



**GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**CURSO 101110 CURSO DE PROFUNDIZACIÓN GERENCIA DEL TALENTO**

**HUMANO- ECACEN**

**AUDITORÍA AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

**EN LA EMPRESA POSTOBÓN S.A.**

**LUZ MIRYAM MORENO**

**Tutora Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD**

**ROSMERY DIAZ NOVOA 40.432.537**

**ALEJANDRA VEGA 39.533.235**

**PAOLA ANDREA OROZCO 34.326.307**

**CARMEN HELENA GÓMEZ VÉLEZ 39.672.682**

**ENITH PATIÑO OLIVEROS 36.312.100**

**Bogotá, D. C. Mayo de 2014**

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>1. PROBLEMA</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Antecedentes del problema</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Planteamiento del problema</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Objetivos</b>	<b>7</b>
1.3.1 Objetivo General.	7
1.3.2 Objetivos Específicos.	8
<b>1.4 Justificación de la Investigación</b>	<b>8</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>9</b>
<b>3.1 Nivel de Investigación</b>	<b>20</b>
<b>3.2 Diseño de Investigación</b>	<b>20</b>
3.2.1 Investigación de Campo.	21
3.2.2 Investigación Documental.	21
<b>3.3 Población y Muestra</b>	<b>21</b>
<b>3.4 Fuentes de información</b>	<b>22</b>
<b>3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos</b>	<b>23</b>
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>24</b>
<b>4.1 Presentación de Resultados</b>	<b>24</b>
<b>4.2 Análisis de Datos</b>	<b>38</b>
<b>5. CONCLUSIONES</b>	<b>40</b>

<b>5.1 Resumen de Hallazgos</b>	<b>40</b>
<b>5.2 Recomendaciones</b>	<b>41</b>
<b>5.3 Propuesta</b>	<b>43</b>
5.3.1 Recursos: Humanos, materiales y financieros.	45
<b>5.3.1.2 EQUIPOS</b>	<b>45</b>
<b>5.3.1.3. MATERIALES</b>	<b>45</b>
Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt.	46
Conformación de un comité de Innovación	47
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>50</b>

## Introducción

El proceso de selección de personal está diseñado para encontrar personas creativas, innovadoras, comprometidas con la combinación de habilidades, competencias, experiencia y motivación hacia los candidatos.

Postobón S.A. es la Compañía líder del negocio de bebidas no alcohólicas en Colombia, liderando la innovación y el desarrollo con las marcas y el portafolio mejor desarrollado en nuestro país. Con 109 años de permanencia y tradición en Colombia, participa activamente en el desarrollo económico y social del país, generando valor compartido para los grupos de interés.

Han desarrollado marcas poderosas con un amplio portafolio de productos propios y de franquicia. Participan en seis categorías de bebidas: bebidas gaseosas; agua envasada; bebidas de frutas; bebidas hidratantes; bebidas a base de té y bebidas energizantes. Cuenta con más de 12.000 colaboradores en 21 plantas productoras instaladas en las principales ciudades y 46 centros de distribución situados en todo el territorio nacional.

Para la distribución y comercialización de los productos disponen de una amplia red de transporte con más de tres mil vehículos de reparto, distribución y transporte liviano, como respaldo a una estructurada fuerza de ventas y de servicio al cliente, que permite llegar a todos los consumidores en los lugares más remotos del país. Los productos están presentes en países como Estados Unidos, Reino Unido, Aruba, Australia, Chile, Inglaterra, España, Holanda, Curazao, Panamá e Italia.

Es por esto que para toda compañía es importante establecer parámetros que le permitan establecer la importancia del personal a contratar, por lo tanto para el desarrollo del presente

trabajo vamos a realizar la auditoría al proceso de selección de personal de la empresa Postobón

S.A.

El desarrollo del proceso de auditoría a la empresa Postobón S.A., se identificará el problema que hace que no se cuente con el personal idóneo para el cumplimiento y logro de los objetivos organizacionales.

Para llevar a cabo este proceso, realizaremos encuestas encaminadas a conocer la opinión del personal actual respecto a la selección de personal y luego tomaremos los resultados para analizarlos con respecto al procedimiento que actualmente se desarrolla para la contratación por parte del área de Talento Humano.

Así mismo se analizarán aspectos fundamentales como la capacitación y la evaluación de desempeño ya que estas herramientas permiten el correcto funcionamiento y cumplimiento de las funciones encomendadas a las personas que laboran en la organización.

## **1. Problema**

### **1.1 Antecedentes del problema**

Teniendo en cuenta que la selección de personal en el área de talento humano requiere un proceso interno, que conlleva a la realización, capacitación, inducción, reinducción y bienestar laboral así como incentivos y la correcta evaluación de desempeño de los empleados, es necesario establecer parámetros que nos permitan verificar el correcto funcionamiento, las fortalezas, debilidades y medidas correctivas a tomar de acuerdo con los procesos anteriormente citados.

Postobón S.A., ha desarrollado procesos encaminados al fortalecimiento de las capacidades del personal para el correcto desempeño de sus funciones, sin embargo, los resultados que se observan son la alta rotación, lo que continuamente demanda tiempo y dinero, ya que se hace necesario reiniciar los procesos para realizar nueva contratación de personal; así mismo se presentan diferencias entre el perfil que se requiere para las labores de la planta y el personal seleccionado, ya que no cumplen a cabalidad con los requisitos y en el momento de la capacitación y desarrollo de las labores se establecen bloqueos que retrasan la producción.

La elección del perfil adecuado no sólo facilita y agiliza todos los procesos organizacionales sino que permite que haya rotación de personal en la medida que van adquiriendo más conocimientos, por lo tanto el proceso de selección se hace más exigente, aspecto importante que no se está cumpliendo a cabalidad.

De igual manera es necesario tener un plan de capacitación específico tanto para el ingreso a la compañía como la retroalimentación en los procesos durante el tiempo laboral del trabajador en la organización, es por esto que esta fase es fundamental para el buen desarrollo de las labores encomendadas a los empleados, si no se cuenta con las herramientas y los conocimientos para realizar las actividades, es donde se nota la baja producción, el no cumplimiento de las metas organizacionales y el estrés laboral por los resultados obtenidos.

Ahora bien una vez desarrollada la fase de la selección del personal y la correcta capacitación de los empleados se debe realizar una evaluación de desempeño, en donde se verifique el cumplimiento de las obligaciones laborales, así mismo permite identificar las fortalezas y debilidades del trabajador y realizar un plan de mejora que conlleve a que los resultados del trabajador sean óptimos.

## 1.2 Planteamiento del problema

La Auditoría interna nos permitirá identificar aquellas fortalezas y debilidades en el proceso de Talento Humano de la empresa Postobón S.A., teniendo en cuenta que se han encontrado algunas falencias frente a la contratación de personal idóneo y competente frente a los perfiles que requieren algunos cargos, con capacitación adecuada para el cumplimiento de las labores a desempeñar y tener una correcta y justa evaluación de desempeño por lo tanto se plantea el siguiente interrogante:

¿Requiere cambios el proceso de selección de personal que actualmente utiliza Postobón S.A.?

Es necesario establecer otros interrogantes que contribuyen al desarrollo de la auditoría, como ¿el tiempo empleado en el proceso de selección es el correcto?, ¿los medios por los cuales se publican las convocatorias laborales son eficientes y acordes con lo solicitado?, ¿la capacitación brindada satisface al empleado para el cumplimiento de las labores?, ¿es justa la evaluación de desempeño que se realiza a los trabajadores? estas y otras preguntas surgen a través de la auditoría que se realiza al proceso.

## 1.3 Objetivos

**1.3.1 Objetivo General.** Realizar la Auditoría interna al proceso de selección de personal de la empresa Postobón S.A., identificando debilidades y oportunidades de mejora suministrando recomendaciones y acciones correctivas que permitan un mejoramiento continuo que minimicen la rotación de personal.

### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

- ✓ Evaluar los procesos de selección que se realizan en el área de Talento Humano.
- ✓ Diseñar estrategias que permitan optimizar los procesos del área.
- ✓ Dinamizar la mejora continua del proceso de Talento Humano.
- ✓ Conocer los factores que tienen una mayor incidencia en la rotación del personal

### **1.4 Justificación de la Investigación**

Para Postobón S. A. es importante consolidar un grupo de trabajo que con el tiempo adquiera la experiencia y los conocimientos que le permitan desarrollar las actividades que allí se realizan de una forma precisa y con los estándares de calidad que los procesos requieren; así mismo dentro de sus objetivos se encuentra el brindar confianza y calidad de vida a sus empleados, lo cual redundará en beneficios para la Compañía.

Los procedimientos que se ejecutan en el área de talento humano son de vital importancia teniendo en cuenta que allí es donde inicia el proceso de cada una de las personas que ingresan a laborar en la compañía.

