

# PLAN DE AUDITORIA PARA LA EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO DE UNA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

Maryori Tatiana Palacios Ruiz, Universidad Militar Nueva Granada

## RESUMEN

*En este artículo se darán a conocer los resultados de la implementación de un plan de auditoria en el que se investigaron los diferentes procesos del área de talento humano de una Institución Universitaria. De esta forma se mostrará un bosquejo de las herramientas empleadas en el desarrollo de la Auditoría en donde se evaluaron procesos como reclutamiento, selección, contratación, capacitación, clima organizacional y política salarial, documentando los hallazgos encontrados y las recomendaciones de mejora para hacer más eficiente la gestión en éste departamento.*

*Así mismo mediante el plan de Auditoría se pudieron establecer los procesos desempeñados por cada uno de los funcionarios que labora en ésta área los cuales no se encontraban documentados, evidenciando la necesidad de crear un manual que describiera los procedimientos, responsables y funciones con el propósito de asignar tareas para así tener mayor organización y control en el departamento.*

**PALABRAS CLAVE:** Auditoría, procesos de talento humano, empleados, desempeño, evaluación.

## AUDIT PLANNING FOR THE IMPROVEMENT OF PROCESSES IN THE AREA OF HUMAN TALENT IN AN UNIVERSITY

### ABSTRACT

*This text will show the result of the implementation of an auditing plan, in which it was inquired the different processes related to the area of human talent of an university. In this way, it will be seen an outline of the tools that were implemented in the development of this process, documenting the findings of the research and the recommendations made to make more efficient the management of that department. In the research, there were analyzed processes such as attraction, selection, hiring, training, organizational environment and wages politics.*

*Similarly, through the Audit Planning, it could be established the processes developed by every employee in the area, which weren't documented. This demonstrated the need of creating a manual that could describe the procedures, people in charge and functions in order to assign tasks that improve the organization and control in the department.*

**JEL:** J24, M42, M50, M52, M54

**KEYWORDS:** Audit, Human Talent processes, employees, performance, evaluation.

## INTRODUCCIÓN

Todas las empresas independientemente de su objeto social cuentan con unas áreas funcionales como dirección, marketing, finanzas, producción, y talento humano, las cuales en conjunto logran que ésta funcione correctamente para cumplir con sus objetivos organizacionales. Con base a lo anterior es fundamental considerar que cuando se identifican fallas en los procesos y no se cumple con las metas asignadas existe algún factor que desencadena ésta anomalía, por lo cual se hace necesario analizar las

falencias para corregirlas, es así como se pudo evidenciar que en la Institución objeto de estudio una de las áreas problema era la de Talento Humano.

Tomando en cuenta la consideración anterior se llevó a cabo un Plan de Auditoría para el área de Talento Humano de una Institución Universitaria que lleva una trayectoria de 39 años formando profesionales en diferentes áreas del saber principalmente en Odontología.

Para la ejecución del plan se diseñaron diferentes herramientas las cuales permitieron obtener información relevante por parte del personal que labora en éste departamento así como también los demás empleados de la Institución.

De igual forma se pusieron en práctica conocimientos que brindaron un aporte significativo para el desarrollo de del plan como las nociones de prospectiva a través de un análisis de causalidad y la toma de decisiones que permitió determinar las acciones a seguir en el plan de auditoría.

Es así como se mostrarán los bosquejos de los instrumentos utilizados los cuales contienen las preguntas y los resultados, después estos serán graficados y analizados para finalmente establecer las conclusiones pertinentes de la investigación las cuales denotan falencias en los procesos ya que los funcionarios del área no tienen una buena percepción del trabajo realizado por los demás miembros de sus equipo en especial de la Jefe de área, así mismo se evidenció un aspecto crítico relacionado con la desmotivación que sienten los empleados de la Institución debido a que consideran que su trabajo no es bien remunerado y las condiciones actuales de trabajo no son las más adecuadas.

