

**Auditoría del Proceso de Gestión Humana para una Empresa del Sector de la Construcción
de Acuerdo a los Criterios Definidos en la Norma ISO 9001:2015**

Mayerly Andrea Grajales Narváez, Id: 638477

Yasmine Gutiérrez Ramos, Id: 648687

Corporación Universitaria UNIMINUTO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Contaduría Pública

Bogotá, D C

2020

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

**Auditoría del proceso de Gestión Humana para una empresa del sector de la construcción
de acuerdo a los criterios definidos en la norma ISO 9001:2015**

Presentado por:

Mayerly Andrea Grajales Narváez, Id: 638477

Yasmine Gutiérrez Ramos, Id: 648687

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Contador Publico

Asesor:

Mgs. PH.D © Efrén Danilo Ariza Ruiz

Corporación Universitaria UNIMINUTO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

UVD

Bogotá, UVD

2020

Tabla de Contenido

Resumen.....	7
Abstract.....	7
Introducción	9
Capítulo I Marco Metodológico.....	10
1.1 Planteamiento del Problema	10
1.2 Justificación	12
1.3 Objetivos.....	14
1.3.1 Objetivo general.....	14
1.4 Metodología	14
1.4.1 Tipo de investigación.....	15
1.5 Alcance.	16
Capítulo II Marco Referencial	17
2.1 Antecedentes de la investigación	17
2.2 Marco teórico.....	22
2.2.1 Importancia de la Gestión humana en las Organizaciones.	22
2.2.2 El mejoramiento de las Organizaciones apoyado por los lineamientos de la Normas ISO. 23	
2.2.3 ISO 45001 como apoyo al logro de mejores resultados en los objetivos estratégicos de la Empresa Adhesivos XYZ.....	25
2.2.4 Las Normas ISO en el sector de la Construcción	26

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

2.2.5 Control Interno en el Proceso de Gestión Humana de la Empresa Adhesivos XYZ...	28
2.2.6 Auditoría interna y su relación con el desempeño de las Organizaciones.....	28
2.3 Marco Legal	30
2.3 Marco Histórico	30
Capítulo III resultados.....	33
3.1 Desarrollo del ejercicio de Auditoría en la Empresa XYZ Adhesivos	33
3.1.1. Programación de la Auditoría.	34
3.1.2 Planeación de la Auditoría.	35
3.1.3 Realización de la Auditoría.....	39
3.1.4 Resultados obtenidos del ejercicio de Auditoría en la Empresa XYZ Adhesivos..	40
Capítulo IV Discusión.....	44
Capítulo V conclusiones	48
Referencias bibliográficas.....	51

Tabla de Figuras

Figura 1 Matriz de Indicadores de Compañía - Empresa XYZ	10
Figura 2 Matriz de Indicadores – Proceso Gestión Humana Año 2019	111
Figura 3 Número de empresas en Colombia con Normas ISO 9001 – Creación propia	¡Error!

Marcador no definido.5

Figura 4 Información adaptada de https://www.iso.org/about-us.html . – Creación propia..	¡Error!
--	----------------

Marcador no definido.7

Figura 5 Concepto de Auditoría interna, Información ISO 19011:2018, Creación Propia.	298
Figura 6 Fases de la Auditoría – Creación propia.....	29
Figura 7 Etapas programa Auditoría.....	33
Figura 8 Programa de Auditoría - XYZ Adhesivos.....	34
Figura 9 Plan de Auditoría.....	35
Figura 10 Plan de Auditoría – Empresa XYZ Adhesivos.....	35
Figura 11 Lista de verificación – Auditoría XYZ Adhesivos.....	36
Figura 12 Fases para realizar la – Auditoría XYZ Adhesivos.....	38
Figura 13 Documento informe de Auditoría - XYZ Adhesivos	39
Figura 14 Relación cronograma planes de acción – XYZ Adhesivos	43

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

Tabla de Anexos

Anexo 1 Cuadro Mando Integral XYZ Adhesivos	49
Anexo 2 Plan de Auditoria XYZ Adhesivos.....	50
Anexo 3 Lista de Chequeo – Proceso Gestión Humana XYZ Adhesivos	51
Anexo 4 Programa de Auditoria – Proceso Gestión Humana XYZ Adhesivos	55

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

Resumen

Este documento sustenta la realización de la auditoría al proceso de Gestión Humana a una empresa del sector de la construcción; tomando como base la Norma ISO 19011:2018. “Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión”. El tipo de investigación desarrollada es desde sus objetivos aplicada y desde sus fuentes de información mixta, con un alcance descriptivo y un enfoque cualitativo. Como resultados o hallazgos; la auditoria muestra las fortalezas, oportunidades de mejora y los incumplimientos a uno o varios requisitos de la norma ISO 9001:2015 “Sistema de gestión de la calidad” contra la cual se evalúa el proceso, los cuales le permiten a la empresa establecer planes de acción para mantener o mejorar su desempeño. Todos estos hallazgos se registran en el informe final de auditoría.

Palabras clave: Auditoría, Diagnóstico, Enganche y Contratación, Gestión Humana, Productividad, Selección.

Abstract

This document supports the performance of the audit of the Human Management process of a company in the construction sector; based on the ISO 19011: 2018 Standard.

"Guidelines for auditing management systems." The type of research developed is from its applied objectives and from its mixed information sources, with a descriptive scope and a qualitative approach. As results or findings; The audit shows the strengths, opportunities for improvement and non-compliance with one or more requirements of the ISO 9001:

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

2015 standard "Quality management system" against which the process is evaluated, which allow the company to establish plans of action to maintain or improve its performance. All these findings are recorded in the final audit report.

Keywords: Audit, Diagnosis, Engagement and Hiring, Human Management, Productivity, Selection

Introducción

El objetivo de este proyecto de investigación es realizar una auditoría al proceso de gestión humana de la empresa XYZ Adhesivos, esta empresa pertenece al sector de la construcción la cual tiene como propósito la fabricación de productos adhesivos para la instalación de cerámica y revestimientos, ha tomado la determinación de realizar una evaluación al desempeño del proceso de Gestión Humana para establecer su participación en los bajos resultados obtenidos por la mayoría de sus procesos y al igual determinar cuál ha sido el impacto para la compañía, para ello se realizara una auditoria al proceso de gestión humana aplicando lo estipulado en la Norma ISO 9001:2015 la cual contempla los requisitos para implementar el Sistema de Gestión de Calidad y la Norma ISO 19011:2018 da las directrices para realizar la Auditoría de procesos.

Bajo esta premisa, inicialmente se hace una primera visita a la empresa para hacer un estudio de las posibles causas que no permiten que el proceso de gestión humana funcione, posteriormente se hace una fase de planeación en la cual se elabora una lista de chequeo, adicional se define la fecha para la realización de la auditoria, seguidamente esta la fase de ejecución, en compañía del profesional certificado, se realiza la reunión de apertura y se explica de forma breve las actividades a realiza, por último se entrega el informe con los resultados de la auditoría al gerente y al responsable del proceso.

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

Capítulo I Marco Metodológico

1.1 Planteamiento del Problema

La Gerencia General de la compañía **XYZ Adhesivos** tiene gran preocupación debido a que la mayoría de sus procesos no están cumpliendo las metas definidas en sus objetivos, apalancado al parecer por la no adecuada gestión del proceso de Gestión Humana.

CUADRO DE INDICADORES DE COMPAÑIA GESTION ESTRATEGICA										Código: XYZ-GE-CH-01																	
TABLERO DE CONTROL XYZ ADHESIVOS KPI (ESCENARIO DE ANALISIS Y EVALUACIÓN: COMITÉ DE GESTIÓN)										Versión: 1																	
										Fecha Revisión: 01/01/2019																	
										Página: 1 de 1																	
TABLERO DE CONTROL XYZ ADHESIVOS KPI (ESCENARIO DE ANALISIS Y EVALUACIÓN: COMITÉ DE GESTIÓN)										2019																	
DIRECCIÓN DE RIESGO	POLÍTICA DE GESTIÓN	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	Procesos	Indicador	Cómo se calcula el indicador	Frecuencia	Unidad	Meta	Indicador	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic					
En el año 2025 hemos logrado: 1. Ingresos anuales por 5 millones de dólares 2. Logrando un MARGEN DE CONTRIBUCION superior al 10%. 3. Nuestra participación de ventas en Colombia es del 20% para pagantes y 30% para boquiallas. 4. El 10% de las ventas provienen de un portafolio de nuevas líneas y productos desarrollados en los dos últimos años. 5. Y el 8% de nuestra facturación corresponde a operaciones	XYZ Adhesivos S.A., empresa dedicada a la remodelación de Ambientes dando la importancia a la satisfacción del cliente, establece los siguientes compromisos: 1. Fabricar y entregar productos que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes 2. Aprovechar los recursos naturales responsables etc.	FINANCIERA	Lograr eficiencia como organización	G. Ventas	Utilidad Operacional	Utilidad Operacional = Ventas - Gastos Operacionales	Mensual	%	100%	100%	98.5%	99.0%	99.5%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%					
					Utilidad Neta	Utilidad Neta = Ventas - Gastos Netales	Mensual	%	100%	100%	98.5%	99.0%	99.5%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
					Utilidad Ebitda	Utilidad Ebitda = Ventas - Gastos Ebitdales	Mensual	%	100%	100%	98.5%	99.0%	99.5%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
					G. Operación	G. Operación = Ventas - G. Operación	Mensual	%	100%	100%	98.5%	99.0%	99.5%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
					G. Operación	G. Operación = Ventas - G. Operación	Mensual	%	100%	100%	98.5%	99.0%	99.5%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
					G. Operación	G. Operación = Ventas - G. Operación	Mensual	%	100%	100%	98.5%	99.0%	99.5%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
		CLIENTE	Mejorar la satisfacción del cliente	G. Ventas	Índice de Satisfacción	Índice de Satisfacción = (Ventas Satisfechas / Ventas Totales) * 100	Mensual	%	100%	100%	98.5%	99.0%	99.5%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		
					Índice de Retención	Índice de Retención = (Ventas Retenidas / Ventas Totales) * 100	Mensual	%	100%	100%	98.5%	99.0%	99.5%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
					Índice de Fidelidad	Índice de Fidelidad = (Ventas Fidelidad / Ventas Totales) * 100	Mensual	%	100%	100%	98.5%	99.0%	99.5%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	
					Índice de Calidad	Índice de Calidad = (Ventas Calidad / Ventas Totales) * 100	Mensual	%	100%	100%	98.5%	99.0%	99.5%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
					Índice de Satisfacción	Índice de Satisfacción = (Ventas Satisfacción / Ventas Totales) * 100	Mensual	%	100%	100%	98.5%	99.0%	99.5%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
					Índice de Retención	Índice de Retención = (Ventas Retención / Ventas Totales) * 100	Mensual	%	100%	100%	98.5%	99.0%	99.5%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
PROCESOS	Propiciar la creatividad, proactividad y productividad	G. Operación	Índice de Creatividad	Índice de Creatividad = (Ventas Creatividad / Ventas Totales) * 100	Mensual	%	100%	100%	98.5%	99.0%	99.5%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
			Índice de Proactividad	Índice de Proactividad = (Ventas Proactividad / Ventas Totales) * 100	Mensual	%	100%	100%	98.5%	99.0%	99.5%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
			Índice de Productividad	Índice de Productividad = (Ventas Productividad / Ventas Totales) * 100	Mensual	%	100%	100%	98.5%	99.0%	99.5%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
			Índice de Creatividad	Índice de Creatividad = (Ventas Creatividad / Ventas Totales) * 100	Mensual	%	100%	100%	98.5%	99.0%	99.5%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
			Índice de Proactividad	Índice de Proactividad = (Ventas Proactividad / Ventas Totales) * 100	Mensual	%	100%	100%	98.5%	99.0%	99.5%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%			
			Índice de Productividad	Índice de Productividad = (Ventas Productividad / Ventas Totales) * 100	Mensual	%	100%	100%	98.5%	99.0%	99.5%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		

Figura 1 Matriz de Indicadores de Compañía - Empresa XYZ Fuente: Sistema de gestión de calidad

De acuerdo a la investigación realizada para el objeto de este proyecto, se pudo determinar que el proceso de Gestión Humana en su indicador “Eficacia Procesos de Selección” no está cumpliendo la meta definida puesto que se superan los tiempos establecidos para realizar la selección, enganche y contratación de las personas para la mayoría de los cargos solicitados por los jefes de las diferentes áreas.

Por otro lado, se determinó también que no está logrando la meta definida para el indicador de “Índice de Rotación” puesto que, en promedio, cada mes se retiran 11 personas de

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

la compañía de acuerdo a los resultados del año 2019 descritos en la matriz de indicadores del proceso de Gestión Humana. Este hecho hace que se incurran en altos costos para la gestión del personal, así como ineficiencias en los procesos productivos de la compañía.