Los procesos como la selección, la capacitación, la evaluación de desempeño, entre otros, son herramientas que al ser utilizadas y aplicadas en forma idónea, permiten realizar un seguimiento continuo sobre las debilidades y fortalezas de cada uno de los empleados.

La propuesta es realizar una Auditoría del área de Talento Humano que permita identificar las estrategias que se están aplicando al proceso de selección de personal, evaluando el impacto que tienen e identificando oportunidades de mejora que permitan generar propuestas que optimicen los procesos, con el fin de minimizar la rotación de personal y lograr la consolidación

de los grupos de trabajo, con lo que se busca no sólo cumplir con los objetivos de la empresa sino trabajar en las expectativas de todos sus empleados, verificar el proceso de capacitación que se está realizando a los empleados al momento de ingresar a la compañía, el conocimiento de la misma y las competencias desarrolladas para el cumplimiento de las labores por parte de los empleados, y una tercera fase que corresponde a la evaluación de desempeño lo que permitirá identificar las fortalezas, debilidades y puntos a reforzar para mejorar las condiciones laborales, optimizar el tiempo de producción de la compañía y establecer propuestas y nuevos puntos de vista a ser analizados y evaluados en futuras auditorías.

## **2. Marco Teórico**

### **Recursos Humanos**

El recurso humano es considerado el factor más importante en una organización, ya que de ellos depende el funcionamiento y desarrollo de la misma para poder alcanzar los objetivos y metas propuestas, a través de un esfuerzo coordinado entre todo el personal que labora en la empresa.

Para CALDERA, Rodolfo (2007) se denomina recursos humanos: “al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de la organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.”

### **Importancia de los Recursos Humanos**

Una empresa está compuesta de recursos humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Es sólo a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. Las

organizaciones poseen un elemento común todas están integradas por personas que son las que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones.

Respecto a este tema el autor CHIAVENATO, Idalberto (2007) considera que:

“La administración de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.”

### **Gestión Del Talento Humano**

Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos relacionados con las personas, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, remuneración y calidad de vida (Chiavenato, 2005)

El Autor CHIAVENATO, Idalberto (2002) menciona que “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” La gestión del talento humano es considerada uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, y este depende de las actividades y la forma en que desarrollan, tomando en consideración varios aspectos como pueden ser características, costumbres, habilidades y aptitudes de cada uno de los miembros que conforman la organización y las actitudes para realizar el trabajo.

## Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Para el autor CHIAVENATO, Idalberto (2002) menciona que “Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La ARH debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de RH es un componente fundamental de la organización actual. No se puede imaginar la función de RH sin conocer los negocios de una organización.

Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: Dar reconocimiento a las personas y no sólo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.

Administrar el cambio: en las últimas décadas hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la supervivencia de las organizaciones.”

Los objetivos de la gestión de talento humano es definir cuáles son las necesidades de la organización, con el mejoramiento del capital humano a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta el potencial existente en los puestos de la organización. Así como también aplicando estrategias de cambio para lograr el desarrollo en la organización, mejorar el perfil y las características del personal para estar en posibilidad de alcanzar los objetivos.

Las organizaciones se dan cuenta de que su desarrollo depende del personal que labora para ellas y por lo tanto este adquiere una posición definida en la organización. Cada una de las actividades relacionadas a la gestión de los recursos humanos es indispensable ya que tienen una consecución y no deben ser excluidas.

Amplitud y profundidad de acción de la auditoria Según Dale Yoder, la auditoria de recursos humanos puede abarcar una cobertura tan amplia como las mismas funciones de la auditoria de recursos humanos (ARH) y presenta una división semejante a las divisiones de los organismos de ARH (AMPLITUD Y PROFUNDIDAD DE ACCIÓN DE LA AUDITORIA).

La auditoría de recursos humanos puede abarcar una cobertura tan amplia como las mismas funciones de ARH y presenta una división semejante a las divisiones seccionales de los organismos de ARH.

Las auditorias por lo general empiezan por una evaluación de las relaciones empresariales que afectan la administración del potencial humano, incluyendo el personal de línea y el de staff, las calificaciones de los miembros de staff de recursos humanos y la adecuación de apoyo financiero para varios programas. A partir de ahí se aplica una variedad de patrones y medidas, cuya escala de profundidad depende del tipo de examen que vaya a efectuarse. Se examinan los registros e informes de personal.

Se analiza, compara y prepara un informe de examen que incluye casi siempre recomendaciones para cambios y alteraciones.

La auditoría también puede evaluar programas, políticas, filosofías y teorías. Dependiendo de la política que exista en la organización.

La auditoría de RRHH puede enfocarse hacia cualquiera o hacia todos los siguientes aspectos de productividad.

- 1) Resultados, que incluyen tanto las realizaciones como los problemas considerados efectos de la administración en curso.
- 2) Programas, que incluyen las prácticas y los procedimientos detallados que los conforman;
- 3) Políticas, tanto las explícitas y formalizadas como las implícitas;
- 4) Filosofía de la administración, sus prioridades de valores, metas y objetivos;
- 5) Teoría, relaciones supuestas y explicaciones plausibles que detallan y relacionan las filosofías, las políticas, las prácticas y los problemas continuos.

Cuanto mayor y más descentralizada este la organización, tanto mayor será la necesidad de una cobertura sistemática de auditoría.

La auditoría puede desarrollar fuerte impacto educativo, pues permite relacionar la calidad de la administración de recursos humanos con los diversos indicadores de eficiencia de la empresa. Permite observar hasta qué punto la administración tuvo éxito en la identificación personal de los empleados con los procesos de la organización y la aceptación de los objetivos organizacionales.

La auditoría también puede presentar los indicadores de la calidad de liderazgo, de motivación en el trabajo, de deficiencia de la supervisión y del crecimiento continuo y el desarrollo de los empleados y de los administradores tomados individualmente.

### **La auditoría permite verificar:**

- Hasta qué punto la política de recursos humanos se basa en una teoría aceptable.
- Hasta qué punto la práctica y los procedimientos son adecuados a tal política y a tal teoría.

En esencia, se trata de evaluar y medir los resultados de la ARH en las actividades de mayor o menor prioridad, como:

- Indicadores de eficiencia y eficacia en cuanto se refiere a la formación de staff, entrenamiento y desarrollo, remuneración, beneficios sociales, relaciones sindicales, etc.,
- Clarificación de objetivos y expectativas en cuanto a la ARH en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo;
- Empleo de recursos y resultados obtenidos;
- Contribución de la ARH en las objetivos y los resultados de la empresa;

### **Clima organizacional, desarrollo e incentivo a la creatividad del personal.**

En la auditoria y análisis del recurso humano que se maneja dentro de una organización es muy importante, porque permite establecer las funciones, tareas y actividades que el recurso humano va desempeñar en su cargo. Un inadecuado análisis de puesto puede ser perjudicial para la organización porque al no encontrarse bien definidas las actividades, el recurso humano y sus cargos tendrán falencias y no se conseguirán los objetivos planteados por la organización.

Cuando las competencias, habilidades y conocimientos de una persona coinciden con las requeridas por el puesto de trabajo y además sus intereses, deseos, estilos de vida, etc. y son compatibles con las características del puesto, las expectativas de desempeño son óptimas.

Los cargos se deben constituir en un vínculo entre los individuos y la organización. En este escenario ingresa el departamento de recursos humanos, quienes ayudan a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, quienes trabajan en el departamento de recursos humanos deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos para alcanzar los objetivos propuestos.

Cuando un cargo está determinado a presentar deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como alta rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales, sabotajes. Sin embargo, no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal, no en todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que tienen determinada función. Estos elementos se relacionan con la eficiencia.

Los puestos correctamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

El proceso de selección de personal es una de las fases más importantes a la hora de poner en marcha una organización, ya que de las personas escogidas para que ejerzan las funciones en las diferentes tareas se verán los resultados organizacionales y el éxito empresarial.

Para el autor Juan José Beitía R. Master Recurso Humano, el cual hemos referenciado a través de la Página Web [www.rhh-web.com](http://www.rhh-web.com), nos invita a analizar la importancia en la realización de este proceso, cuáles son los beneficios, como funciona como estrategia corporativa, cuáles son los pasos a seguir, qué áreas cubre, el nivel de satisfacción de los empleados, qué técnicas se deben emplear para llevarla a cabo, así como los instrumentos, lo que al final nos permitirá entregar un informe completo acerca del proceso auditado.

Una auditoría de los recursos humanos evalúa las actividades de administración de personal en la organización con el objetivo de mejorarlas. La auditoría puede cubrir un departamento, una división o toda la corporación.

Para ser verdaderamente eficientes, las actividades de recursos humanos de la corporación deben considerar las necesidades y objetivos del personal, y al mismo tiempo tener en cuenta y mantenerse en consonancia con los objetivos corporativos.