## **REVISIÓN DE LITERATURA**

Para la ejecución del plan de auditoría se estudiaron y aplicaron diferentes referentes teóricos, en primera instancia se identificaron algunos conceptos de auditoría como el planteado por Kell, Boyton y Zeigler (1995) afirman que es un proceso que permite obtener y evaluar evidencia de forma objetiva, teniendo en cuenta que la investigación se orientó bajo los principios de la Auditoria Administrativa es importante citar lo que expresa Franklin (2007) aludiendo que “Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”.

Tomando en cuenta que el plan de auditoría busca identificar, definir y evaluar los procesos internos del área de Talento Humano se consultarán los conceptos abordados por Idalberto Chiavenato en su libro Administración de Recursos Humanos ya que éste contiene nociones sobre los mismos de personal como selección, capacitación y remuneración entre otros.

Así mismo las orientaciones de Chiavenato sobre Auditoría de Recursos Humanos sirvieron como referente para la realización del plan de Auditoría, ya que permitieron definir las áreas a evaluar con el propósito de efectuar un óptimo proceso, así mismo Chiavenato (2001) afirma que este tipo de Auditoría se basa en verificaciones, seguimiento, registros y estadísticas.

El proyecto también tomará como referente teórico algunos postulados formulados por Peter Drucker, los cuales hacen referencia al buen aprovechamiento de los recursos (eficiencia) y al logro de objetivos (eficacia), en lo referente a éste último aspecto Drucker (1999) dice que el primer secreto de la eficacia es comprender a las personas con quienes trabajamos y de quienes dependemos, y aprovechar sus aptitudes, sus modos de trabajar, sus principios lo cual resulta trascendental tomando en cuenta que se va a evaluar la percepción de equipo.

Finalmente se consultaron diferentes fuentes bibliográficas relacionadas con el trabajo en equipo debido a que éste aspecto toma un papel importante en la ejecución de los procesos del área objeto de estudio, es así como Borell (2004) presentan algunas nociones de equipo tales como la necesidad mutua de compartir habilidades o conocimientos, complementación de perfiles entre sus miembros, la creación de lazos de confianza.

## METODOLOGÍA

Las primera parte del plan de auditoria se llevó a cabo mediante una metodología cualitativa debido a que se aplicaron diferentes instrumentos que hacen parte de la misma, así mismo se tomó en consideración que su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por lo elementos mismos que están dentro de la situación estudiada, según plantea Bernal (2006).

Tomando en consideración lo anterior la primera etapa del Plan de Auditoria fue la de diseño de herramientas para la recolección de información, de ésta forma se implementaron los siguientes instrumentos Entrevistas, listas de chequeo y encuestas.

Para la aplicación de las entrevistas se formularon tres cuestionarios de preguntas de acuerdo al número de empleados que tiene actualmente el departamento: Jefe de Nómina, secretaria y aprendiz SENA. Dentro del cuestionario se incluyeron preguntas relacionadas con las funciones desempeñadas, tiempos de ejecución de actividades y resultados del trabajo desempeñado.

