes para abordar sus relaciones con efectividad y empatía.
		Demuestra atención y respeto en el momento de tratar a otras personas.
		Evidencia tener facilidad para establecer contacto e iniciar conversaciones con otros.
		Crea y mantiene contacto con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo. (Construcción de relaciones).

ACTUALIZACIÓN DE PERFILES DE CARGO

Después de diseñar las competencias, es necesario realizar un análisis de cada perfil comparado con la estructura organizacional a la fecha, revisando que perfiles están o no en uso, logrando que los colaboradores tengan descripciones de cargo acordes con las funciones que realizan actualmente y además de que cuenten las competencias que realmente se necesitan para desempeñar dichas funciones.

MANUAL DIDACTICO PARA LOS JEFES

Es indispensable crear un manual didáctico para los jefes y coordinadores de todas las áreas, porque es importante que estos de primera mano, conozcan claramente cuál es el conducto establecido para hacer efectivo todos los beneficios y auxilios de la Empresa, a su vez crear una conciencia y adaptación al procedimiento por parte de todos los colaboradores del área operativa y/o técnica de GASES DEL CUSIANA-CUSIANA GAS S.A E.S.P.

Este incluye información de interés general de toda la compañía, Tales como la cultura de GASES DEL CUSIANA-CUSIANA GAS S.A E.S.P., los productos y servicios, la estructura general de la compañía, la política de responsabilidad social empresarial RSE, las políticas en el manejo de información y herramientas como el internet, los pasos cuando surge una vacante en alguna área, que se debe saber para contratar un Aprendiz o estudiante en práctica, etc.

ACTUALIZACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN

Es necesario actualizar los programas de capacitación e inducción con el fin de mejorar los procesos de gestión del talento humano de GASES DEL CUSIANA-CUSIANA GAS S.A E.S.P, en meras de que se ejecuten los mismos para que el personal cuente con los conocimientos necesarios para desarrollar las actividades laborales, contribuyendo a minimizar la continua rotación de personal que se presenta en el área en mención.

A continuación se enuncian beneficios que se logran con la aplicación de prácticas de selección de personal por competencias:

- ✓ El área Talento humano es el responsable de administrar sistemáticamente los requerimientos y necesidades del personal que se presenta en una organización, por ende en la gestión del proceso de selección de personal se debe asegurar la cantidad necesaria de empleados con las condiciones exigidas, por competencias específicas.
- ✓ A pesar de las múltiples actividades que se realicen para la correcta selección de personal, en algunos casos no resulta válido determinar el éxito o fracaso laboral del individuo en el entorno empresarial, por lo tanto se debe plantear si es posible anticipar el rendimiento profesional mediante una simple prueba o los elementos que se utilicen debe contemplar que existen otras habilidades.
- ✓ El recorrido académico y conocimientos de una persona así como su capacidad intelectual no son el 100% exactos para pronosticar el éxito o fracaso en el desempeño del trabajo, la propuesta se dirige a identificar las competencias o

características personales que diferencian a los trabajadores excelentes que cumplan con las expectativas y las superen para ser tenidos en cuenta en planes de crecimiento o ascenso.

- ✓ Lo descrito anteriormente, nos direcciona a la realización de un proceso de adquisición de personal por competencias específicas que involucre actividades tanto de reclutamiento orientado a la indagación de un número suficiente de candidatos que se ajusten a las características del puesto, como la selección de personal contando con técnicas adecuadas, las cuáles nos conllevan a seleccionar los candidatos más idóneos por sus aptitudes, cualidades, logros, conocimientos, experiencia, eficiencia personal, para desempeñar las funciones y actividades del puesto a cubrir, a satisfacción tanto del propio trabajador como de la empresa que lo contrata.

5.3.1 Recursos: Humanos, Materiales, Financieros

Recursos Humanos: Fue necesario contratar con el personal operativo y/o técnico de la empresa para para la aplicación de la encuesta, los investigadores y personal del área de RRHH de la empresa.

Recursos Materiales: Fue necesario contar con computadores de mesa, papelería, esferos, libretas de apuntes, escritorios, lápices, esferos, borradores, tajalápiz y la sala de reuniones del área operativa y/o técnica.

Recursos Financieros: Se invirtieron aproximadamente cincuenta mil pesos (\$50.000), para la ejecución de la investigación, dinero que se invirtió en la adquisición de papelería, lápices, esferos, borradores, tajalápiz y libretas de apuntes.