### **Beneficios:**

Los beneficios de la auditoría de recursos humanos son muchos como los siguientes:

- Identifica las contribuciones del departamento de personal a la empresa.
- Esclarece las funciones y responsabilidades del departamento de recursos humanos.
- Identifica problemas de importancia crítica.
- Alienta la uniformidad de políticas y prácticas.
- Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.

### **Auditoría de la estrategia corporativa.**

Los problemas no se confinan estrictamente al área del departamento de recursos humanos sino que son amplios. Por eso, se evalúa:

- El uso de los procedimientos de personal por parte de los gerentes y
- El efecto que esas actividades tienen sobre el personal

- Las estrategias corporativas y la forma en que se relacionan con la sociedad en general la cual en todos los casos las decisiones de la cúpula directamente afectan al departamento de personal
- El trabajo del departamento de recursos humanos

Los integrantes del departamento de personal pueden familiarizarse a fondo con la estrategia corporativa a través de entrevistas y pláticas directas con el dirigente, con el fin de verificar el cumplimiento con su trabajo y el grado de aceptación y adherencia del personal a las políticas de recursos humanos en relación con los planes estratégicos de la compañía.

### **Pasos**

El equipo de auditores debe tener en cuenta la totalidad de los aspectos de la administración de personal, y asegurarse de:

- Identificar quién es responsable de llevar a cabo cada actividad.
- Determinar los objetivos que persigue cada actividad.
- Revisar las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos.
- Desarrollar un plan de acción para corregir errores en los objetivos, políticas y procedimientos.
- Formular un seguimiento para el plan de acción.

Áreas que cubre la auditoria de la administración de recursos humanos

- Sistema de información sobre la administración de personal
- Planes de recursos humanos administración de la compensación (Planes de sustitución y reemplazo, niveles de sueldos, salarios e incentivos)
- Análisis de puestos (Descripciones y especificaciones de puestos)
- Obtención y desarrollo del personal reclutamiento y selección (Fuentes externas de personal, procedimientos de selección, etc.)
- Capacitación y orientación y desarrollo profesional (Tasa de efectividad en el aprendizaje, planes de promoción)
- Control y evaluación de la organización (Técnicas de evaluación del desempeño, entrevistas de evaluación)
- Auditorías de personal (función del departamento de recursos humanos y evaluación de los gerentes de línea)

Es importante saber si los gerentes de línea están cumpliendo en forma adecuada tanto las políticas de la empresa, como los lineamientos legales.

Auditoría del nivel de satisfacción de los empleados

Ellos adquieren mayor respeto por las actividades de personal cuando el departamento de recursos humanos los consulta y toma en cuenta sus opiniones y sus comentarios y éstos se ponen en práctica.

Siempre que los gerentes y supervisores de línea perciban que el departamento de personal contribuye a que logren sus metas y objetivos departamentales, la reacción tenderá a ser positiva y constructiva.

Los departamentos de recursos humanos que alcanzan sus objetivos adecuadamente se preocupan tanto por el logro de las metas de la empresa como por el logro de los objetivos individuales de las personas que la integran ya que si las necesidades de los empleados se descuidan, el ausentismo, los conflictos y la tasa de rotación tienden a aumentar.

La Auditoría de Recursos Humanos se define como el proceso por el cual se evalúa la eficacia y la eficiencia de las políticas y las prácticas de gestión de Recursos Humanos, con la finalidad de indicar las prácticas adecuadas, las posibles fallas y problemas, para proponer soluciones y sugerencias de mejora (Sánchez Palma, Ortegón Criollo y Camacho Rodríguez, 2013)

Con relación a esto podemos decir que con la auditoría del área de talento humano se proporciona competitividad en la empresa, a través de la aplicación de instrumentos de medición competente que dan cuenta del buen desempeño organizacional por parte de los empleados.

### 3. Metodología

Para determinar si la ejecución de los procesos que se realizan en el área de talento humano están afectando de manera importante en el alto índice de rotación que refleja la empresa, se hará una descripción de la metodología que será utilizadas para obtener la información necesaria que nos permitan obtener una visión y conocimiento total de procesos que se aplican en el área de Gestión Humana, como lo son la selección de personal, evaluación de desempeño y la capacitación.

La metodología que se aplicará para realizar la auditoría al proceso de selección de personal es a través de entrevistas directas con el personal a todo nivel, ya que son los más

indicados para obtener la información concerniente a la selección de personal que debe desarrollarse correctamente en la empresa Postobón S.A.

Se busca a través de esta metodología identificar las causas que hacen que el proceso de selección no sea el más apropiado, la tasa de rotación de los empleados y otros problemas que se estén presentando directamente relacionados con la selección de personal y realizar las observaciones respectivas para los lineamientos de mejora que se deben aplicar.

### **3.1 Nivel de Investigación**

El proceso de evaluación de las actividades de recursos humanos de Postobón S.A., se realizará a través de un enfoque por objetivos, esto quiere decir que se compararán los resultados reales con los resultados a que aspiraba, mediante esta técnica se puede determinar las áreas de desempeño que tienen bajo nivel al momento de contratar y como concentrarse para fortalecer las debilidades y amenazas identificadas.

Se utilizará el tipo de *investigación descriptiva*, acompañamiento en cada uno de los procesos con el objetivo de realizar observaciones objetivas a las situaciones que se desarrollan habitualmente, lo anterior nos permitirá conocer situaciones, actitudes y costumbres que consideramos predominantes. Se hará una descripción exacta de los procesos.

### **3.2 Diseño de Investigación**

Para el diseño del proceso de auditoría que se desarrollará al proceso de selección de personal en la empresa Postobón S.A., se tomará la investigación de campo:

**3.2.1 Investigación de Campo.** La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren, se harán entrevistas a personas que han participado en algún momento en los procesos, lo que nos permite lograr una identificación más cercana de aspectos especiales o relevantes que han surgido durante la ejecución de estos procesos.

**3.2.2 Investigación Documental.** Ya que se hará un seguimiento de los datos registrados en formatos diseñados o estipulados para la realización de los procesos; se estudiarán las estadísticas sobre la rotación y se consultarán los documentos y el material con que cuenta la empresa, donde se describen las funciones y procedimientos del área de talento humano.

En la planta de Postobón S.A., una vez un empleado se retira de la Compañía, sin importar el motivo de retiro, el colaborador diligencia una encuesta donde se solicita su evaluación de aspectos que son inherentes a la empresa; se pretende es tabular la información allí registrada y determinar aspectos relevantes que generan oportunidades hacia el área de Talento Humano.

### **3.3 Población y Muestra**

La población objeto de investigación fue el 100% de las personas que participaron en los diferentes procesos del área de talento humano, es decir, se realizó un acompañamiento a todas las personas que estuvieron en alguno de los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño, durante la semana del 5 al 10 de Mayo de 2014.

Para realizar las encuestas se tomó una muestra de 30 personas que han participado en los procesos, en el transcurso del mes de Enero a Abril de 2014. Al azar se entrevistará a un encargado de cada proceso, indagando aspectos que nos permitan identificar oportunidades de mejora.

Con el objetivo de tabular la información suministrada por las personas que se han retirado, se tomará el periodo comprendido entre julio de 2013 y abril 2014, teniendo en cuenta que es el periodo en el cual se ha presentado mayor rotación de personal.

### **3.4 Fuentes de información**

Para obtener la información nos basaremos en las encuestas que se realizarán al personal que participa en los procesos, así mismo, se realizará inspección a los libros, cartillas, manuales, que reposan en el área de talento humano.

Se tomará información de posibles encuestas o entrevistas que se haya realizado en este departamento, evaluando diferentes aspectos, lo que nos puede dar una dirección sobre falencias en las cuales hay que profundizar.

### **Tipos De Muestreo**

**a) Muestreo Probabilístico:** Para la realización del proceso de auditoría en el que se conoce la probabilidad, se tomarán dos tipos de muestreo, los cuales se definen a continuación:

- ✓ **Muestreo al Azar Simple:** procedimiento en el cual todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Dicha probabilidad, conocida previamente, es distinta de cero y de uno.
- ✓ **Muestreo por Conglomerados:** se basa en la división del universo en unidades menores, para determinar luego las que serán objeto de investigación, o donde se realizará la selección.

### 3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La recopilación de datos para esta investigación se hace a partir de herramientas cuantitativas, en particular la investigación por encuesta. Esta encuesta se basa en que el entrevistador interacciona con el entrevistado para obtener hechos, opiniones y actitudes. Para la realización de la encuesta hecha en este estudio se trabajaron diferentes campos. Al encuestar los colaboradores en los diferentes procesos podemos acercarnos a tener unos resultados óptimos. Luego del proceso de recolección de información viene su procesamiento y Análisis, es decir describir las técnicas que se van a utilizar en el tratamiento de los datos obtenidos.

Así mismo se hará un acompañamiento de los procesos mediante la observación directa, se diseñará un formato en el cual se irá reseñando el cumplimiento de aspectos relevantes en la ejecución de cada uno de los procesos, así mismo se reseñarán aspectos favorables (valores agregados) que se realizan y que no están contemplados en los manuales de funciones o de procedimientos.