MATRIZ DE INDICADORES DE COMPAÑÍA													
GESTION ESTRATEGICA													
OS KPI (ESCENARIO DE ANALISIS Y EVALUACIÓN: COMITÉ DE GESTIÓN)										2019			
Procesos	Indicador	Cómo se calcula? (fórmula)	Frecuencia	Unidad	Meta	Intervalo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	
Gestión Humana (Desarrollo Organizacional)	Horas-Hombre de formación	$\frac{\sum_{CE=0-6} \# \text{ metas} \times \text{Calificación Obtenida}}{\sum_{CE=0-6} \# \text{ metas} \times \text{Calificación Esperada}} \times 100$	Mensual	Hh	5	4	6	4.7	6.7	5.3	3.0	3.7	5.9
	Retención de Personal	$\frac{\# \text{ personas permanencia}_{-1 \text{ año}}}{\text{Promedio planta personal}_{\text{periodo}}}$	Mensual	%	70%	65%	70%	69.2%	66.7%	64.3%	69.7%	72.3%	65.0%
	Índice de Rotación	$\frac{\text{Retiros}_{\text{periodo}}}{\text{Promedio planta personal}_{\text{periodo}}} \times 100$	Mensual	%	3.5%	3%	4%	6.7%	7.0%	12.0%	9.6%	4.0%	3.0%
	Eficacia Procesos de Selección	$\text{Fecha}_{\text{orden de ingreso}} - \text{Fecha}_{\text{requerimiento}}$	Mensual	días	15	15	20	40.8	17.8	27.3	20.8	16.0	26.8
Procesos	Indicador	Cómo se calcula? (fórmula)	Frecuencia	Unidad	Meta	Intervalo	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Gestión Humana (Desarrollo Organizacional)	Horas-Hombre de formación	$\frac{\sum_{CE=0-6} \# \text{ metas} \times \text{Calificación Obtenida}}{\sum_{CE=0-6} \# \text{ metas} \times \text{Calificación Esperada}} \times 100$	Mensual	Hh	5	4	6	5.8	3.2	6.7	6.5	6.6	7.0
	Retención de Personal	$\frac{\# \text{ personas permanencia}_{-1 \text{ año}}}{\text{Promedio planta personal}_{\text{periodo}}}$	Mensual	%	70%	65%	70%	61.0%	68.3%	69.4%	66%	56%	60%
	Índice de Rotación	$\frac{\text{Retiros}_{\text{periodo}}}{\text{Promedio planta personal}_{\text{periodo}}} \times 100$	Mensual	%	3.5%	3%	4%	12.0%	9.6%	7.0%	11.0%	12.0%	11.2%
	Eficacia Procesos de Selección	$\text{Fecha}_{\text{orden de ingreso}} - \text{Fecha}_{\text{requerimiento}}$	Mensual	días	15	15	20	17.3	20.8	26.0%	19	20	18

Figura 2 : Matriz de Indicadores – Proceso Gestión Humana Año 2019

También se han presentado constantes reclamaciones por parte de los jefes de las diferentes áreas de la empresa en cuanto a la demora en la contratación de personal, así como al no logro de los objetivos de desempeño de las personas que se contratan teniendo que desvincularlos al no cumplir su periodo de prueba.

El proceso de Gestión Humana es el responsable de suministrar el personal competente a cada uno de los procesos, con el fin de que se logren los objetivos definidos en los mismos. Para

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

lograrlo, las personas contratadas deben cumplir con los requisitos (educación, competencias, experiencia, entre otras) y a demás tener total claridad de las funciones que va a realizar dentro de la compañía.

Todos estos inconvenientes al final afectan directamente la productividad de la empresa. Ante este panorama se presentan las siguientes inquietudes: ¿Cómo el proceso de gestión humana en la compañía XYZ Adhesivos contribuye al logro de los objetivos estratégicos?

¿Porque la Auditoría Interna es clave en la identificación de problemas de una compañía?

Se acude a realizar la auditoria al proceso de gestión humana de la compañía XYZ Adhesivos, ya que es el método más efectivo que pude ayudar a la empresa a resolver el problema, ya que lo que se va hacer es revisar cada uno de los indicadores para ver en cual se está fallando y así evitar los requerimientos por parte de las diferentes áreas, es de anotar que aunque no es posible publicar el nombre de la compañía, se cuenta con la autorización para la divulgación de la información.

1.2 Justificación

Son varios los aspectos que justifican la realización de este proyecto, en primer lugar, la importancia de la investigación para la disciplina contable ya que le permite al contador público desarrollar habilidades cómo la responsabilidad, el compromiso, el liderazgo y el trabajo en equipo. Además que de acuerdo con el Instituto Nacional de Contadores Públicos (INCP, 2017) el trabajar con el área de recurso humano genera valor a la disciplina contable.

Además de lo anteriormente mencionado, otro de los aspectos es lo importante de la investigación para la teoría del control; puesto que la auditoría es parte esencial de ese control. Siguiendo a (Loehle (2006) la teoría del control se caracteriza por tres elementos centrales:

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

controlabilidad, observabilidad e identificabilidad, elementos que se encuentran presentes en el desarrollo de la auditoría. Por otro lado, se puede resaltar lo importante de la investigación para el programa de contaduría pública UVD. El avance de la tecnología ha abierto muchas posibilidades y una de ellas es la educación virtual-distancia, esta es una modalidad de formación la cual permite tener un proceso de formación de alta calidad y aprendizaje autónomo por parte de los estudiantes, es importante esta investigación para el programa de Contaduría Pública UVD ya que promueve el desarrollo del Aprendizaje Autónomo, pues debido a la investigación que se está realizando, se obtiene información por medio de consulta, de acuerdo con Sierra (2011) permite al estudiante fomentar la enseñanza-aprendizaje y que “*aprendan a aprender*” así se mejoran las prácticas de conocimiento y no necesariamente se debe asistir a tomar clases presenciales a un aula.

Al observar la investigación desde la perspectiva del profesional en contaduría pública, esta le permite desarrollar competencias de análisis y determinación de problemas o situaciones; como uno de los requisitos importantes de la profesión contable. Ahora bien es importante mencionar el concepto de investigar; según la definición de la Real Academia Española. Investigar es “*realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia.*”. Entonces el contador público de hoy debe investigar para ampliar sus conocimientos y de esta manera generar un valor agregado que le permita ser más competitivo. “*La investigación contable en Colombia ha sido un proceso precario y mal concebido en la mayoría de los casos, porque entre otras cosas, se cree que la investigación es solamente para unos pocos profesionales que se dedicarán a la academia y no saldrán al mundo real o sector real.* (Teinco,2018, párr.3).

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

En concordancia con lo citado anteriormente vale la pena preguntarse ¿qué tipo de contador público buscan las empresas? y como respuesta a ello se puede contemplar que el contador que demandan las empresas actualmente ya no es quien se dedica únicamente a llevar la contabilidad de la empresa, hacer registros y firmar informes para cumplir con la parte tributaria, por el contrario, el profesional de hoy debe ser partícipe en la toma de decisiones estratégicas ya sea que se desempeñe como contador público de una empresa, auditor o revisor fiscal (esta última figura en Colombia) o realice como lo describe la Ley 43 de 1990 en su artículo 2 *De las actividades relacionadas con la ciencia contable en general*, donde este artículo menciona con claridad que estas actividades implican revisión y control, por todo lo mencionado anteriormente es que se justifica la realización de este programa

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

- Realizar una auditoría interna al proceso de Gestión Humana bajo una metodología sistemática utilizando como guía la norma ISO 19011:2018.

1.3.1.1 Objetivos específicos.

- Hacer un diagnóstico del subproceso de Selección, Enganche y Contratación de la compañía para determinar si se cumple con los tiempos de ejecución de esta actividad.
- Evaluar las actividades que realiza el proceso de GH para determinar a través del comportamiento del indicador de rotación de personal, cuál es el impacto que ejerce

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

el desempeño del proceso de Gestión Humana en la consecución de los objetivos de los procesos internos y los estratégicos de la organización.

1.4 Metodología

1.4.1 Tipo de investigación.

1.4.1.1 Tipo de estudio.

El tipo de investigación usada para este proyecto, en función de los objetivos es aplicada y en función de la fuente de los datos es mixta.

1.4.1.1 Método de investigación.

Se emplea la observación y el análisis a través de la entrevista: Conforme a la metodología propuesta basada en la estructura de una Auditoría de procesos descrita en la Norma 19011:2018 “Directrices para auditar Sistemas de Gestión”. Lo que se pretende es ir a la fuente para recoger la información mínima necesaria que dé respuesta a la pregunta problema.

Una vez definida la población objeto en la empresa, que son los (13 procesos, 75 trabajadores).

1.4.1.2 Enfoque.

El enfoque utilizado en el proyecto de investigación es cualitativo dado que se utiliza entrevista, para la aplicación de la auditoría, esta permite averiguar cuáles son las causas del fenómeno presentado y evidenciar las opciones de mejora a que haya lugar. Técnicas para recolección de datos.

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

Parte inicialmente de una planeación donde se determina el objetivo de la auditoría, los recursos, participantes y las fechas, luego se realiza una lista de chequeo donde determinan y consignan las preguntas que guían el ejercicio de auditoría durante la entrevista al responsable del proceso evaluado.

1.4.1.3 Fuentes de información.

Se acude como fuente de información a una empresa que existe, los datos son verídicos, pero en términos de el manejo de datos, la empresa no permite que utilicemos la razón social, por eso para efectos de este ejercicio la vamos a llamar Adhesivos XYZ.

Las fuentes de información es el personal interno y los jefes de cada proceso de la empresa Adhesivos XYZ.

1.4.1.4 Instrumentos de recolección de información.

Lista de chequeo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 a evaluar, observación directa, entrevista en forma presencial – (lista de chequeo)

1.5 Alcance.

El alcance de esta investigación es descriptivo de tipo observacional.

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

Capítulo II Marco Referencial

2.1 Antecedentes de la investigación

Sánchez, (2017): En su investigación "Auditoria Aplicada Al Recurso Humano Para Una Mejor Gestión Laboral. Caso: Empresa Costa Transport Eirl, Paita - 2017", expone la forma en que la auditoría realizada al área de recurso humano permite optimizar el desempeño laboral de la compañía. Una de las técnicas que aplica para ello es la observación ya que le permite determinar el entorno real y confrontarlo con el problema objeto de la investigación, pues la empresa presenta deficiencias en sus procesos operativos. Finalmente concluye que cuando se realiza este tipo de auditoría la empresa puede mejorar de manera significativa su productividad y su eficiencia operativa, además de tener beneficios económicos al hacer buen uso de su recurso humano.

Macancela, (2019): En su investigación Auditoría De Gestión Al Departamento De Talento Humano De La Empresa Arboriente S.A Matriz De La Ciudad De Puyo, Período Del 01 De Enero Al 31 De Diciembre Del 2017 se propone determinar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos realizados en la empresa, dentro de sus objetivos específicos determina el marco metodológico que guía el desarrollo de la investigación realizando la misma a través de un enfoque cualitativo porque utiliza técnicas e instrumentos que le permiten describir las deficiencias que encuentra dentro de los procesos y cuantitativo porque cuantifica a través de un análisis situacional las fortalezas, debilidades y oportunidades, utilizando como instrumento el cuestionario. Al finalizar su investigación concluye, *“El proceso de reclutamiento y contratación se lo efectúa con base a las demandas que surgen de las diferentes unidades productivas, pero*

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

no se planifican correctamente según los objetivos de expansión que pudiere tener la empresa”.

(p.90)

Trujillo, (2014): mediante su investigación para la Tesis Auditoría De Recursos Humanos Y Logro De Objetivos De La Empresa Imprenta Impetu Editorial S.R.L Distrito De Callería, Pucallpa 2016 señala: *“Las políticas de RR.HH. (recursos humanos) tienen el objetivo de alinear el esfuerzo de los empleados con la estrategia de la empresa. La función suele estar contemplada en áreas como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Beneficios, Formación y Desarrollo, etc.”* (p.22) mencionado una de las finalidades de la auditoría de gestión que es realizar la evaluación de los objetivos y planes organizacionales, además de mostrar como beneficios de la auditoría de Recursos Humanos que esta permite Identificar la medida en que el departamento de personal contribuye a la organización. También en las ventajas de la auditoría de recursos humanos expresa *“que es una herramienta que favorece los sistemas de calidad total”* y ejemplifica que las empresas que quieran obtener una certificación ISO 9000 tienen que someterse a una evaluación por parte del ente certificador.

Siguiendo a Saavedra, (2014): en su Tesis para optar al Título de Contador Público *“Auditoría de Gestión en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital Norte Chico del Dpto. Lambayeque en el Período 2011 y Propuesta de un Sistema de Mejor Gestión”* expresa que la auditoría de gestión en la actualidad cumple un rol muy importante ya que a través de esta se pueden mejorar ciertos mecanismos de aquellas entidades que se encuentran gestionando de una manera deficiente sus recursos.

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

Arévalo, (2014): Señala en su Tesis de Grado que lleva como título “Auditoría Administrativa Al Departamento De Talento Humano Del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Del Cantón Valencia, PROVINCIA DE LOS RÍOS, PERÍODO 2012.” En la cual se pregunta de qué forma incide el realizar una auditoría administrativa al Departamento de talento humano de la entidad en el mejoramiento de las operaciones que se realizan en esa institución. En el desarrollo de esta investigación, se aplica la auditoría acorde a las necesidades y requerimientos del departamento de Talento Humano con el fin de detallar el nivel de eficiencia, eficacia y economía para ello se apoya en instrumentos tales como: La observación, la entrevista y el cuestionario. En relación con los instrumentos explica que tanto la observación como la entrevista son técnicas que le permiten observar y obtener datos del fenómeno ocurrido para posteriormente analizarlos. Además menciona “*La importancia de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social examinado e indicar sus posibles correcciones. En otras partes, es ayudar a la dirección superior, a fin de que logre una administración eficaz y eficiente.*” (p.11)

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

Velásquez, (2009): en la publicación de su artículo titulado “Auditoría Como Herramienta Para El Control De La Gestión De Los Recursos Humanos”, propone diferentes etapas para llevar a cabo una auditoría al proceso de Gestión Humana, una de esas etapas es “*Involucramiento*”, cuyo objetivo es tener la plena seguridad que todo el personal va a participar en la auditoría, la segunda etapa es el “*Diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos*”, cuyo objetivo es examinar las capacidades con las que cuenta el recurso humano de la compañía, la tercera etapa es la “Estrategia de Recursos Humanos”, tiene como objetivo elaborar el plan a seguir para llevar a cabo la auditoría y como cuarta y última etapa propone “*Realización y entrega del informe final de la Auditoría*”, el objetivo de esta etapa es la entrega los resultados obtenidos en la aplicación de la auditoría.