Tabla 1: Desempeño individual

Concepto a Evaluar	Preguntas	Opciones de respuesta	Interpretación	JEFE DE NÓMINA		SECRETARIA		APRENDIZ	
				Opcion Elegida	Puntaje Obtenido	Opcion Elegida	Puntaje Obtenido	Opcion Elegida	Puntaje Obtenido
Funciones desempeñadas	1. ¿Conoce a cabalidad sus funciones así como las tareas que debe delegar a otros para que las realice?	A. Si, las cumpla y así mismo delego el trabajo según lo que esta estipulado B. Si, conozco mis funciones y delego algunas de éstas a otras personas como apoyo a mi gestión C. No, porque aunque llevo tiempo en el cargo no tengo claros los procesos de mi área. D. No, pero trato de cumplir con las tareas que me asignan.	Las respuestas correctas serían A y D ya que en el caso de la A la funcionaria cumple con sus funciones y sabe que trabajos delegar así mismo la D es correcta porque al no existir un manual de procesos puede resultar difícil identificar las tareas específicas del cargo.	A	1,25	A	1,25	D	1,25
	2. ¿Considera que todas las funciones que realiza son inherentes a su cargo o algunas deberían ser reasignadas a otra persona?	A. No, siento que en ocasiones tengo que realizar trabajo adicional al que me debería corresponder. B. Si, porque conozco bien mis funciones. C. Si, aunque me gustaria tener documentadas mis funciones. D. No, deberían crear un nuevo cargo que me sirva de apoyo	Las respuestas correctas son B y C ya que la funcionaria reconoce sus responsabilidades.	A	0	C	1,25	B	1,25
	3. ¿Sabe usted cual es el aporte que le brinda su trabajo a otras áreas?	A. No, el trabajo es independiente B. Si, por eso trabajo en sinergia con las otras dependencias C. Si, por eso trabajo con esmero para hacer que todos cumplamos como equipo las metas. D. Si, pero cada una es responsable de cumplir con sus tareas	Las respuestas correctas son B y C puesto que ella sabe que el trabajo es en equipo y que cada departamento debe brindar su aporte para que se logren los objetivos comunes.	D	0	B	1,25	D	0
	4. ¿Cómo calificaría el trabajo que desempeña?	A. Excelente puesto que cumpla a cabalidad con todo lo asignado. B. Bueno aunque reconozco que hay cosas por mejorar. C. Regular, porque requiero de personal de apoyo. D. Malo, reconozco que tengo muchas cosas que mejorar.	Las respuestas correctas son A y B ya que el trabajo cumple todas las expectativas y además reconoce que hay falencias que pueden ser mejoradas.	B	1,25	A	1,25	B	1,25
TOTAL CATEGORÍA					2,5		5		3,75

Tiempo en la ejecución de actividades	1. ¿Aproximadamente cuanto tiempo demora en realizar un trabajo asignando?	A. El tiempo que estime conveniente de acuerdo al grado de dificultad. B. Lo realizo máximo de un día para otro ya que se que de mi trabajo dependen muchos procesos. C. No tengo tiempos estimados D. A la brevedad posible	Las respuestas correctas son B y D ya que se reconoce la importancia de realizar el trabajo oportunamente.	D	1,66	A	0	A	0
	2. ¿Le alcanza el tiempo de su jornada de trabajo para realizar todas las tareas?	A. Sí, inclusive tomo pausas activas B. No, siempre llevo trabajo a mi casa o trabajo horas extras C. Sí, ya que planeo todas las actividades diarias. D. No, por eso me quedo después de la jornada para terminar mis labores.	Las respuestas correctas son A y C, la funcionaria ejerce una optima planeación y distribución de su tiempo.	B	0	A	1,66	A	1,66
	3. ¿En alguna ocasión ha recibido recriminaciones por la demora en algunos procesos?	A. Nunca, siempre realizo todo oportunamente. B. Algunas veces y reconozco que es mi error y debo corregirlo. C. Siempre, porque me retraso. D. En ocasiones, aunque esculpa de los demás.	Las respuestas correctas son A y B debido a que se puede lograr llevar a cabo un trabajo siempre oportuno pero así mismo pueden haber tareas que requieren de mayor tiempo y por error humano existen demoras, además es importante reconocerlas para trabajar y mejorar este aspecto.	D	0	B	1,66	A	1,66
TOTAL CATEGORÍA					1,66		3,32		3,32

Resultados del trabajo desempeñado	1. ¿Ha recibido ascensos o promociones por su buen desempeño?	A. Sí, he sido promovido de cargo y me han dado incentivos. B. No, aca en la empresa no reconocen el trabajo que uno realiza. C. No, nunca. D. Sí, pero a través de felicitaciones por parte de mis superiores.	Las respuestas correctas son A y D, porque mediante estas se ha podido evidenciar el esfuerzo y dedicación al trabajo.	A	1,66	C	0	C	0
	2. ¿Ha alcanzado grandes logros con mi trabajo los cuales son reconocidos por otros?	A. No, nunca he tenido la oportunidad. B. Sí, a través de la realización de proyectos e iniciativas que han contribuido con el mejoramiento de la empresa C. No, y no me encuentro interesado en alcanzarlos. D. Sí, aunque he participado de forma indirecta	Las respuestas correctas son B y D debido a que estos reconocimientos denotan el buen desempeño del empleado.	A	0	A	0	A	0