## 4. Resultados

### 4.1 Presentación de Resultados

Durante la semana del 5 al 10 de mayo de 2014, se realizó un acompañamiento a los colaboradores de Talento Humano, con el fin de observar procesos tales como el reclutamiento, la selección, capacitación y evaluación de desempeño. De este procedimiento relacionamos los hallazgos.

#### ➤ **Reclutamiento y selección de Personal.**

Al iniciar la visita y acompañamiento en estos procesos, se observa que el requerimiento para secretaria y supervisor de ventas, se encontraba retrasado, estas vacantes se encuentran desde el 18 de abril de 2014.

El reclutamiento se realiza en la misma fecha para los tres cargos que presentan vacantes, se hace por medio de correo interno para todos los colaboradores de la empresa; telefónicamente se solicita a dos empresas temporales envíen hojas de vida, se observa que no se hace un requerimiento específico de acuerdo con los perfiles requeridos, sólo se comunica para que cargo se requiere.

Como no se realiza un primer filtro sobre los requisitos, se hace dispendioso el primer barrido de la selección de las hojas de vida que pueden cumplir con lo requerido para el cargo, teniendo en cuenta que se reciben un gran número de ellas.

La selección que sigue, se realiza de manera adecuada, teniendo en cuenta todos los requisitos que exige el perfil para el cargo. Como estas vacantes están hace días se agiliza el proceso de selección.

Una vez se han escogido los candidatos que perfilan al cargo, se programa la aplicación de pruebas Psicotécnicas, con el fin de ampliar o acercarse un poco al perfil del candidato, en la aplicación de estas se observa que el aula que se utiliza para realizar las pruebas, no presenta las mejores condiciones ya que hay interferencia de ruido, lo que no genera un ambiente tranquilo para quien está en la presentación de las pruebas.

Durante las entrevistas se observa que en las hojas de vida de los entrevistados, se dejan muy pocas anotaciones; no se hacen comentarios acerca del perfil de la persona entrevistada que permita determinar si es apta o no para el cargo, no se hace mención a los aspectos observados en cuanto al lenguaje no verbal, sobre la percepción del entrevistador en cuanto a los resultados obtenidos por el entrevistado se realiza la toma de decisiones para ocupar las vacantes. Por premura de una reunión programada, una de las entrevistas no se hace con la profundidad que se requiere, se agilizan las preguntas y no es reprogramada para poder tener un mejor criterio de evaluación.

Posteriormente se informa a las personas seleccionadas para ocupar las vacantes, y se dan las instrucciones para realizar el proceso de vinculación. Se evidencia que no a todas las personas seleccionadas se le confirman referencias y tampoco se les realiza la visita domiciliaria, estos procedimientos está estipulado como obligatorios para el ingreso a la compañía, dado lo anterior, según lo observado a tres de las personas que estaban en proceso no se les confirmaron referencias y a uno no se le practicó la visita domiciliaria.

➤ **Capacitación**

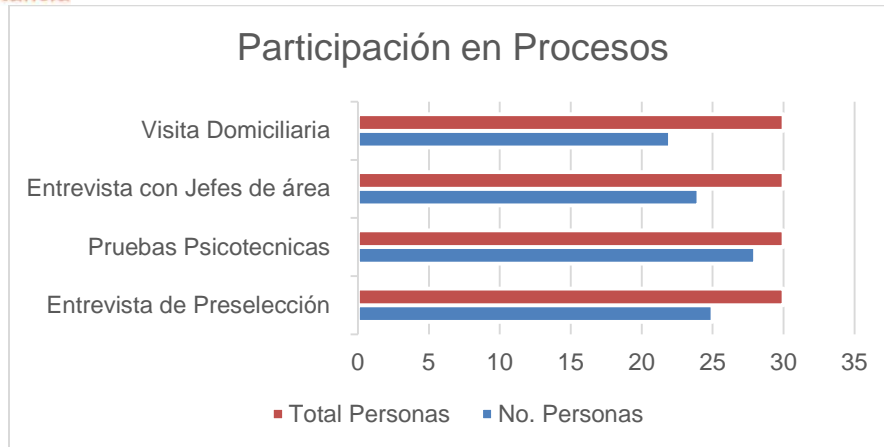
Las capacitaciones en las cuales se hicieron acompañamientos, se observa que éstas inician a la hora indicada y se desarrollan en forma normal. Los temas tratados en cada una de ellas son acordes a las necesidades. Se observó que algunos de los asistentes a capacitaciones de ingreso a la empresa, se realizan tiempo después de estar laborando, los colaboradores que asistían a la misma, llevaban más de tres meses laborando en la compañía.

➤ **Encuesta**

Se realizó encuesta a 30 colaboradores que actualmente trabajan en la empresa y que participaron en alguno de los procesos de selección, donde se observaron los siguientes resultados:

1. Procesos en los que participó durante la selección.

<b>Proceso</b>	<b>No. Personas Participaron</b>	<b>Total Personas Ingresaron</b>
<b>Entrevista de Preselección</b>	25	30
<b>Pruebas Psicotécnicas</b>	28	30
<b>Entrevista con Jefes de área</b>	24	30
<b>Visita Domiciliaria</b>	22	30



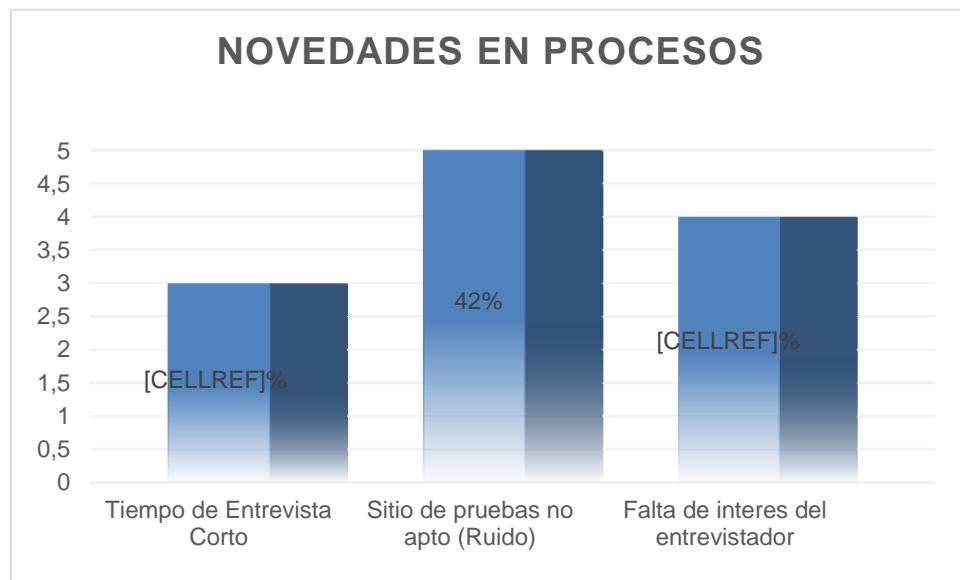
De las 30 personas encuestadas de acuerdo con los resultados obtenidos se puede determinar que fueron preseleccionadas 25 personas equivalente al 83.33% del total, las cuales realizaron pruebas psicotécnicas en su totalidad, una vez analizado el resultado, 24 fueron entrevistadas con el Jefe de Área lo que equivale al 96% de las personas que pasaron las pruebas psicotécnicas y a 22 le fue practicada la visita domiciliaria lo que equivale al 91.6% de las personas que pasaron la entrevista con el jefe del área, es decir, que el 73.33% participaron en procesos que conllevaron a la selección de personal.

2. Considera que los procesos en los que participó, fueron realizados de manera adecuada.

Procesos Adecuados		
<b>Si</b>	18	60%
<b>No</b>	12	40%



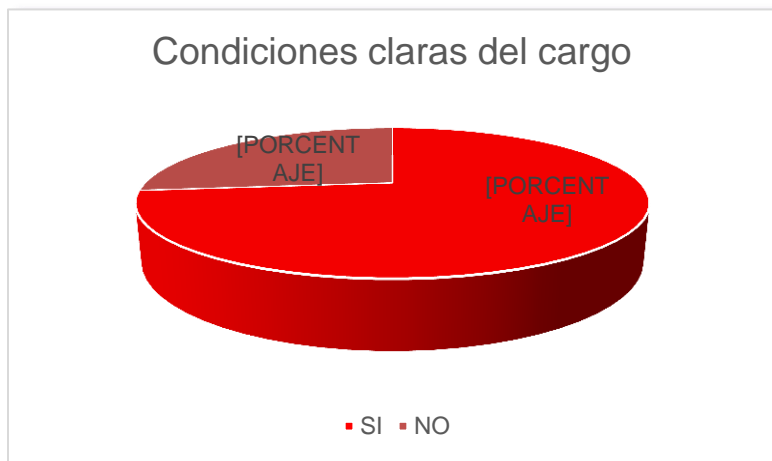
Por lo tanto el 60% considera que el proceso fue adecuado, sin embargo el 40% restante equivalente a 12 personas consideran que no fue adecuado, debido a las siguientes anotaciones: 3 de ellas manifiestan que el tiempo de entrevista es corto (25%); 5 indicaron que el lugar en donde se desarrollaron las pruebas no es apto, ya que es muy ruidoso y genera desconcentración (42%), 4 indicaron que el entrevistador no reflejaba interés ante las respuestas dadas durante la entrevista (33%).