Cornejo, (2017): en su Tesis para optar al grado de Magíster En Gestión De Personas Y Dinámica Organizacional “Bases Para El Diseño De Un Programa De Inducción Para El Nuevo Ministerio De La Mujer Y La Equidad De Género" en su investigación aplica la aplicación de la auditoría de recursos humanos, diseñada por John H. McConnell (2011), utilizando el subproceso “Planeación de la Fuerza laboral y Proceso de selección” y menciona que la auditoría le permite evaluar y medir las fortalezas y debilidades del proceso de recursos humanos en el reclutamiento y selección de una organización afirmando que “*resulta útil para esta investigación aplicar la auditoría a la unidad de desarrollo de las personas, ya que, el instrumento evalúa al proceso de manera amplia y transversal, desde el momento en que surge la necesidad de proveer una vacante hasta que el empleado ya se encuentra contratado en la organización y comienza a desarrollar sus funciones*” (p.25)

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

Para los autores Redondo, Llopart y Duran (2003) en Comunicación presentada al "X Congreso Nacional y VI Congreso Hispano-Francés de AEDEM" celebrado del 11 al 14 de junio de 1996 a Granada, la Auditoría de Gestión, es una técnica de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. y argumentan que una de las motivaciones primordiales para que una empresa se decida a iniciar una auditoría de gestión es el cambio que se hace imprescindible para ajustar nuevamente la gestión o la estructura de la misma.

De acuerdo con Romero y Salcedo, (2019): autoras del artículo “Estrategias Para Fortalecer El Proceso De Gestión Del Talento Humano En Una Entidad Pública” cuyo objetivo es mejorar el proceso de Gestión Humana en el Sistema de Gestión de Calidad en la compañía Coralina, para realizar este estudio se tuvieron en cuenta cuatro pasos: el primero es “*definir los elementos estructurales de la investigación*” donde establecen diferentes categorías del recurso humano para una mejor evaluación del proceso, el segundo paso es “*abordar las estrategias de delimitación y determinación*” lo cual permite integrar todos los elementos que hacen parte de la gestión del talento humano y realiza una comparación entre todas las categorías, el tercer paso es “*organización de la información*” aquí se reúne la información tanto externa como interna de la compañía, en el cuarto paso se hace la “*construcción de las categorías y subcategorías que se abordarán en el estudio*” aquí se hace la explicación de cada una de las categorías y subcategorías que entrara en estudio, y por quinto y último paso se “*interpreta la información disponible haciendo la triangulación entre categorías y subcategorías*”, en este paso se realiza la aplicación de la norma ISO 9001 y se registran los hallazgos encontrados durante el proceso.

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

A partir de la revisión de esta literatura, se observa que la mayoría de los autores en la actualidad coinciden que la gestión de recursos humanos, es un sistema que integra primeramente las personas, la organización y el entorno laboral en el que se desenvuelven. Considerando a las personas como eje central para que las organizaciones cumplan con sus objetivos y teniendo claro que la auditoría de gestión consiste en examinar un proceso o una actividad bien sea interna o externa para determinar si se está cumpliendo algún requisito o una norma, se concuerda con los autores en el tema de las herramientas que utilizan en las auditorías realizadas tales como la observación, la lista de chequeo, el cuestionario y el informe al final que es el que determina el diagnóstico de la organización, son apropiadas en el desarrollo de este proceso. Por otro lado también se debe tener en cuenta que la auditoría la debe hacer un ente externo o una persona certificada ajena al proceso, esto para garantizar la idoneidad y los resultados de la auditoría y que el diagnóstico no se presente un conflicto de interés.

2.2 Marco teórico.

2.2.1 Importancia de la Gestión humana en las Organizaciones.

El proceso de Gestión humana es el responsable de la provisión del talento humano para el funcionamiento de la compañía, en Colombia se han realizado estudios que describen las características de las áreas de gestión humana y las prácticas de recursos humanos considerando las perspectivas que más sobresalen, tales como: la sociológica, la humanística y la estratégica, siendo esta última la que vincula al área de gestión humana en el logro de objetivos y metas determinantes en las empresas. De ahí la importancia de este proceso de apoyo para las diferentes áreas de la empresa, pues es indispensable contar con el recurso humano idóneo para

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

el desarrollo de los procesos en la compañía que le permitan a ésta ser competitiva dentro del mercado.

"Recursos Humanos involucra evaluación del personal y adecuados esquemas de selección, aspectos que en la mayoría de los casos son los más descuidados por una organización", (Alles, 2006, p.150). Se refiere a la importancia que cobra seleccionar adecuadamente al personal que ocupará los cargos que se requieren en la empresa y adicionalmente que hay que hacer medición del desempeño en sus cargos de las personas contratadas. Para Alles, "Gestionar por competencias no es más que un método de trabajo que permite que todos los trabajadores estén alineados con los propósitos de la empresa.

2.2.2 El mejoramiento de las Organizaciones apoyado por los lineamientos de la Norma ISO.

La Organización Internacional de Normalización (ISO), es una organización mundial fundada en 1946 y con sede en Ginebra Suiza; a fin de estandarizar su nombre de manera global, adoptaron oficialmente el vocablo ISO, que tiene su origen en la palabra griega *ISOS* que significa *igual*. Esta organización mundialmente es conocida como símbolo de igualdad y estandarización.

La Organización mundial ISO, cuenta con 165 países miembros; cabe anotar que cada país está representado por un solo miembro, para el caso de Colombia quien le representa es ICONTEC debido a que es la organización de normalización más importante del país.

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

La organización ISO ejerce su labor a través de comités técnicos, los cuales elaboran, emiten, difunden y mantienen la serie de normas ISO 9000 administrando también la relación de estas con otras normas.

Los estándares o normas surgen de acuerdos que brindan una estructura bien sea a una Empresa, un proceso o una actividad. Ahora bien, tomando el significado de la palabra “normalizar” según lo define el Diccionario de la Real Academia Española, es *“regularizar o poner en orden algo que no lo estaba”*.

Una vez entendido lo anterior, es pertinente de mencionar, la serie de Normas **ISO 9000**, los orígenes de estas se dieron en las fuerzas armadas, debido a los productos críticos que manejan estas organizaciones, y a raíz de los productos defectuosos se hizo necesario prestar atención tanto a la manufactura y sistemas de calidad de sus proveedores.

Respondiendo a la necesidad de las organizaciones, las normas ISO 9000 suministran un sistema para evaluar los procedimientos que aseguren y administren la calidad dentro de una empresa y entre ésta y sus clientes, al incrementar la capacidad para satisfacerlos.

La serie **ISO 9000** la componen las normas que se muestran en la siguiente imagen:

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

Familia de Normas ISO 9000	
Norma	Descripción
ISO 9000:2015	Esta norma describe los principios fundamentales y el vocabulario usado en los sistemas de gestión de calidad.
ISO 9001:2015	Específica los requisitos para los sistemas de gestión aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios. Su fin es la satisfacción del cliente. Es la única norma sujeta a certificación.
ISO 9004:2018	proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. Su objetivo es la mejora en el desempeño de la organización y orientan al logro de un éxito sostenible.
ISO 19011	Proporciona orientación relativa a las auditorías a sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Figura 3 Familia de Normas ISO 9000 - Elaboración propia a partir de <https://www.iso.org/about-us.html#0>

Vale la pena mencionar que la **ISO 9001** es una norma que se adapta a los Sistemas de Gestión de Calidad de cualquier organización, independiente del sector al que pertenezcan (privados o públicos), su tamaño o actividad empresarial. Se trata de un método de trabajo excelente para la mejora de la calidad de los productos y servicios, así como de la satisfacción del cliente.

2.2.3 ISO 45001 como apoyo al logro de mejores resultados en los objetivos estratégicos de la Empresa Adhesivos XYZ.

Con las exigencias del mercado y en aras de aumentar la productividad se han desarrollado nuevas tecnologías, las empresas se preocupan por la calidad de sus productos y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos es de gran importancia. El uso de estas nuevas

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

herramientas conlleva riesgos emergentes que no se pueden dejar de lado; es por ello que se hace necesario observar las condiciones laborales y de Bienestar ofrecidas al equipo de trabajo.

Anteriormente se observaba la norma OHSAS 18000 la cual es una norma británica reconocida internacionalmente que establece los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en aquellas organizaciones que voluntariamente lo deseen.

Debido a que las empresas actualmente están optando por integrar sus sistemas de Gestión, adoptan la norma ISO 45001 pues esta familia de normas (ISO 9001:2015, ISO 14001, 45001: 2018) constituyen una estructura de alto nivel debido esto se facilita la integración entre ellas.

La relación entre la calidad de vida en el trabajo y los resultados económicos de las empresas son indiscutibles, una empresa que vela por la seguridad y salud de los trabajadores tiene impactos positivos en relación al ausentismo, la rotación del personal, los costos en los que se incurre para la selección y capacitación del personal, los riesgos laborales y el control de siniestros.

2.2.4 Las Normas ISO en el sector de la Construcción

El sector de la construcción contribuye de manera importante a la política económica, por ende, a la industria y al comercio; la inversión pública y privada en este sector, dinamizan el crecimiento económico, la creación de empleo y paralelamente el consumo de materia prima. Lo anterior ratifica la teoría macroeconómica moderna la cual manifiesta que hay una relación importante entre el comportamiento del sector de la construcción y la economía de un País. Citando a la Dra. Sandra Forero presidente de CAMACOL (Cámara Colombiana de la Construcción) menciona *“la principal característica del sector es su capacidad de impulsar las*

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

industrias proveedoras de insumos, en un primer nivel, y continuar generando efectos multiplicadores sobre la cadena de valor que alimentan a su vez a estas industrias”. (FIIC, 2017, párr. 2).

También es importante resaltar que a fin de lograr competitividad y alcanzar más mercados, el sector de la construcción ha entendido la importancia de comprometerse con el cumplimiento de los estándares de calidad y certificación de sus productos adoptando para ello las normas ISO. De acuerdo a lo definido en la encuesta ISO 2019, en Colombia el sector de la construcción ocupa el tercer lugar con 1096 empresas certificadas con ISO 9001 tal como lo expresa la siguiente gráfica:

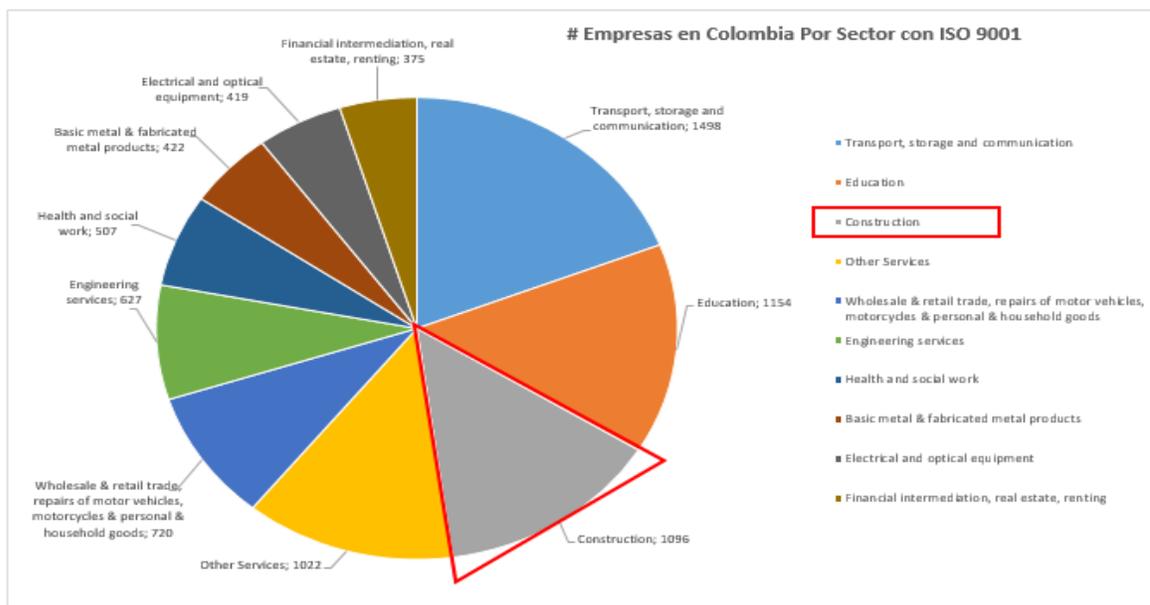


Figura 4 Número de empresas en Colombia con Normas ISO 9001 Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos de la encuesta ISO 2019

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

2.2.5 Control Interno en el Proceso de Gestión Humana de la Empresa

Adhesivos XYZ

De acuerdo a la definición del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (COSO) el control interno es un proceso, efectuado por la junta, la administración y otro personal, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización.

En la empresa Adhesivos XYZ el control interno lo que busca en el proceso de Gestión Humana es el cumplimiento de políticas y procedimientos internos que blindan a esta compañía contra demandas legales, en lo que tiene que ver con que sus empleados estén afiliados a seguridad social, que tengan contrato formal firmado, despidos justificados o en su defecto indemnizados de manera correcta, también se aseguran de que se cumplan los procesos de enganche y contratación, esto respecto al tema de visitas domiciliarias adecuadas.