Resultados del trabajo desempeñado	3. ¿Considera que sus funciones son vitales para el buen funcionamiento de la Institución?	A. Si, porque de ellas dependen otros procesos B. Si, porque estan relacionadas con el recurso mas importante de la compañía: los empleados. C.No, cada persona puede realizar diferentes funciones y la Institución sigue su curso normal. D. No, porque es una área independiente	Las respuestas correctas son A y B debido a que la Institución es un sistema y todos sus componentes (Departamentos entre otros) se interrelacionan, además el recurso humano siempre es la razon de ser de las orgaizaciones.	A	1,66	B	1,66	D	0
TOTAL CATEGORÍA					3,32		1,66		0

Esta tabla contiene las preguntas que fueron aplicadas durante las entrevistas, mostrando las opciones de respuesta y los resultados obtenidos los cuales serán plasmados y analizados mediante gráficas más adelante.

De otra parte se aplicó otro cuestionario en la entrevista individual cuyo propósito era conocer la percepción del equipo frete al trabajo realizado por los demás miembros.

Tabla 2: Percepción de equipo

JEFE DE NÓMINA	RESPUESTAS						TOTAL PONDERADO
	SI	NO	ENTREVISTADO 1	SI	NO	ENTREVISTADO 2	
¿Cumple con todas las tareas asignadas?	X		1,667		X	0,000	2,50
¿Efectúa de forma optima los procesos?	X		1,667		X	0,000	
¿Demuestra conocimientos y habilidades en el cargo?		X	0,000	X		1,667	
	TOTAL		3,333	TOTAL		1,667	
¿Cuándo incia una actividad no se detiene hasta terminarla?	X		1,667	X		1,667	2,50
¿Tiene sentido de responsabilidad?		X	0,000	X		1,667	
¿Entrega las tareas a tiempo?		X	0,000		X	0,000	
	TOTAL		1,667	TOTAL		3,333	
¿Trabaja en equipo?		X	0,000		X	0,000	0,83
¿ Debe repetir muchos procesos porque estos no quedan bien?	X		0,000		X	0,000	
¿Su trabajo es eficiente?	X		1,667		X	0,000	
	TOTAL		1,667	TOTAL		0,000	
¿ Trata de dar lo mejor de si para alcanzar los objetivos?	X		1,667	X		1,667	5,00
¿Trabaja con esmero y dedicación?	X		1,667	X		1,667	
¿Tiene una buena actitud hacia el trabajo?	X		1,667	X		1,667	
	TOTAL		5,000	TOTAL		5,000	

APRENDIZ	RESPUESTAS						TOTAL PONDERADO
	SI	NO	ENTREVISTADO 1	SI	NO	ENTREVISTADO 2	
¿Cumple con todas las tareas asignadas?	X		1,667	X		1,667	4,17
¿Efectúa de forma óptima los procesos?		X	0,000	X		1,667	
¿Demuestra conocimientos y habilidades en el cargo?	X		1,667	X		1,667	
	TOTAL		3,33	TOTAL		5,00	
¿Cuándo inicia una actividad no se detiene hasta terminarla?	X		1,667	X		1,667	5,00
¿Tiene sentido de responsabilidad?	X		1,667	X		1,667	
¿Entrega las tareas a tiempo?	X		1,667	X		1,667	
	TOTAL		5,00	TOTAL		5,00	
¿Trabaja en equipo?	X		1,667	X		1,667	4,17
¿Debe repetir muchos procesos porque estos no quedan bien?		X	1,667	X		0,000	
¿Su trabajo es eficiente?	X		1,667	X		1,667	
	TOTAL		5,00	TOTAL		3,33	
¿Trata de dar lo mejor de sí para alcanzar los objetivos?	X		1,667	X		1,667	5,00
¿Trabaja con esmero y dedicación?	X		1,667	X		1,667	
¿Tiene una buena actitud hacia el trabajo?	X		1,667	X		1,667	
	TOTAL		5,00	TOTAL		5,00	