3. Considera que en los procesos en los cuales participó, se tuvieron en cuenta aspectos importantes para el perfil del cargo que usted actualmente ocupa.

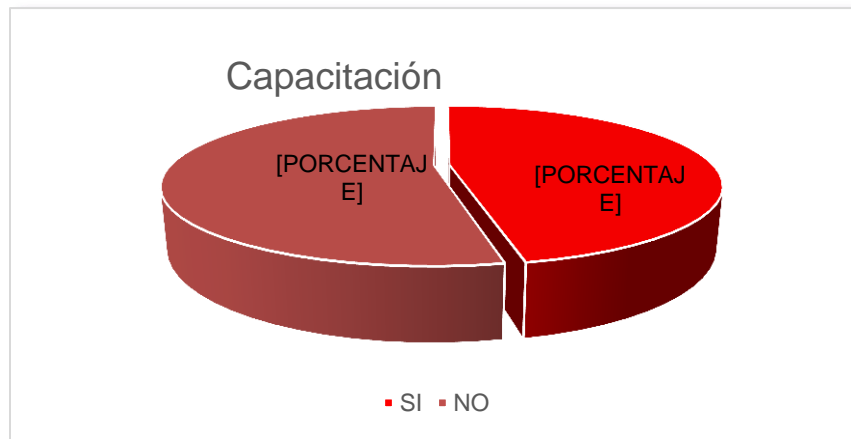


4. Una vez fue seleccionado, considera que le explicaron de manera clara las funciones de su cargo, jornadas y condiciones del mismo.



5. Antes de iniciar sus labores, recibió capacitación sobre el cargo.

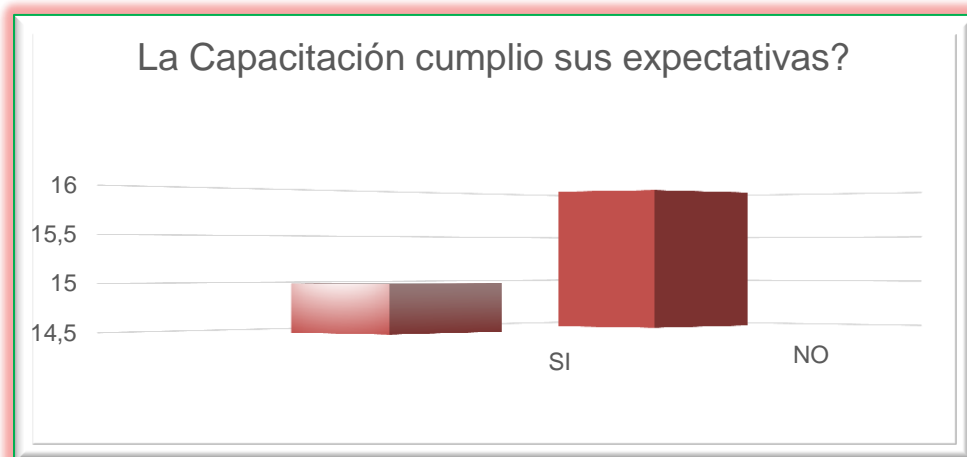
	Personas	%
<b>SI</b>	14	47
<b>NO</b>	16	53



De acuerdo con lo analizado se pudo determinar que el 47% equivalente a 14 personas recibieron capacitación antes de iniciar labores, sin embargo el 53% equivalente a 16 personas no la recibieron, por lo tanto se puede determinar que está es una de las falencias de la compañía, ya que los nuevos empleados deben recibir capacitación antes de iniciar labores.

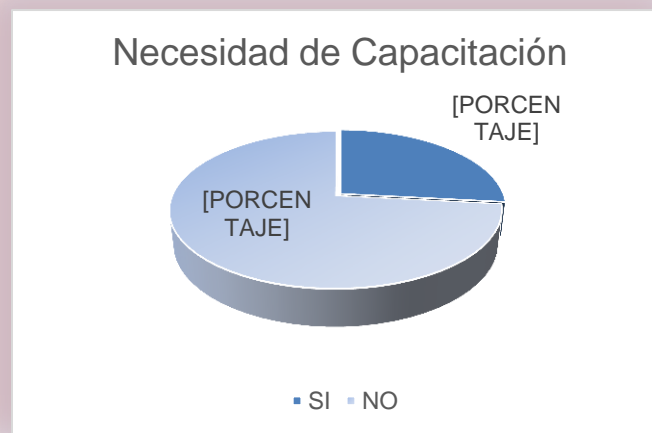
6. ¿La capacitación que recibió antes o posterior al inicio de labores, cumplió sus expectativas?

	Personas	%
<b>SI</b>	14	47
<b>NO</b>	16	53



7. ¿Considera que las capacitaciones recibidas por parte de la empresa son suficientes?

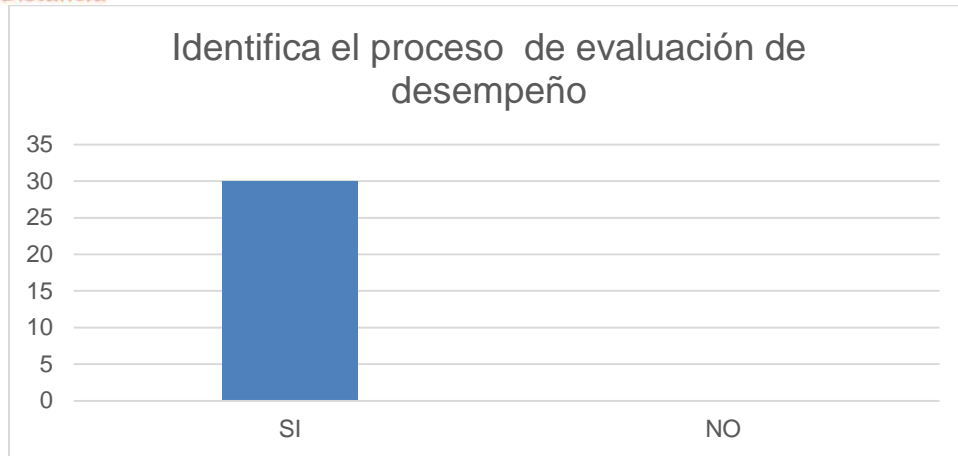
	Personas	%
<b>SI</b>	8	27
<b>NO</b>	22	73



El 73% de los entrevistados considera que las capacitaciones recibidas, sólo un 27% determina que se suplen las necesidades de capacitación para ejercer las labores encomendadas.

8. ¿Conoce el proceso “Evaluación de Desempeño”?

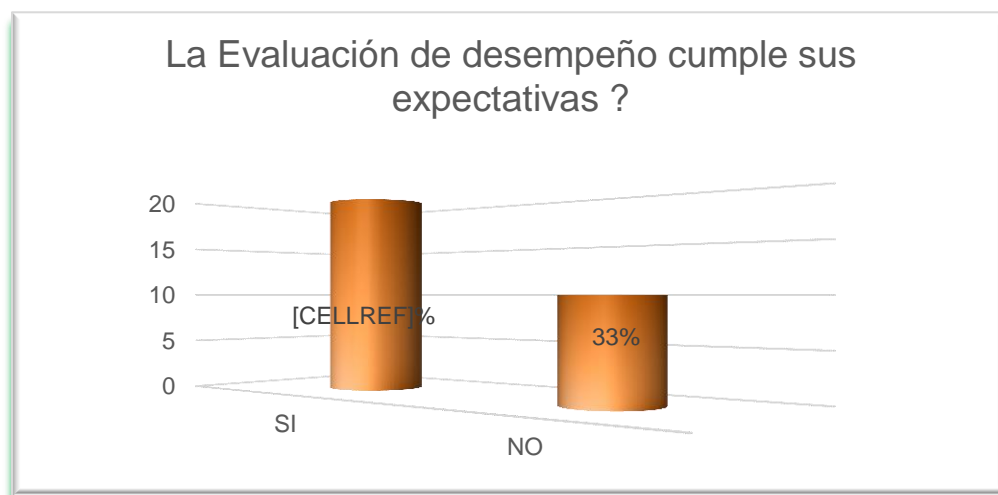
	Personas	%
<b>SI</b>	30	100
<b>NO</b>	0	0



El personal de la compañía conoce a cabalidad el proceso de evaluación de desempeño que se aplica a nivel laboral.