2.2.6 Auditoría interna y su relación con el desempeño de las Organizaciones.



Figura 5 información adaptada de <https://www.iso.org/about-us.html>. – Creación propia

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

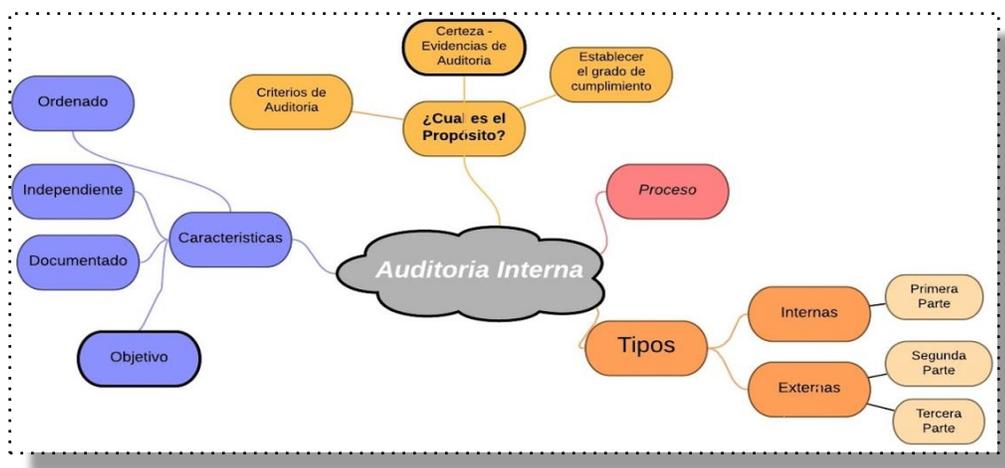


Figura 6 Concepto de Auditoría interna, Información ISO 19011:2018, Creación Propia.

La Norma ISO 19011, proporciona orientación sobre la auditoría de los sistemas de gestión, incluyendo los principios de la auditoría, la gestión de un programa de auditoría y la realización de auditorías de sistemas de gestión, así como orientación sobre la evaluación de la competencia de las personas que participan en el proceso de auditoría. Estas actividades incluyen a las personas responsables de la gestión del programa de auditoría, los auditores y los equipos auditores.

Cualquier organización pública o privada que necesite evaluar el desempeño de sus procesos, puede utilizar esta guía para hacer el ejercicio de auditoría de una manera planificada, sistemática y organizada. La Norma hace énfasis en lo referente a las "auditorías internas" de primera parte y a "las auditorías realizadas por los clientes en las instalaciones de sus proveedores" segunda parte. Establece una orientación para todos los usuarios, incluidas las micros, pequeñas y medianas organizaciones.

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

2.3 Marco Legal

Esta investigación ha tenido en cuenta la normatividad emitida por la Organización Internacional de Normalización (ISO), este organismo agrupa expertos que de común acuerdo comparten conocimientos y desarrollan Normas Internacionales que pretenden estandarizar para mejorar la gestión empresarial. De igual manera busca mejorar la eficiencia de los procesos y establecer un sistema de gestión de calidad que se reconozca globalmente. Las normas mencionadas a continuación son de aplicación voluntaria es decir que estas normas no son de obligatorio cumplimiento.

Norma ISO 9001:2015, Norma de Requisitos para Implementar el Sistema de Gestión de Calidad: esta norma indica tanto la metodología como los requisitos que debe tener un proceso.

Norma ISO 19011:2018, Dicta las directrices para realizar la Auditoría de procesos. Ésta norma es una guía que puede utilizar cualquier tipo de empresa independientemente de su tamaño; de igual manera se adapta al programa de auditoría sin importar el alcance, la complejidad o la escala.

Es de resaltar que no existe ninguna ley que obliga a las empresas en la aplicación de esta normatividad, eso lo hace de manera libre para así generar un valor agregado y generar credibilidad a las compañías ante sus clientes.

2.3 Marco Histórico

Desde sus inicios, el ser humano ha realizado diversas actividades en las que es indispensable la participación de grupos de personas que lleven a cabo las tareas necesarias para suplir las diferentes necesidades de la comunidad. La sociedad se ha

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

transformado, la economía y las tendencias administrativas han evolucionado trayendo consigo el crecimiento y complejidad de las tareas organizacionales, la Gestión humana también ha venido desarrollándose en busca de la interrelación positiva entre los individuos y las organizaciones.

APA: Bajo la mirada de Abarzua, Contreras y Robles, la evolución de la Gestión del Recurso Humano está directamente relacionada con la Teoría Organizacional, esto implica que se debe mirar la evolución de la administración en las organizaciones para de esta manera comprender la transformación que se ha dado sobre las áreas o departamentos de recursos humanos. La Teoría de la Organización según (Miles 1975) contempla tres modelos:

- El modelo tradicional, (1900) bajo la influencia de Taylor, Weber y Fayol.
- El modelo de las Relaciones Humanas, (1920) abanderando la productividad con un trabajo más humano; esto es posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales. Este se opone al modelo tradicional, donde el hombre era visto como una máquina.
- El modelo de Recursos Humanos (1950-60) bajo la influencia del Desarrollo organizacional.

Estos autores expresan que *“La estrategia de Recursos Humanos es el medio para hacer coincidir el gerenciamiento de Recursos Humanos y el contexto estratégico de la actividad económica”*.

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

En relación con la Teoría organizacional también se puede dar una mirada de acuerdo a lo expuesto por Chiavenato quien presenta la evolución de la administración de los Recursos Humanos en tres grandes eras:

1. La era industrial clásica: donde las personas, máquinas, equipo y capital eran todos recursos para la producción.
2. La era industrial neoclásica
3. La era del conocimiento.

Ahora (Fernández Losa) menciona que la evolución de la Dirección de Recursos Humanos se asocia a los cambios sufridos en el sistema socio-económico. Entonces estos autores todos coinciden en que el cambio en Recursos Humanos se da a medida que las empresas evolucionan; pues esta área debe alinearse con los objetivos de las mismas; por ello debe transformarse a medida que el lo exige.

Capítulo III resultados

3.1 Desarrollo del ejercicio de Auditoría en la Empresa XYZ Adhesivos

Siguiendo los lineamientos descritos en la Norma ISO 19011:2018 en cuanto a las directrices y lineamientos para realizar una auditoría eficazmente, se realizó el ejercicio de Auditoría Interna al proceso de Gestión Humana de la empresa XYZ Adhesivo con el propósito de evaluar el desempeño del proceso basado en los criterios determinados por la compañía y los descritos en la Norma ISO9001:2015 específicamente en su numeral 7.1.

A continuación, se describe el paso a paso que se debe seguir para realizar el ejercicio de Auditoría siguiendo los lineamientos de la Norma ISO19011. Al igual, que en cada etapa se presentan los resultados obtenidos de la auditoría realizada al proceso de Gestión Humana de la empresa **XYZ Adhesivos**, objeto de la investigación siguiendo esta misma estructura.

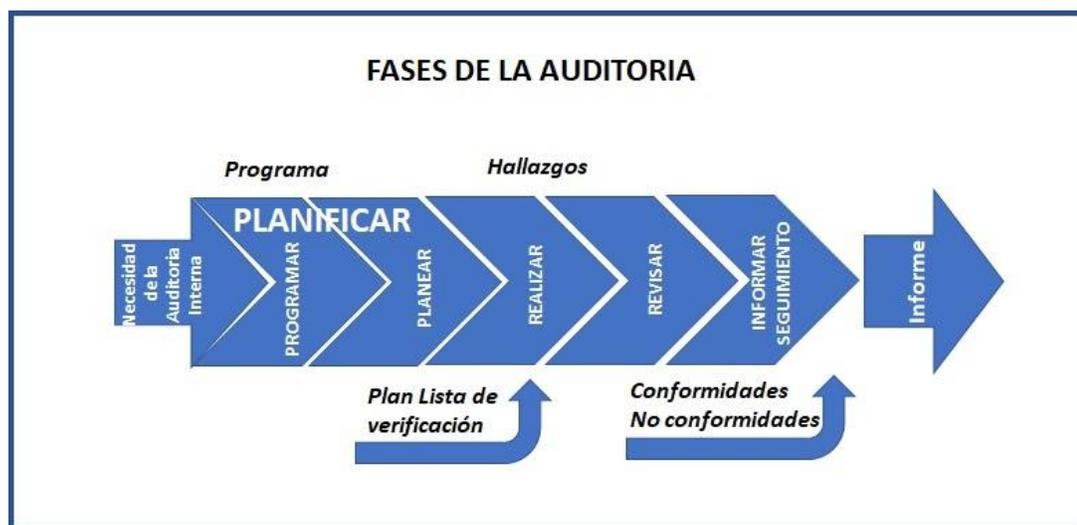


Figura 7 Fases de la Auditoría – Creación propia

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

3.1.1. Programación de la Auditoría.

La primera etapa para la realización de la Auditoría es definir el programa de Auditoría, donde se determina la planificación de una o más auditorías a realizar para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

El programa de Auditoría, debe tener el objetivo, el alcance de la auditoría, el equipo auditor que desarrollará el ejercicio de Auditoría, los recursos necesarios, las fechas en las que se ejecutara y los procesos a los cuales se les realizara la evaluación.

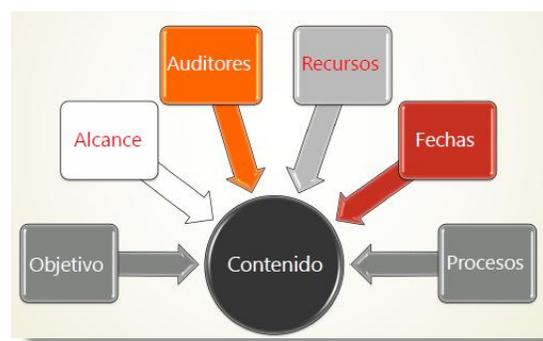


Figura 8 Etapas programa Auditoría

Para el ejercicio de Auditoría de la Empresa XYZ Adhesivo, Se definió el documento del programa de Auditoría el cual se anexa a este trabajo de investigación (Ver anexo 2, de este documento)

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

		PROGRAMA DE AUDITORIAS INTERNAS PROCESO DE GESTIÓN HUMANA AÑO 2020		XYZ-SG-RS-002 Pág 1 de 1										
FECHA: 09 07 2020														
Objetivo General:		Determinar la conformidad del proceso de Gestión Humana con respecto a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, su efectiva implementación y la mejora del desempeño para cumplir lo expresado en los objetivos de la calidad de la compañía												
Objetivo General:		1. Verificar la Gestión del Proceso de Gestión Humana y el cumplimiento de los procedimientos internos definidos por la compañía 2. Verificar la conformidad del Proceso con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 3. Verificar la forma en que el proceso contribuye a aumentar la productividad de la compañía y la satisfacción del cliente.												
CRITERIOS DE LA AUDITORIA:		1. Los criterios de evaluación de conformidad serán los definidos en la norma ISO 9001:2015, los procedimientos definidos por la empresa <u>XYZ Adhesivos</u> y las no conformidades detectadas en el anterior ciclo de auditoría interna												
2020														
No.	PROCESO	RESPONSABLE	Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
			31-4	7-17	14-18	21-25	28-31	1-8	9-15	16-22	23-31	01-08	09-15	16-22
1	CICLO AUDITORIA INTERNA GH	Maybelline Urbina - Jefe GH												
2	REVISION POR LA DIRECCION	Gregorio Gonzalez - Gerente												

Elaborado Por: Yasmine Gutierrez / Mayerli Grajales / Auditor Asesor

Figura 9 Programa de Auditoría - XYZ Adhesivos

3.1.2 Planeación de la Auditoría.

A diferencia del programa, el plan de auditoría describe las actividades propias de cada auditoría, y de los detalles específicos que se van a evaluar. Se debe planear cada Auditoría individualmente.

3.1.2.1 El Plan de Auditoría debería contener:

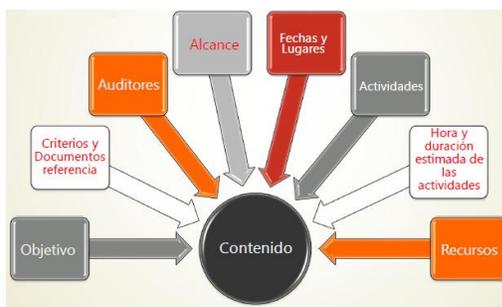


Figura 10 Plan de Auditoría

- ✓ Objetivos de la auditoría
- ✓ Criterios de auditoría
- ✓ Alcance de la auditoría
- ✓ Ubicación, fechas, tiempos

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

- | | |
|--------------------------------|-------------|
| ✓ Métodos de auditoría | ✓ Recursos |
| ✓ Muestreo | ✓ Auditado |
| ✓ Responsabilidades del equipo | ✓ Logística |

auditor, guías y observadores

Para la realización de la Auditoría al proceso de Gestión Humana de la Empresa XYZ Adhesivo, se definió el documento “*Plan de Auditoría*”, donde se describe los criterios anteriormente mencionados, los cuales están contenidos el plan definido. Este documento se deja como anexo a este trabajo de investigación. (Ver anexo 2, de este documento)