SECRETARIA TALENTO HUMANO	RESPUESTAS						TOTAL PONDERADO
	SI	NO	ENTREVISTADO 1	SI	NO	ENTREVISTADO 2	
¿Cumple con todas las tareas asignadas?	X		1,667	X		1,667	5,00
¿Efectúa de forma óptima los procesos?	X		1,667	X		1,667	
¿Demuestra conocimientos y habilidades en el cargo?	X		1,667	X		1,667	
	TOTAL		5,00	TOTAL		5,00	
¿Cuándo inicia una actividad no se detiene hasta terminarla?	X		1,667	X		1,667	4,17
¿Tiene sentido de responsabilidad?	X		1,667	X		1,667	
¿Entrega las tareas a tiempo?	X		1,667		X	0,000	
	TOTAL		5,00	TOTAL		3,33	
¿Trabaja en equipo?	X		1,667	X		1,667	4,17
¿Debe repetir muchos procesos porque estos no quedan bien?		X	1,667	X		0,000	
¿Su trabajo es eficiente?	X		1,667	X		1,667	
	TOTAL		5,00	TOTAL		3,33	
¿Trata de dar lo mejor de sí para alcanzar los objetivos?	X		1,667	X		1,667	4,17
¿Trabaja con esmero y dedicación?	X		1,667	X		1,667	
¿Tiene una buena actitud hacia el trabajo?		X	0,000	X		1,667	
	TOTAL		3,33	TOTAL		5,00	

Esta tabla contiene los cuestionarios aplicados durante la fase de entrevistas junto con los resultados los cuales serán graficados y analizados posteriormente.

En lo relacionado a las listas de chequeo fueron diseñadas con dos propósitos, el primero para determinar los procesos con mayor incidencia de ejecución en el área y el segundo, identificar las falencias que existían en desarrollo de los mismos, estas listas de chequeo contenían preguntas como: ¿Cuáles son los procesos que más se realizan?, ¿Con que frecuencia?, ¿Quiénes intervienen?, ¿Cuál es el objetivo del proceso?, ¿Conoce usted el procedimiento a seguir para ejecutar el proceso?, ¿Se han presentado inconvenientes?, ¿Qué tipo de inconvenientes?, ¿Cómo los solucionó?. Estas preguntas son relevantes debido a que brindan información sobre el manejo que se le da a cada proceso y el conjunto de éstos así como la cultura y la estructura de la organización son puntos decisivos para lograr mejoras significativas, Herrscher, Rébora y D'Annunzio (2009).

Finalmente tomando en cuenta que para cualquier empresa es trascendental contar con un buen clima organizacional que motive a sus empleados a trabajar en un ambiente cómodo para ellos el cual les brinde oportunidades, reconocimientos y unas buenas relaciones interpersonales, igualmente es importante considerar lo que plantea Chiavenato (2001) el clima organizacional esta estrechamente

ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de éstos es elevada el clima tiende a ser alto creando relaciones de satisfacción, si es baja crea frustración.