9. ¿La evaluación de desempeño cumple con sus expectativas?

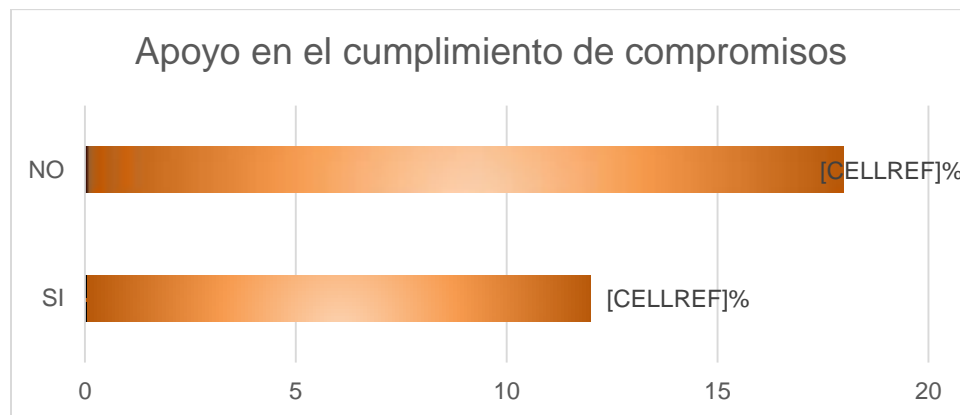
	Personas	%
<b>SI</b>	20	67
<b>NO</b>	10	33



Respecto al cumplimiento de expectativas con la evaluación de desempeño se evidenció que el 67% de los empleados está satisfecho con el proceso mientras que un 33% considera que no cumple con sus propósitos.

10. ¿Recibe el apoyo necesario para cumplir los compromisos que se realizan durante la evaluación del desempeño?

	Personas	%
<b>SI</b>	12	40
<b>NO</b>	18	60

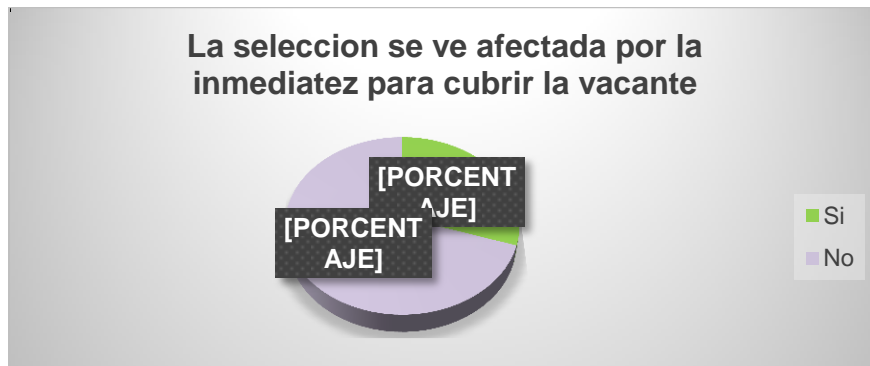


Respecto al apoyo para el cumplimiento el 40% considera el apoyo necesario para la evaluación del desempeño está bien, mientras que el 60% opina que no recibe este apoyo.

➤ **Resultados de la encuesta aplicada a colaboradores que realizan los procesos.**

a) Los procesos de selección se ven afectados por la inmediatez que se presenta para cubrir las vacantes?

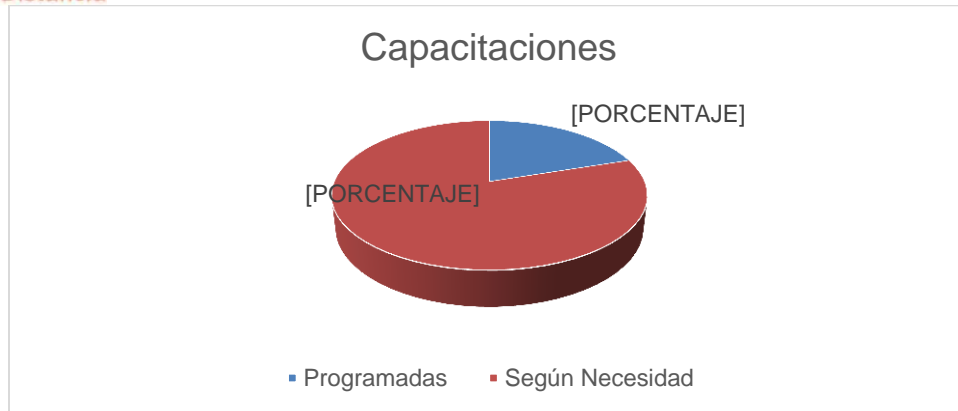
	Personas	%
<b>Si</b>	3	30
<b>No</b>	7	70



El 70% de las personas encargadas de la realización del proceso de selección de personal opinan que no afecta la inmediatez para cubrir la vacante mientras que el 30% manifiestan que si afecta ya que en muchas ocasiones no se obtiene el perfil ideal, para la realización de las labores en la compañía.

- b) Las capacitaciones que se realizan son programadas para un periodo de tiempo o estas se realizan según requerimiento de jefes de área o según necesidad.

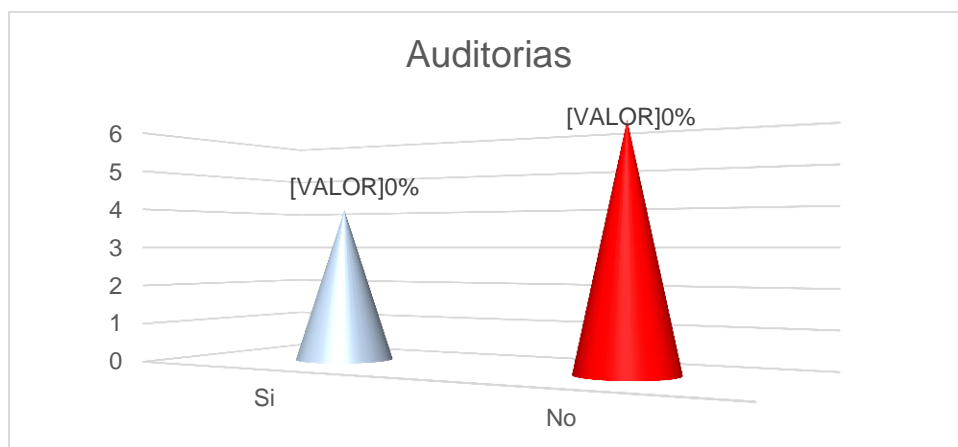
	Personas	%
<b>Programadas</b>	2	20
<b>Según Necesidad</b>	8	80



De acuerdo con lo anterior el 80% de las entrevistas se realizan de acuerdo con las necesidades de las áreas y sólo el 20% son programadas.

Considera usted que un proceso (Selección, capacitación, evaluación de desempeño) que no se ejecuta de acuerdo con los procedimientos y políticas establecidas, puede influir en la alta rotación del personal?

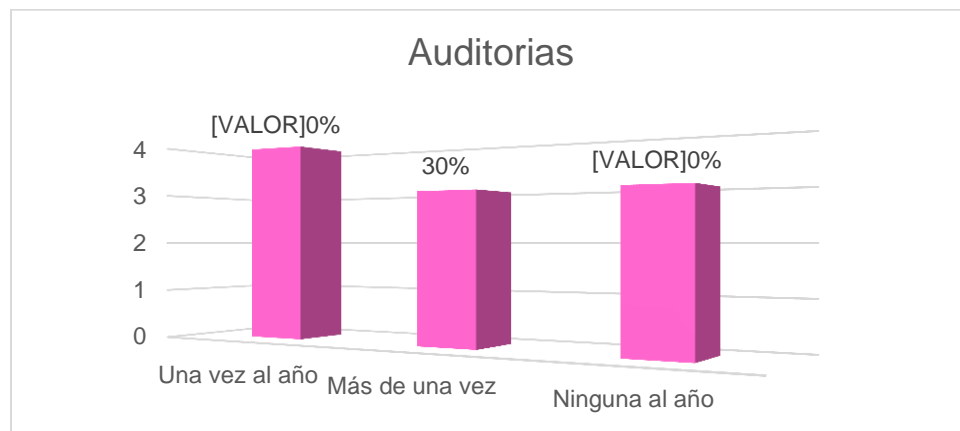
	Personas	%
<b>Si</b>	4	40
<b>No</b>	6	60



Un 40% considera que la falencia en alguno de los procesos ya sea de selección, capacitación o evaluación conlleva al alto grado de rotación de personal mientras que un 60% opina lo contrario que no tiene impacto.

c) Durante el año se realizan tres Auditorías al área de Gestión Humana. Los procesos que usted realiza cuantas veces han sido impactados?