PLAN DE AUDITORIA INTERNA Página 1 de 1

EMPRESA:	"XYZ ADHESIVOS"		
Dirección:	Carrera las cruces 26 - No. 19 – 99 Puente Asunción		
Responsable:	Maybelline Urbina		
Cargo:	Jefe de Gestión Humana	Correo electrónico contacto	ghumana@xyzadhesivos.co
Alcance: <i>Identificar oportunidades de mejora en el proceso; Revisar que lo ejecutado y documentado dentro del proceso de Gestión Humana esté conforme con lo descrito en el SGC y con el estándar NTC/ISO 9001:2015.</i>			
CRITERIOS DE AUDITORIA:	Norma NTC ISO 9001:2015, Requisitos del Cliente Interno (procesos internos de la CIA) y Legales aplicables.		
Tipo de auditoría:	<input type="checkbox"/> PRE – AUDITORIA <input checked="" type="checkbox"/> INTERNA <input type="checkbox"/> DE SEGUNDA PARTE <input type="checkbox"/> AMPLIACIÓN <input type="checkbox"/> RENOVACION <input type="checkbox"/> EXTRAORDINARIA		
Reunión de Apertura:	2020-07-09	Hora: 02:00 PM	
Reunión de Cierre:	Por Definir	Hora: Por Definir	
Con un cordial saludo, adjunto propuesta de plan para efectuar una Auditoría interna al <i>Proceso de Gestión Humana</i> a la compañía “ <i>XYZ Adhesivos</i> ”.			
La información que se conozca por la ejecución de esta auditoría <i>será tratada confidencialmente por parte del equipo auditor.</i>			
Posteriormente se hará entrega de un informe donde se resumirá el estado actual del proceso de Gestión Humana y las brechas frente a los requisitos de la Norma NTC ISO 9001:2015, con miras a la Auditoría de seguimiento por parte del ente certificador si así lo requieren.			
HORA	PROCESO / ACTIVIDAD	CARGO Y NOMBRE	
02:00 PM	Reunión de Apertura: - Revisar la información documentada del Proceso de Gestión Humana - Recopilar la información necesaria del alcance del Proceso.	Jefe Gestión Humana: Maybelline Urbina	
2:30 PM	Proceso Gestión Humana: Sistema de Gestión Auditoría, Acciones Correctivas, Quejas y reclamos	Jefe Gestión Humana: Maybelline Urbina	
3:50 PM	Cierre y retroalimentación	Jefe Gestión Humana: Maybelline Urbina	
NOTA: Por favor asegurar disponibilidad de la siguiente información en el proceso pertinente: <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Capacitación 2019 - 2020 • Análisis de Riesgos y Oportunidades del Proceso • Manual de Perfiles de Cargo de los cargos existentes en la Empresa • Carpeta de Requisiciones de Personal de todas Areas 			

Junio 18 del 2020

Figura 11 Plan de Auditoría – Empresa XYZ Adhesivos.

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

3.1.2.2 *Lista de Verificación (Check List).*

Otro de los elementos relevantes dentro de la Planeación de la Auditoría es la definición y realización de la lista de verificación o lista de chequeo. Este documento sirve como herramienta para realizar de manera estructurada la Auditoría, puesto que en ella se registran las preguntas que se deben realizar al entrevistado (Auditado).

La lista de verificación es una herramienta que permite llevar el hilo conductor durante la Auditoría y ayuda a que se revise de manera completa y objetiva el proceso objeto de la evaluación. El documento incluye anotaciones claves de las respuestas dadas por el auditado, que servirán posteriormente para generar el informe final de Auditoría.

En las listas de verificación se debe registrar lo específico de cada auditoría, además de responder a la simplicidad, objetividad y facilidad para el ejercicio de auditoría.

Para el caso de la empresa XYZ adhesivos, se defino el documento listo de verificación el cual se anexa al final de este trabajo. *(Ver anexo 3, de este documento)*

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

		LISTA DE VERIFICACION: PROCESO DE GESTION HUMANA			XYZ-SG-RG-01 V - 001 Página: 1 de 1		
FECHA: 09 / 07 / 2020		PROCESO: Gestión Humana		AUDITORIA No. 02			
OBJETIVO: Identificar oportunidades de mejora en el proceso; revisar que lo ejecutado y documentado dentro del proceso de Gestión de calidad esté conforme con lo descrito en el SGC y con el estándar NTC/ISO 9001:2008.							
CRITERIOS: Verificar conformidad con los procedimientos definidos para el proceso de Gestión Humana Verificar la mejora continua del proceso de Gestión Humana Verificar la aplicación y eficacia de los planes de acción emprendidos a partir de las no conformidades detectadas en la auditoría interna anterior.							
ALCANCE: Todas las actividades involucradas dentro del proceso de Gestión Humana							
Marque con equis (X) en la casilla que corresponda así: C: Conforme NC: No Conforme O: Oportunidad de Mejora							
REF.	LISTA DE CHEQUEO	Observaciones	C	NC	O		
1	¿Cuál es el objetivo del proceso? ¿Cuales son las responsabilidades del líder del proceso?	El responsable del proceso afirma que el objetivo del proceso de Gestión Humana es el de suplir las necesidades de personal de la compañía, con el fin de asegurar que los procesos cumplan los objetivos, determinando planes de desempeño y desarrollos, y definiendo los roles y responsabilidades claros. Se evidencia que tiene claridad del objetivo - Define sus responsabilidades con claridad y muestra el perfil de cargo donde se encuentran registradas.	X				
2	Muéstrame por favor los perfiles de cargo de las 5 personas recientemente contratadas. ¿Existen los Perfiles? ¿Hay claridad en los requisitos exigidos por los procesos para su contratación?	Se evidencia los Cargos de Analista de Logística y Auxiliar de Laboratorio que no cuentan con perfil de cargo. Por otro lado no se evidencia que se les hayan realizado las pruebas de aptitud y valoración de competencias descritas en el proceso de contratación. No se pudo evidenciar que se cumpla con los requisitos exigidos por el jefe del proceso que realizó la solicitud de personal		X			
3	¿Podría por favor mostrar la evidencia del seguimiento, control y contribución al Clima organizacional en la compañía?	Se realizó una medición de Clima laboral al cierre del 2019. Los resultados de esta medición muestran que la variable más afectada en Clima con un porcentaje del (48%) es la de Sentido de Pertenencia evidenciada en el descontento que sienten los trabajadores en cuanto a la estabilidad laboral y el salario. No se evidencia acciones tomadas al rededor de los resultados de esta medición.			X		
4	¿Como se alinean los Objetivos del proceso con la política de calidad de la compañía? Se puede evidenciar su cumplimiento?	Se valida que la política de Calidad de la compañía describe dentro de sus objetivos "Lograr la retención de los colaboradores con sentido de pertenencia" . Al preguntarle al Jefe de Procesos por el avance de este objetivo, Se evidencia que no se está cumpliendo, por otro lado no se han implementado acciones para lograr su cumplimiento, ni se evidencia análisis de la problemática que genera el retro de las personas.		X			
5	6.2.2. Muéstrame por favor cuales son los requisitos en cuanto a Competencia y formación de la persona que ingreso recientemente al Cargo de Auxiliar de Contabilidad?	No se tiene evidencia de la formación. No se encontró el perfil de cargo. Se hizo una inducción básica para este cargo, pero no se pudo determinar que competencias y formación debe tener la persona que debe ocupar este cargo, ni como se medirá su desempeño. No se encuentra evidencia de esta medición		X			
6	¿Podemos ver donde se encuentra definida la educación, formación, habilidades y experiencia necesarias para el puesto de trabajo de auxiliar de laboratorio? Y ¿Auxiliar de Logística?	El Jefe del proceso explica que No están definidas pues los cargos operativos se están definiendo hasta ahora por que siempre se había trabajado estos cargos con estudiantes en práctica.			X		
7	¿Como se realiza la actividad de Selección, Enganche y Contratación?	Se tiene un procedimiento GH-PR-001 Contratación de Personal. Se evidencia que no se cumplen los criterios definidos puesto que describe que se debe consultar el perfil de cargo para contratar, pero se encuentran cargos contratados sin evidencia de un perfil de cargo (Auxiliares, Asistentes) y estudiantes en Práctica)		X			
8	¿Cómo miden las competencias y el desempeño de las personas contratadas? ¿Y de los trabajadores en cada cargo? ¿Con que frecuencia?	No se evidencia una metodología definida para hacer la medición y análisis de competencia, así como la evaluación del desempeño de los cargos. No hay forma de evidenciar si las personas tienen la aptitud y actitud para ocupar el cargo al que fue contratado.		X			

Figura 12 Lista de verificación – Auditoría XYZ Adhesivos

La fase de **planeación** del proceso de Auditoría termina con la elaboración de la lista de chequeo.

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

3.1.3 Realización de la Auditoría.

Figura 33 Fases para realizar la – Auditoría XYZ Adhesivos

La siguiente fase es la **ejecución de la Auditoría**. En esta etapa se debe cumplir con varios lineamientos como son, la realización de la reunión de apertura donde el auditor explica en forma resumida las actividades a realizar, la metodología, recursos necesarios para el desarrollo de la Auditoría y en general la información relevante para asegurar la ejecución de la Auditoría.

Por otro lado, se verifica la información del proceso objeto de la Auditoría, informando al responsable sobre la documentación necesaria que se debe proporcionar para la Auditoría.

Terminada la etapa revisión de la documentación, se inicia con la ejecución de la Auditoría por medio de la entrevista entre el auditado (Jefe del Proceso) y el equipo auditor. Con base en lo descrito en la lista de chequeo, se inicia con las preguntas con el fin de evaluar por completo y en forma objetiva el proceso.

Durante la entrevista se realizan anotaciones de los hallazgos como evidencia para el informe de resultados, así como la verificación de la información suministrada por el Auditado para determinar la coherencia y el cumplimiento de los requisitos evaluados.

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

Una vez terminada la Auditoría, el equipo auditor realiza una reunión de enlace para identificar los hallazgos y determinar las conclusiones con el fin de preparar el informe de auditoría el cual será comunicado en la reunión de cierre.

Por último, se realiza la reunión cierre donde el auditor presenta los resultados de la Auditoría a la Gerencia y al responsable del proceso evaluado, con el fin de comunicar los hallazgos encontrados, así como las fortalezas y oportunidades mejora y dar claridad a las inquietudes que se hayan podido generar alrededor de los resultados de la Auditoría. Se entrega el informe a la Gerencia, se acuerda las fechas para que la empresa implemente los planes de acción, al igual que la fecha de seguimiento y se da por cerrado el ejercicio de Auditoría.

3.1.4 Resultados obtenidos del ejercicio de Auditoría en la Empresa XYZ Adhesivos.

La Auditoría al proceso de Gestión Humana de XYZ Adhesivos, se llevó a cabo el día 09 de Julio del 2020. Para esta actividad se contó con la asesoría de un experto formado como auditor interno quien visito la empresa **de XYZ Adhesivos**, para realizar la Auditoría al proceso de Gestión Humana de acuerdo a los requerimientos exigidos por la Gerencia.

Dentro del equipo Auditor, participaron dos personas con el rol de observadores quienes acompañaron el proceso y tomaron las anotaciones respectivas que respaldaron la elaboración del informe final de la Auditoría.

El tiempo total de utilizado para realizar la auditoría al proceso de Gestión humana fue de dos horas. Inicio con la reunión de apertura donde se comunicó el objetivo de la Auditoría, el alcance y la metodología con la cual se realiza la misma.

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

Se continuó con la revisión de la información (documentación) del proceso para determinar con el responsable lo que se debía evaluar. Se prosiguió con la entrevista, formulación de preguntas, verificación del cumplimiento de los requisitos y registro de hallazgos.

Una vez finalizada la revisión del proceso, se realizó la reunión de enlace para determinar con los observadores, los hallazgos obtenidos. Con base en esta información, se elaboró el informe de auditoría. (*Documento informe de Auditoría, ver Anexo 4*)

Terminado esto, se convocó a la reunión de cierre para comunicar los hallazgos, fortalezas, oportunidades de mejora y observaciones obtenidos. Durante esta reunión se presentaron los resultados obtenidos producto de la evaluación al proceso de Gestión Humana, aclaración de inquietudes y se determinaron las fechas en las que el proceso implementará los planes de acción y se realizará el seguimiento para el cierre de las No Conformidades encontradas. Se entregó el Informe de auditoría y se dio por cerrada la reunión.

Los resultados obtenidos de la Auditoría al proceso de Gestión Humana de la Empresa XYZ Adhesivos, evidenciaron que el proceso de Gestión Humana tiene muchas oportunidades de mejora puesto que se encontraron cuatro (4) No Conformidades y seis (6) oportunidades de mejora asociadas a la no adecuada gestión del proceso de selección, enganche y contratación.

Se pudo evidenciar que no se está cumpliendo con el tiempo determinado desde la requisición de personal hasta que el proceso de GH hace finalmente la contratación,

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

puesto que se tiene determinado un plazo máximo de 30 días y en los archivos revisados en la Auditoría y ninguno cumplía con estos tiempos.

Otro de los hallazgos obtenidos de la Auditoría está asociado a que NO se evidencia la definición de los perfiles de cargo para la mayoría de los cargos operativos, teniéndolo descrito como uno de los requisitos importantes para la gestión del proceso. El proceso define que el perfil de cargo define las competencias para la selección adecuada del cargo, al igual que permite medir la competencia y el desempeño del mismo.

Este hecho es una de las principales causas que aportan a la alta rotación de personal en la compañía puesto que al no tener claridad de las competencias que debe tener la personas para ejercer el cargo, se contrata a una persona no idónea para el cargo la cual no supera el periodo de prueba, incurriendo en costos y reprocesos.

Por último, se evidencia que el 75% (*tres (3) de los cuatro (4)*) de los indicadores definidos en el proceso no lograron su objetivo definido al cierre del 2019. Al preguntar sobre las causas del incumplimiento, se evidencia que no se les realiza análisis de las causas, ni se ha implementado acciones correctivas que lleve a la mejora de estos indicadores. (*Documento relación cronograma de implementación Planes de Acción, Ver anexo5*).