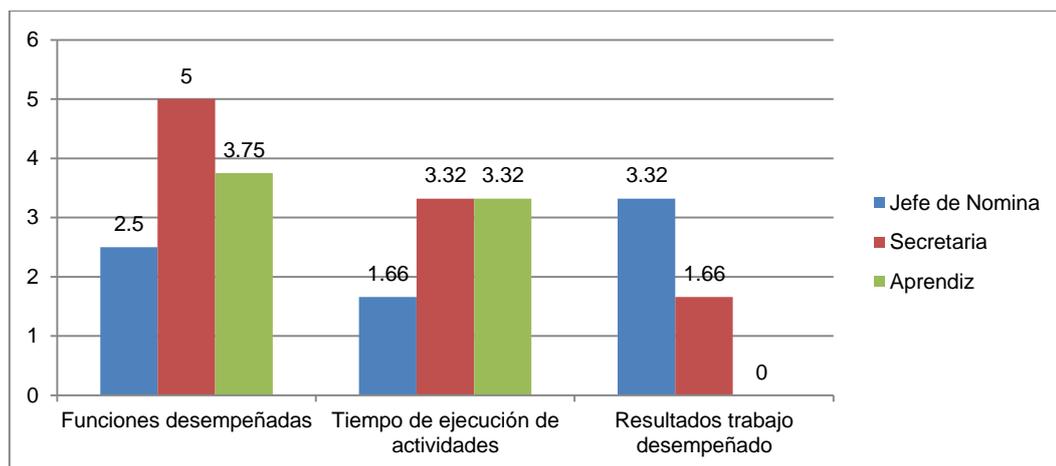
De acuerdo a lo anterior se aplicó una encuesta a cinco funcionarios de cada área: Recursos físicos, decanaturas, recursos financieros, comunicaciones, registro y control académico.

## RESULTADOS

Empleando la metodología descrita anteriormente la cual constaba de tres herramientas se pudieron obtener datos relevantes para cumplir con los propósitos de la investigación. Para ilustrar mejor los resultados se hace necesario dar a conocer más a fondo como se tabularon los instrumentos de recolección de datos y mostrar unos gráficos que permitan interpretar de forma óptima los resultados de los mismos para la graficación se empleó un diagrama de barras, que es una herramienta de planeación y programación y es muy popular debido a su simplicidad Guido (2012).

Como punto de partida se explicará el instrumento de las encuestas de desempeño individual que pretendía evaluar tres aspectos: Funciones desempeñadas, tiempo de ejecución de actividades y resultados trabajo desempeñado. La calificación se dio en una escala de 1 a 5 por cada aspecto, donde cada pregunta tenía un peso de 1,25 para las funciones desempeñadas y 1,66 para los otros dos ítems.

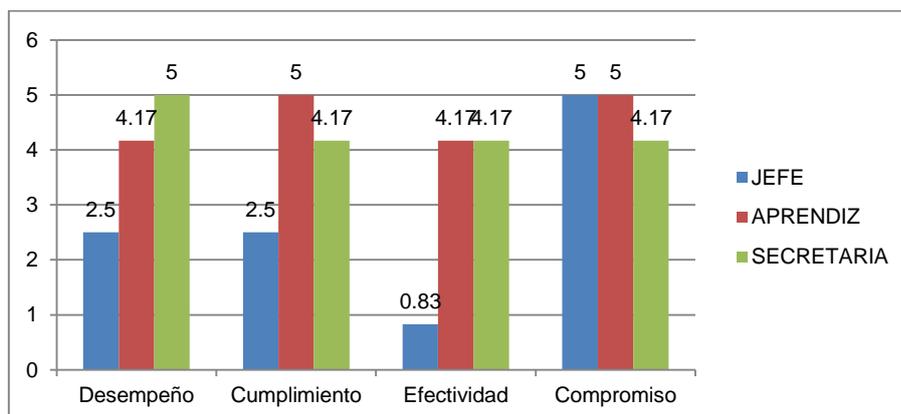
Figura 1: Entrevista desempeño individual



*Esta figura muestra los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento de entrevistas individuales, se puede observar que la secretaria de Talento Humano fue quien obtuvo la mejor puntuación destacando el desempeño de sus funciones de forma óptima, en lo relacionado al tiempo de ejecución ninguna alcanza resultados aceptables por lo cual se hace necesario evaluar si la carga de trabajo no está equilibrada, finalmente se evidencia que en lo relacionado a resultados de trabajo desempeñados aún la Institución no tiene establecidos incentivos pero cabe anotar que los empleados también deben poner de su empeño para demostrar sus capacidades.*

La percepción del equipo se llevó a cabo mediante un cuestionario general con 12 preguntas, donde se evaluaron 4 aspectos: desempeño, cumplimiento de tareas, efectividad en los procesos, compromiso con la Institución y el cargo, cada aspecto a evaluar contenía 3 preguntas las cuales tienen una ponderación de 1,666 totalizando 5 por categoría si todas las respuestas son afirmativas y a su vez positivas, es decir que si son afirmativas pero negativas el resultado es 0, de ésta forma se tomaron los totales obtenidos del entrevistado 1 y 2 para sacar un promedio el cual equivale a la calificación final.