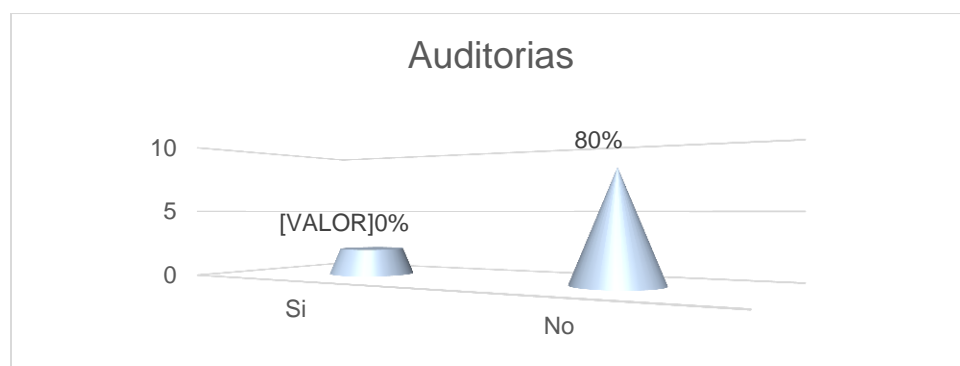
	Personas	%
<b>Una vez al año</b>	4	40
<b>Más de una vez</b>	3	30
<b>Ninguna al año</b>	3	30



De acuerdo con lo anterior se evidencia que el 40% de los procesos han sido impactados mínimo una vez al año en los procesos de auditoría, así mismo se evidencia que el 30% impacta más de una vez y el 30% ninguna vez, lo que denota que el proceso no se realiza de forma uniforme y constante.

d) Realiza usted Auditorías a los procesos de talento humano con el fin de identificar oportunidades de mejora?

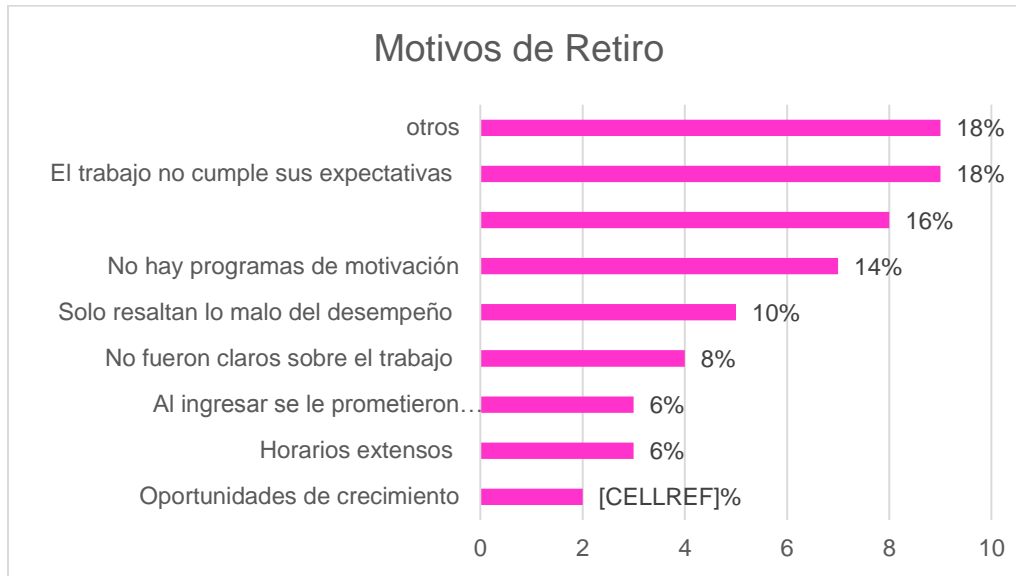
	Personas	%
<b>Si</b>	2	20
<b>No</b>	8	80



#### 4.1.3 Resultados tabulación entrevistas de retiro

Se tomaron 50 formatos donde se registran los resultados de la entrevista de retiro, correspondiente al periodo de Julio-13 a Abril- 14, donde se reflejan los siguientes resultados:

Motivo de Retiro	Personas	%
Oportunidades de crecimiento	2	4
Horarios extensos	3	6
Al ingresar se le prometieron oportunidades de ascenso	3	6
No fueron claros sobre el trabajo	4	8
Solo resaltan lo malo del desempeño	5	10
No hay programas de motivación	7	14
Falta de Capacitación - oportunidades de aprendizaje	8	16
El trabajo no cumple sus expectativas	9	18
Otros	9	18
Total entrevistas	50	100



Respecto a los motivos de retiro se pudo evidenciar que el igualdad de porcentaje están que el trabajo no cumple con las expectativas y otros motivos los cuales cada uno obtuvo el 18%, en cuanto a la falta de capacitación se evidenció un 16%, no hay programas de capacitación un 14%, sólo resaltan lo malo del desempeño un 10% y otros motivos como no fueron claros sobre el trabajo, al ingresar se comprometieron con ascensos, los horarios extensos y la falta de oportunidades de crecimiento, entre las cuales suman un 18% del total de encuestados.

#### 4.2 Análisis de Datos

Una vez realizado el acompañamiento a los procesos realizados en el área de Talento Humano y una vez realizadas las encuestas, los aspectos que se observan con mayor relevancia son:

Los procesos de selección no se inician una vez se generan las vacantes, se dejan acumular, lo que hace más dispendiosa la selección, se deben agilizar los procesos y por ende se obvian requisitos como lo son confirmación de referencias y entrevista domicialia.

Cuando se inicia el reclutamiento no se hace un primer filtro, lo que hace que lleguen innumerables hojas de vida, dificultando y retrasando el proceso.

En ocasiones los jefes de área solicitan se ocupe la vacante de manera inmediata, procedimiento que no permite un proceso de selección idoneo.

Las entrevistas no se realizan en forma adecuada, el 25% de los entrevistados, consideran que el tiempo asignado es muy corto lo que no permite darse a conocer de una manera amplia, el 33% evidenció falta de interes por parte del entrevistador. Con lo anterior se concluye que este proceso fundamental para conocer aspectos importantes, no se realiza de la mejor forma.

No se están dando especificaciones oportunas sobre las condiciones del trabajo, al revisar las entrevistas de retiro el 4% (8 colaboradores) indican que no fueron claros y el 18% (9 colaboradores) expresan que el trabajo no cumple con las expectativas.

En cuanto a la capacitación se evidencia que no hay una programación oportuna, la que corresponde al ingreso, pasan varios meses para que los empleados participen de la misma. No hay frecuencia de capacitaciones con el fin de generar un valor agragado, las capacitaciones se realizan por necesidades observadas.

Respecto a la evaluación de desempeño, se hace necesario un mayor acompañamiento, el 60% de los entrevistados indica que no se cuenta con todo el apoyo para lograr el cumplimiento de los compromisos .

En cuanto a las Auditorías que se efectúan en el área de Talento Humano, se observan procesos que no han sido impactados, por lo tanto es importante hacer énfasis en este punto, con el fin de generar oportunidades de mejora en pro del beneficio de la organización y de los empleados.

Frente al resultado de las encuestas nos podemos dar cuenta que se debe realizar un plan de mejora en los procesos de selección y capacitación, en aras de mejorar aquellos aspectos que impactan de forma negativa a la organización.

## **5. Conclusiones**

### **5.1 Resumen de Hallazgos**

De acuerdo con las encuestas realizadas a los empleados de Postobón, así como a las personas que están retiradas se pueden determinar los hallazgos siguientes:

1. No tienen parámetros claros acerca del procedimiento que se debe emplear para la ocupación de una vacante en la organización.
2. No se cuenta con un plan de trabajo que permita identificar las fases del proceso de selección de personal y un cronograma con tiempos establecidos.
3. Se realizan procesos de selección de personal sobre el tiempo, lo que no permite obtener buenos perfiles para los cargos que se tienen vacantes.
4. No se cuenta con un cronograma de capacitación para los empleados al momento del ingreso a la compañía, se realizan retroalimentaciones después de haber ingresado y más por necesidades del servicio y no porque estén establecidas en la organización.

5. No se tiene implementado un grupo de formadores para realizar las capacitaciones al personal que ingresa que tenga todos los conocimientos acerca de la empresa, tanto a nivel misional como administrativo.
6. No se tiene material de apoyo para el desarrollo de las capacitaciones, ya que se realizan sobre el tiempo y sin preparación.
7. Las evaluaciones de desempeño son conocidas por todos los empleados de la organización lo que permite que tengan conocimiento de los parámetros que se tienen establecidos para revisar las fortalezas, debilidades y las mejoras que se deba realizar en el proceso laboral.
8. No se tienen en cuenta las observaciones de los evaluados, lo que desmotiva el personal.
9. Frente a la desvinculación de personal, se evidencia que aunque se aplicaron las encuestas de retiro de personal, no se realizó un análisis de las causas o motivos que conllevaron a los empleados a retirarse de la organización.

## 5.2 Recomendaciones

Una vez se genere una vacante iniciar el proceso de selección, evitando que posteriormente se deba realizar procesos en corto tiempo lo que no permite realizarlos de la mejor manera.