De acuerdo al marco referencial de este documento, los antecedentes consultados sostienen que el proceso de auditoría al departamento de GH contribuye al mejoramiento de los procesos; esto se puede constatar en el trabajo investigativo realizado, ya que aporta a la empresa en la medida en que permite determinar a través del conocimiento del desempeño del proceso de GH, establecer las fortalezas y oportunidades de mejora, que contribuyen a establecer planes de acción para el logro de los objetivos estratégicos

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

		INFORME DE RESULTADOS DE AUDITORIA: PLANES DE ACCION								
SI	Descripción No Conformidad	Corrección Inmediata	Actividad / Plan de Acción	Responsabl	Fecha Implementación	Observaciones	Esta			
1	01-20	Se evidencia que NO se cuentan para los cargos (Analista de Logística y Auxiliar de Laboratorio) evaluados durante la auditoría, incumpliendo lo solicitado por el requisito 7.1 de la ISO	Revisar las descripciones de cargo de Jefe Guardia Humana y Representante SST para verificar que se encuentren explicita responsabilidad que tienen sobre garantizar el aseguramiento de un ambiente de trabajo para la operación de las procesos	1	Maybellin Urbino	domingo, 20 de septiembre de 2020		EN PROCESO		
				2	Maybellin Urbino	domingo, 20 de septiembre de 2020		EN PROCESO		
				3	Maybellin Urbino	domingo, 27 de septiembre de 2020		EN PROCESO		
2	02-20	Se encuentra que no se cumple este indicador pues la meta definida es del 10% y los resultados obtenidos en Promoción es del 65%. No se evidencia acciones para mejorar el indicador, incumpliendo lo solicitado por el requisito 8.1 de la ISO 9001:2015, "Seguimiento, medición, análisis y evaluación"	Revisar el procedimiento de Selección (DD-GT-PR-01), con el fin de actualizarlo de acuerdo a las implicaciones que este tiene en su aplicación para cada uno de los empresas del grupo y para los diferentes niveles de los cargos	4	Maybellin Urbino	domingo, 6 de septiembre de 2020		EN PROCESO		
				5	Maybellin Urbino	domingo, 6 de septiembre de 2020		EN PROCESO		
				6	Maybellin Urbino	domingo, 27 de septiembre de 2020		EN PROCESO		
3	03-21	No se evidencia una metodología definida para hacer la medición y análisis de competencia, así como la evaluación del desempeño de los cargos, incumpliendo lo solicitado por el requisito 7.2 de la ISO 9001:2015, Competencia.	Revisar la descripción de cargo y el proceso de selección realizado al Jefe de Calidad con el fin de verificar la alineación del perfil definido para este cargo con las evaluaciones realizadas	7	Maybellin Urbino	domingo, 27 de septiembre de 2020		EN PROCESO		
				8	Maybellin Urbino	domingo, 4 de octubre de 2020		EN PROCESO		
				9	Maybellin Urbino	domingo, 4 de octubre de 2020		EN PROCESO		
4	04-21	Se encontró que solo el indicador de capacitación estaba cerca de la meta definida. Por el contrario los otros tres (3) indicadores no lo cumplieron y no se evidencia la implementación de acciones para lograr su cumplimiento, incumpliendo lo solicitado por el requisito 8.1 de la ISO 9001:2015, Mejora.	Diseñar formato para descripciones de cargo de aprendices y actualizarlos	10	Maybellin Urbino	sábado, 15 de agosto de 2020		EN PROCESO		
				11	Maybellin Urbino	domingo, 23 de agosto de 2020		EN PROCESO		
				12	Maybellin Urbino	domingo, 23 de agosto de 2020		EN PROCESO		
				13	Maybellin Urbino	domingo, 13 de septiembre de 2020		EN PROCESO		

Figura 14 Relación cronograma planes de acción – XYZ Adhesivos

Capítulo IV Discusión

Informe de Auditoria

Empresa: XYZ Adhesivos

Dirección: Carrera las cruces 26 - No. 19 – 99 Puente Asunción

Proceso: Gestión Humana

Cargo: Jefe de Gestión Humana Correo Electrónico: ghumana@xyzadhesivos.co

- **Fecha Auditoría:** 09-07-2020 **Hora:** 2:00 a 4:00 p.m. **Duración:** 2 horas
- **Objetivo:** Determinar la conformidad del proceso de Gestión Humana con respecto a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, y con los procedimientos internos de XYZ Adhesivos.
- **Alcance:** Identificar oportunidades de mejora en el proceso; Revisar que lo ejecutado y documentado dentro del proceso de Gestión Humana esté conforme con lo descrito en el SGC y con el estándar NTC/ISO 9001:2015.

▪ **Equipo Auditor:**

▪

<i>Nombre</i>	<i>Cargo</i>	<i>Líder - Acompañante</i>
Orlando Ortiz	Auditor Externo	Líder
Yasmine Gutiérrez	Observador 1	Acompañante
Mayerly Grajales	Observador 2	Acompañante

▪ **Auditados:**

<i>Nombre</i>	<i>Cargo</i>
Maybelline Urbina	Jefe de Gestión Humana

Hallazgos de la auditoria

Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En XYZ Adhesivos, se ha venido trabajando desde el año 2019 con el propósito de implementar un Sistema bajo los lineamientos de la guía NTC ISO 9001:2015, Se evidencia un avance en la implementación de herramientas de gestión que le permitan mejorar el desempeño de sus procesos. ▪ El liderazgo visible de la Jefe Gestión Humana con el propósito de apoyar a los diferentes procesos de la Compañía en solucionar los problemas con el fin de que se mejore los objetivos en general. ▪ El compromiso de la Gerencia en disponer de recursos para implementar herramientas que le permitan identificar los problemas y trabajar en solucionarlos.
Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementar acciones para mejorar el clima laboral producto de la medición que se realizó en el 2019, básicamente en la variable de sentido de pertenencia de los Trabajadores de la compañía. ▪ Al indagar sobre los roles, responsabilidad y autoridad se evidencia que para XYZ Adhesivos, NO se tienen definidas responsabilidad y Autoridad. La descripción de cargo y el Manual de funciones mostrado por el responsable del proceso no se está cumpliendo. ▪ Fortalecer el Liderazgo y Compromiso de la Gerencia con respecto al seguimiento a la gestión de los procesos para así asegurar la eficacia del sistema y dar cumplimiento a lo definido en el requisito <u>5.1.1 Liderazgo y compromiso de la Norma ISO9001:2015</u> ▪ Al indagar sobre como los procesos reportan al área de Gestión Humana la necesidad de personal, se evidencia que <u>NO se cuenta con documento que describa la características del cargo</u> ni las necesidades específicas el mismo. Se hace a través de un correo ▪ Al verificar las conclusiones y resultados de auditorías anteriores para el proceso de GH, no se cuenta con esta información completa lo que dificulta el seguimiento y verificación a las acciones correctivas y de mejora definidas. Este hallazgo podría dar a un incumplimiento a lo solicitado en 10.3 Mejora. ▪ Definir y establecer una frecuencia para realizar el monitoreo de los procesos, puesto que no se puede evidenciar el cumplimiento de las metas de los procesos en general. Esto con el fin de reducir el riesgo de pérdida productividad y el NO logro de los objetivos de la compañía. ▪ Se evidencia que para medir los objetivos del proceso de Gestión Humana, se llevan indicadores que no están cumpliendo las metas establecidas, y no se han generado acciones que permitan evaluar las causas de su incumplimiento.

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

No conformidades	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al solicitar evidencias sobre las descripciones de cargo definidas en el procedimiento de Selección de Personal, se evidencia que no se cuentan para los cargos (Analista de Logística y Auxiliar de Laboratorio) evaluados durante la auditoria, incumpliendo lo solicitado por el <u>requisito 7.1 de la ISO 9001:2015, recursos - Personas.</u>” 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Al solicitar evidencias como se alinean los objetivos del proceso de Gestión Humana en especial en el objetivo de <u>“Lograr la retención de los colaboradores”</u> en búsqueda de sentido de pertenencia, Se encuentra que no se cumple este indicador pues la meta definida es del 70% y los resultados obtenidos en Promedio es del 65%. No se evidencia acciones para mejorar el indicador, Incumpliendo lo solicitado por el <u>requisito 9.1 de la ISO 9001:2015, “Seguimiento, medición, análisis y evaluación”</u>. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se evidencia una metodología definida para hacer la medición y análisis de competencia, así como la evaluación del desempeño de los cargos, incumpliendo lo solicitado por el requisito 7.2 de la ISO 9001:2015, Competencia. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se evidencia que el proceso de GH tiene definido cuatro (4) indicadores (Retención de Personal, Horas-Hombre de capacitación, Índice de Rotación y Eficacia Procesos de Selección. Se encontró que solo el indicador de capacitación estaba cerca de la meta definida. Por el contrario los otros tres (3) indicadores no la cumplieron y no se evidencia la implementación de acciones para lograr su cumplimiento, incumpliendo lo solicitado por el requisito 10.1 de la ISO 9001:2015, Mejora. 	

Indique cuales requisitos se han reportado como No Conformes:

No. de No conformidades	Requisito
1	# 7.1
1	#9.1
1	#7.2
1	#10.1

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

Conclusiones

- A la luz de los requisitos de la Norma ISO9001:2015, se evidencia que el proceso de Gestión Humana presenta varias oportunidades de mejora. Aunque se observa liderazgo de la Jefe del Proceso, la compañía debe determinar los recursos necesarios para la adecuada gestión del proceso.

Seguimiento

Se acuerda con el área auditada un plazo de **60** días para realizar las correcciones e implementar las acciones CPM del caso, contados desde la fecha de aplicación de la auditoría.

Hoy en día, el área de recurso humano en las empresas ha tomado mucha importancia, ya que de esta depende en gran parte el cumplimiento de los objetivos de las mismas; es de gran importancia hacer seguimiento a cada uno de los procesos que se pueden manejar en esta área para así lograr evitar el gasto innecesario en contratación de personal y así evitar la alta rotación en la compañía.

Para esta investigación se toma como referente a Sánchez (2017), quien en su tesis de grado menciona “que una de las técnicas para optimizar el desempeño laboral de los trabajadores es la observación”. En esta investigación, uno de los temas que se va a evaluar es el proceso de selección, enganche y contratación de personal, el cual presenta demora.

Respecto a los resultados encontrados en la auditoría realizada, se evidencia que hay varias falencias en el proceso de gestión humana en cuanto a las descripciones de los perfiles de cargos, ocasionando esto una mayor rotación de personal ya que se contrata personas por ocupar la vacante y a pesar que se brinde capacitación al personal es difícil

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

obtener buenos resultados en un periodo de prueba de 2 meses, debido que son cargos de aprendizaje constante.

Capítulo V conclusiones

Esta Investigación tuvo como propósito la realización de una auditoria al proceso de Gestión Humana. De acuerdo a la investigación realizada, se ve la importancia de la Gestión Humana en las organizaciones; desde una perspectiva estratégica se vincula esta área con el logro de los objetivos y metas concluyentes en las empresas. Dentro de los Hallazgos de la auditoria al Proceso de Gestión Humana se evidencia la no alineación de los objetivos de este proceso con los objetivos estratégicos de la compañía, dado que ninguno de los objetivos establecidos para el proceso de Gestión Humana está cumpliendo con las metas establecidas por la dirección.

De acuerdo al análisis realizado, se concluye que el departamento de Gestión Humana es clave en las compañías y se ratifica lo mencionado en la teoría, ya que, si este departamento no desarrolla su gestión adecuadamente, la compañía no contaría con el personal idóneo para desarrollar las labores y por ende no se obtendrían los resultados que pretende la empresa.

El primer objetivo específico señala hacer un diagnóstico del Proceso de Selección, Enganche y Contratación de la compañía para determinar el cumplimiento en los tiempos de ejecución de esta actividad, en este sentido al momento de realizar la respectiva indagación en el proceso anteriormente mencionado, se evidencia que las demás áreas hacen la solicitud de personal por medio de correo electrónico, el cual no cuenta con características específicas para la solicitud del cargo.

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

El segundo objetivo específico señala evaluar las actividades que realiza el proceso de GH para asegurar la retención del talento humano y el comportamiento del indicador de rotación de personal. Establecer cuál es el impacto que ejerce el desempeño del proceso de Gestión Humana en la consecución de los objetivos de los procesos internos y los estratégicos de la organización, frente a este objetivo se encuentra que no se está asegurando la retención del talento humano ya que para este indicador se tiene definido un 70% y la compañía está cumpliendo sólo el 65%, no sé cuentan con acciones de mejora para indicador por ende se está incumpliendo lo estipulado en el requisito 9.1 de la norma ISO 9001:2015 seguimiento, medición, análisis y evaluación. Dada la implicación de los hallazgos encontrados en el cumplimiento de los objetivos estratégicos para la empresa; es importante tomar acción sobre los mismos, por ello se sugieren algunas recomendaciones:

- Realizar actividades que permitan al personal de la empresa un buen clima laboral, ya que este se considera como parte del salario emocional; de esta manera se logrará mejorar el sentido de pertenencia por parte de los mismos, esto impacta positivamente en el logro de los objetivos que plantea la empresa.
- Establecer un documento en el cual se reporte de manera específica la necesidad del personal y características del mismo, esto permite que no se pasen por alto puntos relevantes, además de servir como insumo para el departamento de GH en el diseño adecuado de pruebas específicas que permitan encontrar a el personal idóneo para el cargo, lo cual contribuiría a un mejor desempeño.