Figura 2: Percepción de equipo



La figura representa las calificaciones en la aplicación del cuestionario, se puede evidenciar que para el equipo de Recursos Humanos el trabajo realizada por la Jefe no cumple con las expectativas lo cual puede ser la causa principal del problema de gestión en el departamento ya que si no se orienta y dirige un equipo de forma adecuada difícilmente se alcanzaran los objetivos, en segundo lugar se encuentra la secretaria quien obtuvo resultados buenos en aspectos como compromiso, desempeño y efectividad. Finalmente la aprendiz fue quien alcanzó las mejores calificaciones esto debido a que demuestra interés por el trabajo, es colaboradora y cumple con todas las tareas asignadas según los conceptos dados por la jefe y la secretaria.

En cuanto a las listas de chequeo arrojaron los datos que se muestra la siguiente tabla:

Tabla 3: Procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación año 2014

Mes	No. de candidatos	Vacantes	Contrataciones	Capacitaciones
Enero	20	8	8	0
Febrero	12	5	5	0
Marzo	5	2	2	0
<b>Promedio</b>	<b>12,33</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

La tabla muestra los resultados por proceso y mes, se puede observar que hubo gran afluencia de candidatos en el mes de enero debido al número de vacantes el cual fue mermando paulatinamente, las contrataciones se realizaron con éxito y el aspecto más preocupante lo constituyen las capacitaciones porque en lo que va corrido del año no se ha implementado ninguna.

Con el propósito de mostrar de una forma completa los procesos más relevantes desarrollados en el departamento se plasmó con base a los resultados un cuadro resumen.

Tabla 4: Descripción procesos

Proceso	Frecuencia promedio últimos tres meses	Actores	Pasos proceso	Tipo de dificultades	Soluciones
Reclutamiento	12,3	Secretaria de recursos humanos y Jefe de Nómina	1. Publicación de oferta 2. Recepción hojas de vida	1. Hojas de vida que no cumplen con el perfil 3. Falta de candidatos	1. Búsqueda de otros perfiles 2. Publicación de ofertas en otros medios
Selección	5	Secretaria de recursos humanos, Jefe de Nómina, Director Administrativo, Jefe de Área	1. Entrevistas 2. Aplicación de pruebas	1. Incumplimiento de citas 2. Desaprobación de alguno de los actores	Busqueda de nuevos candidatos

Contratación	5	Jefe de Nómina y Director Administrativo	Recopilación de documentos soportes, realización de exámenes de ingreso, afiliación de empleados al sistema de seguridad social.	1. Falta de documentos soporte 2. Demoras en las afiliaciones	1. Solicitar con antelación soportes. 2. Diligenciar los formatos de forma oportuna desde el momento en el cual se selecciona el candidato.
Capacitación	0	Jefe de Nómina y Director Administrativo	-	Este año no se han diseñado programas de capacitación para el personal administrativo	Buscar herramientas y entidades que faciliten el proceso por ejemplo contactar a la ARL SURA.

La tabla anterior muestra cada proceso, junto con su promedio de frecuencia, pasos, actores principales, inconvenientes y soluciones

Gracias a que los procesos fueron identificados se realizó un bosquejo para la elaboración de un manual de procesos que contiene: el nombre del proceso, área o dependencia a la cual pertenece, áreas relacionadas, responsable, documentación requerida, objetivo y descripción del mismo. El manual tiene más de 20 procesos entre los que se destacan los que ya han sido mencionados con anterioridad así mismo se incluyeron otros relacionados con la nómina, seguridad social, expedición de certificaciones y llamados de atención entre otros.