5.3.2. Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt

ETAPA	ACTIVIDAD	TIEMPO DEL 21 AL 31 DE OCTUBRE										TIEMPO DEL 01 AL 17 DE NOVIEMBRE																		
		21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	Selección de la empresa y línea de investigación	█	█	█																										
2	Planteamiento del problema				█	█	█																							
3	Revisión de literatura							█	█	█	█	█	█	█																
4	Metodología general														█	█	█													
5	Resultados																		█	█	█	█	█							
6	Conclusiones y entrega del proyecto																													

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ✓ Saldarriaga, J. (2008). Gestión Humana: Tendencias y Perspectivas. Estudios Gerenciales, 24(107), Abr-Jun 2008
- ✓ Medina, R. (2012). El desarrollo del capital humano como ventaja competitiva. Revista de Antiguos Alumnos Año XXIX - Abril, 2012: Académica: 66-69.
- ✓ Aguilera, A. (2010). Gestión Humana y Estrategia Organizacional: Estudio de Caso. I Simposio de Investigación.- Capítulo Suroccidente de ASCOLFA.
- ✓ González, A. (2010). Indicadores de Gestión de Recursos Humanos (IGRH). iFOWEB.
- ✓ Angulo, D. (2008). La auditoría en la Gestión de los Recursos Humanos como método de control integral. Recursos Humanos.
- ✓ Blanco, Y. (2004) Normas y Procedimientos de la auditoría integral. Colombia. Pág. 325.
- ✓ Ariza montes José Antonio, Morales Gutierrez Alfonso Carlos, Morales Fernandez Emilio. (2004). Dirección y Administración Integrada de Personas. Primera Edición. McGraw –Hill. Pág. 6. España
- ✓ Cepeda, G. (2000). Auditoría y control interno. Colombia. Pág. 234
- ✓ Chiavenato, I. (1999). Administración recursos humanos. Quinta Edición, Colombia. Pág. 699.

- ✓ Daft, Richard, Steers, Richard M. (1995). Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos. Primera Edición. México. Pág.773.
- ✓ Franklin, E. (2001). Auditoría Administrativa. México.
- ✓ Jiménez, W. (1997). Introducción al estudio de la teoría administrativa. Sexta Edición. México
- ✓ Montaña, P. (2002). Administración. Primera Edición México
- ✓ Arias Galicia F. (1993). Administración de Recursos Humanos 5ta. Edición. México.
- ✓ Mondy. R. Wayne, Noé, Robert M. (1997). Administración de recursos humanos. Sexta Edición, México. Pág. 527.
- ✓ Nava, Víctor Manuel, Jiménez, Ana Rosa. (1995). Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua. Primera Edición. México. Pág.140
- ✓ Alles, M. (2003). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. Buenos Aires. Pág. 120.
- ✓ Benavides, O. (2002). Competencias y Competitividad: diseño para organizaciones latinoamericanas. Mc Graw Hill. Bogotá. Pág. 34, 40,72.
- ✓ Bittel R y Ramsey E. (2000). Enciclopedia del Manangement Grupo Ed. Océano / Centrum Barcelona (España).
- ✓ Chruden J. y Sherman W. (1999). Administración del Personal Grupo Edit. Continental S.A. México.

- ✓ Ramos M. y Manuel J. (1991). Administración de Recursos Humanos Ed. Planeta Barcelona (España).
- ✓ Wherter. W y Davis K. (2000). Administración de personal y recursos humanos. 4ª edición. Ed Mac Graw Hill. México. Pág. 38
- ✓ Romero. M. (2001). Competencia y competitividad. Especialización en Recursos Humanos. Universidad Externado de Colombia. Bogotá, D.C. 2001. Pág.3, 15.
- ✓ Nebot. M. (1999). La selección de personal: guía práctica para directivos y mandos de las empresas. Madrid: Fundación Confemetal. Pág.169.
- ✓ Ansorena. A. (1997). 15 pasos para la selección de personal con éxito: métodos instrumentos. Barcelona: Paidós. Pág. 270.
- ✓ Bohlander, George., Snell, Scott. y Sherman, Arthur. (2001). Administración de los recursos humanos. 12 ed. México: International Thomson Editores, 2001. Pág. 707.
- ✓ John F. (1985). Mee (Org), Personnel Handbook, Nueva York, Ronald Press. pág. 1077.
- ✓ Deobold B, Van Dalen y Meller, William J. (2006). La investigación descriptiva. Santiago de Cali.