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

- Es de gran importancia tener presente las conclusiones y resultados de auditorías pasadas pues esto permite verificar las acciones y mejoras que ha realizado el proceso de GH.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias*. (2a ed. 2a reimp.) Ediciones Granica S.A. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=jozhbqMukZsC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=true>
- A., S., W., G. (2013). *Administración de recursos humanos*. (16a. ed.) Cengage. Página: Cover9.
- Arévalo Plúa, D. C. (2014). *Auditoría administrativa al departamento de talento humano del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Valencia, provincia de Los Ríos, período 2012* (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/5457/1/82T00369.pdf>
- Arguello Delgado, V. del C. (2020). Herramientas de la auditoría integral en la validación eficaz del sistema de gestión del talento humano en empresas de seguridad y protección ecuatorianas. *Pro Sciences: Revista De Producción, Ciencias E Investigación*, 4(34), 36-41. Recuperado de <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol4iss34.2020pp36-41>
- Armijos Mosquera, J. J. (2019). *Auditoría de gestión al componente de talento humano de la comercializadora de calzado Comecsa SA, cantón La Libertad, año 2017* (Bachelor's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2019.). Recuperado de <https://repositorio.puce.edu.ec/handle/46000/5217>

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

- B., W. (2014). *Administración de recursos humanos*. (7a. ed.) McGraw-Hill Interamericana.
- Calderón, G. Naranjo, J. C. Álvarez, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación, *Estudios Gerenciales*, 23, (103), 39-64. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592307700098>
- Carrera, J.S, Bedor, D. B, Borja, E. I. (2020). Auditoría financiera para el control interno en los procesos departamentales de una empresa. *Revista científico - profesional*, 5 (3), 903-921. Recuperado de <https://dialnet.ezproxy.uniminuto.edu/servlet/articulo?codigo=7518075>
- Charlet L. (2019). Encuesta ISO Bogotá. ISO. Recuperado de: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. (5a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=9350&pg=197>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página: 35.
- Cuesta, A. (2017). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. (2a. ed.) Ecoe Ediciones. Página: 362. Recuperado de <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=5043&pg=397>
- Dessler, G., Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos*. (6a. ed.) Pearson Educación. Recuperado de: <http://www.ebooks7-24.com.ezproxy.uniminuto.edu/stage.aspx?il=&pg=&ed=273>

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

- Gómez-Mejía, L. (2016). Gestión de recursos humanos. (8a. ed.) Pearson Educación.
- López, S., Ruiz, E. (2015). Operaciones administrativas de recursos humanos. McGraw-Hill Interamericana
- L., S., Valle, R., López, Á. (2014). La gestión de personas y del talento. McGraw-Hill Interamericana.
- Louffat, E. (2013). Administración de equipos humanos. Cengage. Página: Coverix.
- Macancela Sigua, E. R. (2019). Auditoría de gestión al Departamento de Talento Humano de la Empresa Arboriente SA matriz de la ciudad de Puyo, período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017 (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13716/1/72T01342.pdf>
- Mantilla, S. (2018). Auditoría del control interno. (4a. ed.) Ecoe Ediciones. Página: 8. Recueprado de: <https://www-ebooks7-24-com.ezproxy.uniminuto.edu/?il=6315&pg=19>
- Menúzate, M. & Renau, J.J. (1991). La Dirección Estratégica de la Empresa. Barcelona: Ariel
- Párraga, S. M. Mendoza, H. F, (2016). La Auditoría Integral. Aplicación a una Institución Pública de Ecuador. Dominio de las Ciencias, 2 (1 (1), 236-249. Recuperado de <https://dialnet.ezproxy.uniminuto.edu/servlet/articulo?codigo=5761534>
- Platt R. (2017). Información y Noticias FIIC. Bogotá. Federación interamericana de la industria de la construcción. Recuperado de: <http://fiic.la/blog/2017/03/27/construccion-pilar-de-la-economia-el-desarrollo-urbano-y-el-avance-industrial/>

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

- Quintanilla, J., Poal, G., Gutiérrez, S., Sánchez-Runde, C. (2012). Retos de la dirección de personas. Pearson Educación.
- Ricardo, G. (2011). Administración de recursos humanos. (5a. ed.) Pearson Educación.
- Romero, L. M. Salcedo, M. (2019). Estrategias para fortalecer el proceso de gestión del talento humano en una entidad pública. Signos.11(2).99-117 Recuperado de <https://dialnet.ezproxy.uniminuto.edu/servlet/articulo?codigo=6990344>
- Ruiz, E., Gago, M., García, C., López, S. (2016). Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa. (2a. ed.) McGraw-Hill Interamericana.
- Saavedra Peña, M. P. (2014). Auditoría de gestión en el Área de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital Norte Chico del Dpto. Lambayeque en el período 2011 y propuesta de un sistema de mejor gestión. Recuperado de http://54.165.197.99/bitstream/20.500.12423/180/1/TL_SaavedraPenaMarita.pdf
- Saldarriaga, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas, Estudios Gerenciales, 24, (107), 137-159. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700408>
- Sánchez Bravo, K. J. (2017). Auditoría Aplicada Al Recurso Humano Para Una Mejor Gestión Laboral. Caso: Empresa Costa Transport Eirl, Paita-2017. Recuperado de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/10782/sanchez_bk.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sánchez, J. (2014). Fundamentos de auditoría de recursos humanos. McGraw-Hill Interamericana.

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

- Sierra, C.A (2011). La educación virtual como favorecedora del aprendizaje autónomo. *Politécnico Grancolombiano*. 73-87. Recuperado de <https://journal.poligran.edu.co/index.php/panorama/article/view/37/28>
- Soto, G. A. (2017). Propuesta de procedimientos de control interno para el área de Talento Humano. *Revista Publicando*, 4(13 (3), 14-32. Recuperado de <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/823>
- Trujillo Wong, A. J. (2017). Auditoría de recursos humanos y logro de objetivos de la empresa imprenta IMPETU editorial SRL distrito de Callería, Pucallpa 2016. Recuperado de http://repositorio.upp.edu.pe/bitstream/UPP/96/1/tesis_trujillo.pdf
- Velázquez, R. (2009). Auditoría como herramienta para el control de la gestión de los recursos humanos. *Dimensión*. 7(1).6-10. Recuperado de <https://dialnet.ezproxy.uniminuto.edu/servlet/articulo?codigo=3990181>

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

Anexo 1 – Cuadro Mando Integral XYZ Adhesivos

MATRIZ DE INDICADORES DE COMPAÑIA										Código:		EVIDENCIA									
GESTION ESTRATEGICA										Versión:		1									
										Página:		1 de 1									
TABLERO DE CONTROL XYZ ADHESIVOS KPI (ESCENARIO DE ANALISIS Y EVALUACION: COMITÉ DE GESTIÓN)										2019											
OBJETIVO AREA	PALETA/MISION	INDICATOR	OBJETIVO PALETA	Proceso	Indicador	Clasificación (Estrategia)	Frecuencia	Unidad	Meta	Intervalo	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic					
<p>En el año 2.025 hemos logrado:</p> <ol style="list-style-type: none"> Ingresos anuales por \$ millones de dólares Logrando un MARGEN DE CONTRIBUCION superior al 10%. Nuestra participación en Colombia es del 20% para pegantes y 30% para hoquillas; comprometidos a fabricar y entregar productos que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes. El 10% de las ventas provienen de un portafolio de nuevas líneas y productos desarrollados en los dos últimos años. Y el 5% de nuestra facturación corresponde a operaciones en el exterior, enfocados en el desarrollo de la sostenibilidad del negocio y su entorno. Todo esto ha logrado que nuestro equipo de colaboraciones haya mejorado su calidad de vida, gracias a un trabajo enfocado en obtener su desarrollo personal y profesional. 	<p>XYZ Adhesivos, empresa dedicada a la remodelación de Ambientes dando la importancia a la satisfacción del cliente, establece los siguientes compromisos:</p> <ol style="list-style-type: none"> Fabricar y entregar productos que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Aprovechar los recursos naturales responsablemente. Velar por la seguridad y calidad de sus trabajadores respetando sus derechos y su entorno. Respetar las normas legales aplicables. Trabajar por mejorar sus procesos 	FRANQUICIA	Lograr el éxito como organización	D. Ventas	ventas	ventas (ventas directas + indirectas) / ventas totales	mensual	USD	100	100	100	100	100	100	100	100					
					ventas	ventas (ventas directas + indirectas) / ventas totales	mensual	USD	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
					ventas	ventas (ventas directas + indirectas) / ventas totales	mensual	USD	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
					ventas	ventas (ventas directas + indirectas) / ventas totales	mensual	USD	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
					ventas	ventas (ventas directas + indirectas) / ventas totales	mensual	USD	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
					ventas	ventas (ventas directas + indirectas) / ventas totales	mensual	USD	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
		CLIENTE	Lograr el éxito como organización	D. Mercados	participación del mercado	(Total ventas zona / Total ventas mercado) x 100	mensual	%	100	100	100	100									
					participación del mercado	(Total ventas zona / Total ventas mercado) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
					participación del mercado	(Total ventas zona / Total ventas mercado) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
					participación del mercado	(Total ventas zona / Total ventas mercado) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
					participación del mercado	(Total ventas zona / Total ventas mercado) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
					participación del mercado	(Total ventas zona / Total ventas mercado) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
		PROCESOS	Mejorar la satisfacción del cliente	D. Calidad	tiempo de respuesta al cliente	(tiempo de respuesta / Total atención) x 100	mensual	%	100	100	100	100									
					tiempo de respuesta al cliente	(tiempo de respuesta / Total atención) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
					tiempo de respuesta al cliente	(tiempo de respuesta / Total atención) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
					tiempo de respuesta al cliente	(tiempo de respuesta / Total atención) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
					tiempo de respuesta al cliente	(tiempo de respuesta / Total atención) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
					tiempo de respuesta al cliente	(tiempo de respuesta / Total atención) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
					Sustentable	Lograr el éxito como organización	D. Ventas e I+D	ventas de nuevos productos	(ventas nuevos productos / Total ventas) x 100	mensual	%	100	100	100	100						
								ventas de nuevos productos	(ventas nuevos productos / Total ventas) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
ventas de nuevos productos	(ventas nuevos productos / Total ventas) x 100							mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
ventas de nuevos productos	(ventas nuevos productos / Total ventas) x 100							mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
Control de Calidad	Lograr el éxito como organización				D. Calidad	defectos por millón	(defectos / Total producción) x 1000	mensual	ppm	100	100	100	100								
						defectos por millón	(defectos / Total producción) x 1000	mensual	ppm	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
						defectos por millón	(defectos / Total producción) x 1000	mensual	ppm	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
						defectos por millón	(defectos / Total producción) x 1000	mensual	ppm	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100		
		defectos por millón	(defectos / Total producción) x 1000	mensual		ppm	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
		defectos por millón	(defectos / Total producción) x 1000	mensual		ppm	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
		defectos por millón	(defectos / Total producción) x 1000	mensual		ppm	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
		defectos por millón	(defectos / Total producción) x 1000	mensual		ppm	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
		defectos por millón	(defectos / Total producción) x 1000	mensual		ppm	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
		defectos por millón	(defectos / Total producción) x 1000	mensual		ppm	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
defectos por millón	(defectos / Total producción) x 1000	mensual	ppm	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100								
Logística y O&S	Lograr el éxito como organización	D. Operaciones	tiempo de entrega	(tiempo de entrega / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100											
			tiempo de entrega	(tiempo de entrega / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
			tiempo de entrega	(tiempo de entrega / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
			tiempo de entrega	(tiempo de entrega / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
Uso de recursos	Lograr el éxito como organización	D. Recursos	costo de producción	(costo de producción / Total producción) x 100	mensual	%	100	100	100	100											
			costo de producción	(costo de producción / Total producción) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
Mantenimiento	Lograr el éxito como organización	D. Mantenimiento	tiempo de actividad	(tiempo de actividad / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100											
			tiempo de actividad	(tiempo de actividad / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
Logística y O&S	Lograr el éxito como organización	D. Operaciones	tiempo de entrega	(tiempo de entrega / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100											
			tiempo de entrega	(tiempo de entrega / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
Uso de recursos	Lograr el éxito como organización	D. Recursos	costo de producción	(costo de producción / Total producción) x 100	mensual	%	100	100	100	100											
			costo de producción	(costo de producción / Total producción) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
Mantenimiento	Lograr el éxito como organización	D. Mantenimiento	tiempo de actividad	(tiempo de actividad / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100											
			tiempo de actividad	(tiempo de actividad / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
Logística y O&S	Lograr el éxito como organización	D. Operaciones	tiempo de entrega	(tiempo de entrega / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100											
			tiempo de entrega	(tiempo de entrega / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
Uso de recursos	Lograr el éxito como organización	D. Recursos	costo de producción	(costo de producción / Total producción) x 100	mensual	%	100	100	100	100											
			costo de producción	(costo de producción / Total producción) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
Mantenimiento	Lograr el éxito como organización	D. Mantenimiento	tiempo de actividad	(tiempo de actividad / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100											
			tiempo de actividad	(tiempo de actividad / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
Logística y O&S	Lograr el éxito como organización	D. Operaciones	tiempo de entrega	(tiempo de entrega / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100											
			tiempo de entrega	(tiempo de entrega / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
Uso de recursos	Lograr el éxito como organización	D. Recursos	costo de producción	(costo de producción / Total producción) x 100	mensual	%	100	100	100	100											
			costo de producción	(costo de producción / Total producción) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
Mantenimiento	Lograr el éxito como organización	D. Mantenimiento	tiempo de actividad	(tiempo de actividad / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100											
			tiempo de actividad	(tiempo de actividad / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
Logística y O&S	Lograr el éxito como organización	D. Operaciones	tiempo de entrega	(tiempo de entrega / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100											
			tiempo de entrega	(tiempo de entrega / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
Uso de recursos	Lograr el éxito como organización	D. Recursos	costo de producción	(costo de producción / Total producción) x 100	mensual	%	100	100	100	100											
			costo de producción	(costo de producción / Total producción) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
Mantenimiento	Lograr el éxito como organización	D. Mantenimiento	tiempo de actividad	(tiempo de actividad / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100											
			tiempo de actividad	(tiempo de actividad / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
Logística y O&S	Lograr el éxito como organización	D. Operaciones	tiempo de entrega	(tiempo de entrega / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100											
			tiempo de entrega	(tiempo de entrega / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
Uso de recursos	Lograr el éxito como organización	D. Recursos	costo de producción	(costo de producción / Total producción) x 100	mensual	%	100	100	100	100											
			costo de producción	(costo de producción / Total producción) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
Mantenimiento	Lograr el éxito como organización	D. Mantenimiento	tiempo de actividad	(tiempo de actividad / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100											
			tiempo de actividad	(tiempo de actividad / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
Logística y O&S	Lograr el éxito como organización	D. Operaciones	tiempo de entrega	(tiempo de entrega / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100											
			tiempo de entrega	(tiempo de entrega / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
Uso de recursos	Lograr el éxito como organización	D. Recursos	costo de producción	(costo de producción / Total producción) x 100	mensual	%	100	100	100	100											
			costo de producción	(costo de producción / Total producción) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
Mantenimiento	Lograr el éxito como organización	D. Mantenimiento	tiempo de actividad	(tiempo de actividad / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100											
			tiempo de actividad	(tiempo de actividad / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100					
Logística y O&S	Lograr el éxito como organización	D. Operaciones	tiempo de entrega	(tiempo de entrega / Total tiempo disponible) x 100	mensual	%	100	100	100	100			</								