Diseñar una plantilla que permita realizar un seguimiento sobre los todos los procesos que debe seguir un empleado desde el momento de la selección y durante toda la trayectoria laboral.

Realizar un plan que contemple tiempos en el proceso de selección de personal y se de estricto cumplimiento lo que permitirá incorporar a la empresa personas idóneas para el desempeño de las labores.

Realizar retroalimentaciones con el fin de concientizar al personal que realiza las entrevistas sobre la importancia que tiene dicho proceso, teniendo en cuenta que en ellas se obtienen aspectos relevantes de las personas que participan en ellas.

Una vez cumple el proceso de selección, comunicar de manera clara todas las condiciones y especificaciones del puesto, con el fin de no generar expectativas que posteriormente generan decepción y desmotivación.

La elaboración de cronogramas de capacitación para todo el personal en el momento de ingreso (inducción), capacitación en las competencias específicas de los cargos y reinducción una vez al año para actualizar al personal en todos los aspectos de la compañía y retroalimentación en el cargo.

Realizar acompañamientos periódicos y oportunos sobre los compromisos que se realizan al efectuar una evaluación de desempeño, no realizarlos en periodos largos de tiempo.

Con el fin de lograr un mayor aseguramiento de los procesos que se realizan en el área de talento humano, realizar Auditorías que permitan identificar oportunidades de mejora, tratando de impactar todos los procesos, no enfocarse siempre en los mismos.

Evaluar trimestralmente los motivos de retiro, con el fin de generar propuestas que permitan corregir o mejorar los aspectos que motivan la rotación de personal.

Fortalecer el proceso de inducción en el puesto de trabajo, garantizar que se cuenta con toda la información y que se tiene manejo adecuado de las aplicaciones que requiere el cargo.

Fortalecer la retroalimentación por parte de los jefes inmediatos a los empleados que participan de las evaluaciones de desempeño, esto les permitirá sentirse acompañados y mejorar en sus procesos.

### **5.3 Propuesta**

Ya identificadas las causas que provocan alta rotación de personal en la empresa Postobón S.A. se crean propuestas de solución, que lleven a la empresa a disminuir de manera significativa esta situación.

Se recomienda al personal de recursos humanos no realizar contrataciones de manera apresurada. Las vacantes que necesiten ser ocupadas de manera urgente puede hacerlo con un empleado temporal mientras se lleva a cabo la contratación de la persona indicada, realizando de forma correcta el proceso de selección, sin omitir ninguna de sus fases.

Realizar inducción al nuevo empleado, brindando información general amplia y suficiente que permita su ubicación y este a su vez pueda identificar el rol a desempeñar dentro de la empresa

Realizar capacitación al empleado como método de entrenamiento y también capacitar de manera permanente a todo el personal con el propósito de mantenerlos actualizados

Implementar un “comité innovador” conformado por colaboradores del área cuyo objetivo será el de hacer seguimientos periodicos de los procesos del área, es decir realizar auto – auditorias, que permitan evaluar el mejoramiento continuó de los procesos del área, así mismo medirá los avances de las acciones correctivas que se realizan a las oportunidades de mejora evidenciadas.

Así mismo se sugiere trabajar como primera medida, las oportunidades de mejora en el proceso de selección.

Fortalecer el proceso de inducción en el puesto de trabajo, garantizar que se cuenta con toda la información y que se tiene manejo adecuado de las aplicaciones que requiere el cargo.

Analizar los resultados de encuestas de retiro e implementar un plan para inhibir este proceso de desvinculación.

La vinculación de personal debe efectuarse con base en el procedimiento establecido.

Implementar un programa de capacitaciones que permita generar espacios de capacitación de acuerdo a cada proceso de la organización.

Fortalecer la retroalimentación por parte de los jefes inmediatos a los empleados que participan de las evaluaciones de desempeño, esto les permitirá sentirse acompañados y mejorar en sus procesos.

### 5.3.1 Recursos: Humanos, materiales y financieros.

#### 5.3.1.1 Recursos Humanos

Para el desarrollo de la propuesta, se requiere contar con la participación de cinco colaboradores del área quienes conformarán el comité de innovación, así mismo contar con el Jefe de Talento Humano quien será el encargado de dirigirlo.

Se requiere contratar una secretaria que se encarga de los temas relacionados con el comité sin involucrarse en los procesos normales del área.

#### 5.3.1.2 Equipos

Equipos	Valor
1 Computador	\$2.800.000
1 Impresora	\$ 450.000
Mesa para reuniones	\$ 350.000
8 Sillas	\$ 250.000
<b>Total Equipos</b>	<b>\$ 3.850.000</b>

#### 5.3.1.3. Materiales

Materiales	Valor
Resmas de Papel	\$ 100.000

Tablas de apoyo	\$ 50.000
Papelería varia (esferos-resalt)	\$ 15.000
Cosedoras	\$ 15.000
Perforadoras	\$ 12.000
Calculadoras	\$ 25.000
Total	
<b>Total Materiales</b>	<b>\$ 217.000</b>

### Cronograma de Actividades. Diagrama de Gantt.

Acciones de Mejoramiento Inmediatas.

Acción Mejoramiento	Responsable	Unidad Medida	Meta	Evidencia	Fecha
Definir adecuadamente el procedimiento de selección y contratación de personal e implementarlo a nivel empresarial	Coordinador TH	%	100%	Procedimiento Operando	30- jun-14
Hacer un estudio de puestos de trabajo y redefinir perfiles que apliquen a cada uno	Coordinador TH	%	100%	Perfiles a cada puesto definidos	31-ago-14
Establecer las competencias que debe tener cada perfil laboral	Coordinador TH	%	100%	Perfiles a cada puesto definidos incluyendo competencias	31-ago-14
Definir un programa de inducción y entrenamiento a puestos de trabajo, donde cada área establezca temas generales y específicos importantes para el desempeño del personal contratado.	Coordinador TH y Directores de áreas	%	95%	Programa de inducción y entrenamiento a puestos de trabajo	31-jul-14
Redefinir encuesta de retiro de personal, que nos permita conocer específicamente las razones por las cuales renuncia.	Coordinador TH	%	100%	Encuesta de retiro reestructurada	28-jun-14

### Conformación de un comité de Innovación

Actividad	Junio						julio				Agosto	
	3	4	5	9	10	11	16-28	1-11	14-16	21-25	28-31	1
Presentación de las oportunidades de mejora evidenciadas.												
Presentación de la propuesta												
Selección de participantes del comité												
Planteamiento de objetivos												
Identificación de los riesgos de cada uno de los procesos												
Definición de los lineamientos de trabajo												
Cronograma - frecuencia de auto- auditorias												
Definición tiempos de seguimiento a compromisos pactados.												
Evaluación y aprobación para la implementación del Comité												
Realización de correctivos a que haya lugar												
Implementación del Comité												

## Glosario de términos

**Selección de personal:** Es el proceso mediante el cual se escoge entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

**Rotación de personal:** Es la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa.

**Capacitación:** Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad

**Auditoria:** Es una actividad de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización.

**Evaluación de desempeño:** Consiste en evaluar la conducta y el trabajo de una persona con relación a sus responsabilidades

**Recursos humanos:** Son todas las **personas con las que una organización cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas** que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas. Estas aportan sus conocimientos teóricos, operacionales, valor agregado, fuerza física, etc.

**Organización:** Es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios

para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión.

**Capital humano:** Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzando con mejoras en las capacidades de trabajadores.

**Departamento de recurso humano:** Es el responsable de la gestión de los recursos humanos de la organización y está conformado por un conjunto de personas que se organizan en la empresa para conseguir los siguientes objetivos: seleccionar y formar a las personas que la empresa necesita, proporcionar a los trabajadores los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo e intentar que el trabajador satisfaga sus necesidades.

**Reclutamiento:** Corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige.

## Bibliografía

<http://www.rrhh-web.com/artauditoria.html>

[bibliotecavirtualut.suagm.edu/Instruccion/fuentes.htm](http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/Instruccion/fuentes.htm)

María Luisa Palencia Avendaño, Metodología de la investigación. Módulo 1. Editorial UNAD.

CAÑON SALAZAR, (2011) Henry. Diseño de Proyectos. Editorial UNAD

<http://pymrang.com/administracion-de-empresas/recursos-humanos/funciones-de-recursos-humanos/226-que-hace-recursos-humanos-en-la-empresa>.

<http://e-ngenium.blogspot.com/2008/07/cmo-realizar-un-perfil-de-puesto.html>.

<http://info.profilesinternational.com/PIMexico/bid/138572/5-Estrategias-para-Reducir-la-Rotaci%C3%B3n-de-Personal>.

<http://www.mintrabajo.gov.co/preguntas-frecuentes/contrato-de-trabajo/326-13-ique-es-el-periodo-de-prueba.html>.