Anexos

*Anexo # 1 Hoja de verificación y/o lista de chequeo

HOJA DE VERIFICACIÓN		
ASPECTOS A VERIFICAR		
NOTA: la calificación se realiza con puntaje. 0=No cumple; 1=cumple parcialmente; 2= Sí cumple.		
ITEM A VERIFICAR	CALIF.	OBSERVACIONES
¿Se cumplen las normas para el reclutamiento de personal?		
¿Son adecuadas las técnicas que se emplean para la selección de nuevo personal?		
¿Se realiza la selección del personal por competencias laborales?		
¿Se realiza una contratación formal y acorde a la ley para vincular nuevo personal a la organización?		
¿Están claramente definidos los perfiles para el cargo operativo y/o técnico?		
¿Se está cumpliendo con el proceso de inducción y entrenamiento de las personas que ingresan nuevas a la compañía?		
¿La empresa cuenta con un manual de funciones para los cargos operativos y/o técnicos?		
¿El empleado cumple con los requisitos y el perfil para desempeñar el cargo?		
¿Las hojas de vida revisadas, cuentan con toda la documentación que debe contener la misma?		
¿En las carpetas individuales que se tienen por cada empleado, se encuentran los formatos de aplicación de pruebas psicotécnicas y test de personalidad para el proceso de selección?		
¿La empresa está cumpliendo con el proceso de capacitación y desarrollo de los trabajadores?		
En cuánto sistemas de remuneración salarial. ¿Están en concordancia con el mercado de trabajo?		
¿La empresa tiene afiliados a los colaboradores al sistema de seguridad social?		
¿La empresa realiza los pagos de nómina de forma oportuna?		

¿Los colaboradores están motivados para mejorar el desempeño laboral, dentro de la compañía?

**Anexo # 2 formato de evaluación plantilla de trabajo

<u>Pregunta 1</u> ¿Tiempo de vinculación en la empresa?			
Menos de 6 meses		De 3 a 4 años	
De 6 meses a 1 año		De 4 a 5 años	
De 1 a 2 año		De 5 a 7 años	
De 2 A 3 años		De 7 o más años	
<u>Pregunta 2</u> ¿Cuándo ingresó a laborar en la empresa, cuál era su nivel de estudio?			
primaria incompleta		Universitario incompleto	
Primaria completa		Universitario completo	
Bachillerato completo		Postgrados	
Bachillerato incompleto		Otros	
Técnico		¿Cuál?	
<u>Pregunta 3</u> ¿Qué nivel educativo tiene actualmente?			
primaria incompleta		Universitario incompleto	
Primaria completa		Universitario completo	
Bachillerato completo		Postgrados	

Bachillerato incompleto		Otros	
Técnico		¿Cuál?	
Pregunta 4 ¿En caso de tener estudios técnicos o profesional superior, actualmente labora en el campo que se preparó?			
SI		NO	
Pregunta 5 ¿Considera usted que cuando inicio a laborar, la compañía le suministro el entrenamiento e inducción necesaria para el buen desempeño de sus labores?			
SI		NO	
Pregunta 6 ¿Considera que la empresa ha suministrado las capacitaciones necesarias que contribuyan a su crecimiento laboral?			
SI		NO	
Pregunta 7 ¿Está conforme con la remuneración salarial que tiene actualmente?			
SI		NO	
Pregunta 9 ¿Está de acuerdo con los horarios de trabajo que se manejan en el área en la cual usted se desempeña?			
SI		NO	
Pregunta 8 ¿En el área donde usted se desempeña, existe exceso de carga laboral?			
SI		NO	
Pregunta 10 ¿Cómo son los ascensos y promociones dentro de la compañía?			

Son injustos e Inexplicables	Operan bien pero hay favoritismo
Presentan deficiencias en su procedimiento	Son manejados de una manera justa

Pregunta 11 ¿Cómo se siente laborando en GASES DEL CUSIANA-CUSIANAGAS S.A E.S.P?

A menudo se siente cansado y aburrido	Se siente bien laborando para la institución
El trabajo es aburrido	La institución ejerce Presión

Pregunta 12 ¿Usted considera que en el proceso de selección de personal la clasificación de los candidatos debe ser por?

Nivel de competencias o altamente competitivos	Títulos académicos obtenidos
Presentación personal e imagen	Relaciones interpersonales
Experiencia laboral	Todas las anteriores

Pregunta 13 ¿Cómo considera que puede mejorar el desempeño laboral?

Participando en programas de capacitación	Contando con nuevos y mejores recursos físicos y elementos apropiados para desarrollar el trabajo
Mejorando la actitud de servicio	
Aumentando la remuneración salarial	Todas las anteriores