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

Anexo 2 – Plan de Auditoria XYZ Adhesivos

PLAN DE AUDITORIA INTERNA

Página 1 de 1

EMPRESA:	"XYZ ADHESIVOS"			
Dirección:	Carrera las cruces 26 - No. 19 – 99 Puente Asunción			
Responsable:	Maybelline Urbina			
Cargo:	Jefe de Gestión Humana	Correo electrónico contacto	ghumana@xyzadhesivos.co	
Alcance: <i>Identificar oportunidades de mejora en el proceso; Revisar que lo ejecutado y documentado dentro del proceso de Gestión Humana esté conforme con lo descrito en el SGC y con el estándar NTC/ISO 9001:2015.</i>				
CRITERIOS DE AUDITORIA:	Norma NTC ISO 9001:2015, Requisitos del Cliente Interno (procesos internos de la CIA.) y Legales aplicables.			
Tipo de auditoría:	<input type="checkbox"/> PRE – AUDITORIA	<input checked="" type="checkbox"/> INTERNA	<input type="checkbox"/> DE SEGUNDA PARTE	
	<input type="checkbox"/> AMPLIACIÓN	<input type="checkbox"/> RENOVACION	<input type="checkbox"/> EXTRAORDINARIA	
Reunión de Apertura:	2020-07-09	Hora:	02:00 PM	
Reunión de Cierre:	Por Definir	Hora:	Por Definir	
<p>Con un cordial saludo, adjunto propuesta de plan para efectuar una Auditoría Interna al Proceso de Gestión Humana a la compañía "XYZ Adhesivos".</p> <p>La información que se conozca por la ejecución de esta auditoría será tratada confidencialmente por parte del equipo auditor.</p> <p>Posteriormente se hará entrega de un Informe donde se resumirá el estado actual del proceso de Gestión Humana y las brechas frente a los requisitos de la Norma NTC ISO 9001:2015, con miras a la Auditoría de seguimiento por parte del ente certificador si así lo requieren.</p>				

HORA	PROCESO / ACTIVIDAD	CARGO Y NOMBRE
02:00 PM	Reunión de Apertura: - Revisar la información documentada del Proceso de Gestión Humana. - Recopilar la información necesaria del alcance del Proceso.	Jefe Gestión Humana: Maybelline Urbina
2:30 PM	Proceso Gestión Humana: Sistema de Gestión Auditoría, Acciones Correctivas, Quejas y reclamos	Jefe Gestión Humana: Maybelline Urbina
3:50 PM	Cierre y retroalimentación	Jefe Gestión Humana: Maybelline Urbina
<p>NOTA: Por favor asegurar disponibilidad de la siguiente información en el proceso pertinente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Capacitación 2019 - 2020 • Análisis de Riesgos y Oportunidades del Proceso • Manual de Perfiles de Cargo de los cargos existentes en la Empresa • Carpeta de Requisiciones de Personal de todas Áreas 		

Junio 18 del 2020

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

Anexo 3 – Lista de Chequeo – Proceso Gestión Humana XYZ Adhesivos

PLAN DE AUDITORIA INTERNA: PROCESO DE GESTION HUMANA		XYZ- SG-RG-01	
		V-001	
		Página: 1 de 1	
FECHA:	06 07 2020	PROCESO:	Gestión Humana
		AUDITORIA No.	02
OBJETIVO: Identificar oportunidades de mejora en el proceso; revisar que lo ejecutado y documentado dentro del proceso de Gestión de calidad esté conforme con lo descrito en el SGC y con el estándar NTC/ISO 9001:2008.			
CRITERIOS: Verificar conformidad con los procedimientos definidos para el proceso de Gestión Humana Verificar la mejora continua del proceso de Gestión Humana Verificar la aplicación y efectividad de los planes de acción emprendidos a partir de las no conformidades detectadas en la auditoría interna anterior.			
ALCANCE: Todas las actividades involucradas dentro del proceso de Gestión Humana			
Marque con equis (X) en la casilla que corresponde así: C: Conforme NC: No Conforme O: Oportunidad de Mejora			
REF.	LISTA DE CHEQUEO	Observaciones	C NC O
1	¿Cuál es el objetivo del proceso? ¿Cuáles son las responsabilidades del líder del proceso?	El responsable del proceso afirma que el objetivo del proceso de Gestión Humana es el de suplir las necesidades de personal de la compañía, con el fin de asegurar que los procesos cumplan los objetivos, determinando planes de desempeño y desarrollo, y definiendo los roles y responsabilidades claros. Se evidencia que se clarificó el objetivo. - Define sus responsabilidades con claridad y muestra el perfil de cargo donde se encuentran registradas.	X
2	Muéstrame por favor los perfiles de cargo de las 5 personas recientemente contratadas. ¿Existen los Perfiles? ¿Hay claridad en los requisitos exigidos por los procesos para su contratación?	Se evidencia los Cargos de Análisis de Logística y Auxiliar de Laboratorio que no cuentan con perfil de cargo. Por otro lado no se evidencia que se les hayan realizado las pruebas de aptitud y valoración de competencias descritas en el proceso de contratación. No se pudo evidenciar que se cumpla con los requisitos exigidos por el jefe del proceso que realizó la solicitud de personal	X
3	¿Podría por favor mostrar la evidencia del seguimiento, control y contribución al Clima organizacional en la compañía?	Se realizó una medición de Clima laboral al cierre del 2019. Los resultados de esta medición muestran que la variable más afectada en Clima con un porcentaje del (48%) es la de Sentido de Pertenencia evidenciada en el descontento que sienten los trabajadores en cuanto a la estabilidad laboral y el salario. No se evidencia acciones tomadas al respecto de los resultados de esta medición.	X
4	¿Cómo se alinean los Objetivos del proceso con la política de calidad de la compañía? Se puede evidenciar su cumplimiento?	Se valida que la política de Calidad de la compañía describe dentro de sus objetivos "Lograr la retención de los colaboradores con sentido de pertenencia". Al preguntarle al Jefe de Procesos por el avance de este objetivo, se evidencia que no se está cumpliendo, por otro lado no se han implementado acciones para lograr su cumplimiento, ni se evidencia análisis de la problemática que genere el retiro de las personas.	X
5	5.2.2. Muéstrame por favor cuáles son los requisitos en cuanto a Competencia y formación de la persona que ingresa recientemente al Cargo de Auxiliar de Contabilidad?	No se tiene evidencia de la formación. No se encontró el perfil de cargo. Se hizo una inducción básica para este cargo, pero no se pudo determinar que competencias y formación debe tener la persona que debe ocupar este cargo, ni como se mide su desempeño. No se encuentra evidencia de esta medición	X
6	¿Podemos ver donde se encuentra definida la educación, formación, habilidades y experiencia necesarias para el puesto de trabajo de auxiliar de laboratorio? Y ¿Auxiliar de Logística?	El Jefe del proceso explica que no están definidas pues los cargos operativos se están definiendo hasta ahora por que siempre se había trabajado estos cargos con estudiantes en práctica.	X
7	¿Cómo se realiza la actividad de Selección, Enganche y Contratación?	Se tiene un procedimiento GH-PR-001 Contratación de Personal. Se evidencia que no se cumplen los criterios definidos puesto que describe que se debe consultar el perfil de cargo para contratar, pero se encuentran cargos contratados sin evidencia de un perfil de cargo (Auxiliars, Asistentes) y estudiantes en Práctica)	X
8	¿Cómo miden las competencias y el desempeño de las personas contratadas? ¿Y de los trabajadores en cada cargo? ¿Con que frecuencia?	No se evidencia una metodología definida para hacer la medición y análisis de competencia, así como la evaluación del desempeño de los cargos. No hay forma de evidenciar a las personas tienen la aptitud y actitud para ocupar el cargo al que fue contratado.	X
9	¿Cómo los procesos de la empresa reportan las necesidades personal? ¿Qué información requieren para la solicitud del cargo? ¿Queda algún registro?	Se evidencia que la solicitud la realizan por correo de un correo que le envían al Jefe de Gestión Humana. No está formalizado y no se puede acceder a la información fácilmente. Por otro lado en los correos revisados durante la auditoría, no se puede evidenciar con claridad las necesidades y expectativas del Jefe solicitante con respecto al cargo que requiere.	X
10	¿Qué acciones ha tomado el proceso de GH para que los trabajadores adquieran las competencias necesarias para el desarrollo de su labor? ¿Cómo evalúan la eficacia de esas acciones tomadas?	El Jefe de Gestión Humana afirma que hasta ahora se está definiendo una metodología para hacer la medición de las competencias requeridas en cada cargo, y una vez definidas establecer programas de formación para el desarrollo de las competencias al personal de los cargos críticos. Al momento de la Auditoría no se tenían acciones al respecto	X
11	¿Cómo aseguro que las personas toman conciencia de la política, Objetivos de calidad, y como contribuyen a la consecución de los Objetivos de la compañía?	Se evidencia mediante entrevista a algunos trabajadores de la compañía si entendían la política de calidad de la empresa y como desde su trabajo aportaban al cumplimiento de las metas, a lo cual solo 2 de 8 personas entrevistadas contestaron acertadamente. Se evidencia que hace falta un despliegue más profundo de los objetivos y como desde su labor contribuyen al logro la estrategia	X
12	¿Qué Indicadores lleva el proceso? ¿Esta cumpliendo las metas definidas en los Indicadores?	Se evidencia que el proceso de GH tiene definido 4 Indicadores (Rotación de Personal) (Hombre-Hombre de capacitación, Índice de Rotación y Eficacia Proceso de Selección). Se evalúa si las metas de estos indicadores se están cumpliendo. Se encontró que solo el indicador de capacitación estaba cerca de la meta definida. Por el contrario los otros tres (3) indicadores no la cumplieron. El más crítico es el de índice de rotación de personal pues tuvo un resultado promedio de 12% contra el 3.5% de la meta definida. Se evidencia que en promedio se está retirando a 11 personas por mes de la compañía. No se evidencia análisis de las causas que está generando este hecho.	X
13	¿Qué acciones se han implementado producto del análisis de los resultados de los Indicadores?	No se evidencia Acciones generadas producto del análisis de Indicadores a pesar que tres de los cuatro indicadores no han cumplido la meta propuesta.	X
14	¿Cuál ha sido la eficacia de las acciones correctivas resultantes de la última auditoría interna?	No se ha definido Acciones correctivas de la última auditoría. Se evidencia que se abrieron cuatro (4) no conformidades de las cuales solo se gestionaron dos (2) referentes a la definición del Plan de capacitación para el año 2020.	X

EVALUACION PROCESO GESTION HUMANA

Anexo 4 – Programa de Auditoria – Proceso Gestión Humana XYZ Adhesivos

		PROGRAMA DE AUDITORIAS INTERNAS PROCESO DE GESTIÓN HUMANA AÑO 2020		XYZ-SG-RS-002 Pág 1 de 1																								
		FECHA: 09 07 2020																										
Objetivo General:		Determinar la conformidad del proceso de Gestion Humana con respecto a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, su efectiva implementación y la mejora del desempeño para cumplir lo expresado en los objetivos de la calidad de la compañía																										
Objetivo General:		1. Verificar la Gestión del Proceso de Gestión Humana y el cumplimiento de los procedimientos internos definidos por la compañía 2. Verificar la conformidad del Proceso con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 3. Verificar la forma en que el proceso contribuye a aumentar la productividad de la compañía y la satisfacción del cliente.																										
CRITERIOS DE LA AUDITORIA:		1. Los criterios de evaluación de conformidad serán los definidos en la norma ISO 9001:2015, los procedimientos definidos por la empresa XYZ Adhesivos y las no conformidades detectadas en el anterior ciclo de auditoria interna																										
		2020																										
No.	PROCESO	RESPONSABLE	Julio		Agosto			Septiembre			Octubre			Noviembre			Diciembre											
			31-4	7-17	14-18	21-25	28-1	1-8	9-15	16-22	22-31	01-08	09-15	16-22	23-31	07-09	10-16	17-23	23-31	1-7	08-14	15-21	22-31	01-08	09-15	16-22	23-31	
1	CICLO AUDITORIA INTERNA GH	Maybelline Urbina - Jefe GH																										
2	REVISION POR LA DIRECCION	Gregorio Gonzalez - Gerente																										

Elaborado Por: Yasmine Gutierrez / Mayerly Grajales / Auditor Asesor