En lo relacionado al manual de procesos es relevante mencionar que Mejía (2006) argumenta que se justifica la elaboración de manuales de procesos cuando el conjunto de actividades y tareas se tornan complejas y se dificulta para los niveles directivos su adecuado registro, seguimiento y control.

Para finalizar la investigación se llevó a cabo una encuesta de clima organizacional la cual pretendía evaluar aspectos como estabilidad laboral, sistemas de incentivos, política salarial y la percepción general que tienen los funcionarios del área administrativa con la Institución. De acuerdo a lo anterior la encuesta fue aplicada a los funcionarios de diferentes áreas como se había mencionado anteriormente lo cual arrojó una muestra de 25 personas.

Tabla 5: Encuesta clima organizacional

	SI	NO
1. ¿Se siente a gusto con su trabajo?	18	7
2. ¿Siente que su trabajo es bien remunerado?	5	20
3. ¿Visualiza oportunidades de crecimiento profesional dentro de la Institución?	6	19
4. ¿En alguna ocasión ha sido víctima de acoso laboral?	4	21
5. En alguna ocasión ha sufrido alguna enfermedad laboral?	24	1
6. Sufre de stress frecuentemente	11	14
7. ¿Qué incentivos le gustaria recibir por su buen desempeño?	Bonos de regalo= 6 Dinero=10 Compensatorios= 5	
8. ¿Cómo son las relaciones con sus superiores?	Buenas= 19 Regulares= 4 Malas = 2	

9. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros?	Buenas= 17 Regulares= 5 Malas= 3
10. En una palabra la Institución como empleadora representa para usted:	Estabilidad= 5 Fuente de ingresos= 20 Empleo esporádico= 0 Medio para cumplir su proyecto de vida= 0

*La tabla muestra las preguntas aplicadas en la encuesta así como los resultados arrojados, de ésta forma se puede observar que existe cierto grado de inconformismo con la Institución y las personas no se encuentran motivadas.*

## CONCLUSIONES

Gracias a los estudios que han surgido a través del tiempo sobre los empleados de una organización se ha podido establecer que estos son el capital más importante con el que cuenta toda empresa por lo cual los directivos deben propender por mantenerlos motivados para que éstos brinden un excelente desempeño y de ésta forma se cumplan todos los objetivos establecidos. Si se evidencian fallas y se presentan inconformidades es necesario estudiar el problema de raíz y esta es la razón de ser de esta investigación mediante la cual se identificaron puntos críticos como el desconocimiento de procesos, la falta de planeación estratégica prospectiva que permita prever situaciones futuras para adelantarse a ellas y superarlas de forma exitosa, el mal clima laboral, la falta de sinergia y cooperación en equipo, así como finalmente la carencia de una buena gestión de parte del Área de Talento Humano ya que de allí dependen muchas variables como la creación de políticas justas de remuneración, el diseño e implementación de capacitaciones las cuales traerían consigo altos índices de desempeño laboral entre otros beneficios. Quizá por todos los hallazgos encontrados es evidente que se requiere realizar un cambio que fortalezca ésta área y permita que todos los procesos se efectúen a conformidad.

Se puede considerar que ésta investigación sirve como precedente para que se efectúen mejoras ya que los resultados demuestran una mala situación a nivel motivacional y de desempeño por lo cual se esperaría que fueran tomadas acciones de forma inmediata como la realización de estudios a nivel macro que integren todas las áreas y funcionarios, el diseño de políticas de beneficios e incentivos y el desarrollo de actividades de capacitación entre otras, así mismo es necesario asignar un equipo interdisciplinario conformado por el personal directivo, encargado de vigilar y hacer cumplir cada uno de los propósitos de mejora continua.

### Limitaciones

Las limitaciones están relacionadas con realizar la investigación en un área específica integrando las otras dependencias pero sin ahondar ni profundizar en el trabajo desempeñado por cada una de éstas el cual hubiese sido relevante para determinar otros aspectos.

De otra parte, otro límite está representado con la subjetividad que se puede presentar al momento de obtener información por medio de los empleados, ya que es difícil establecer si los datos suministrados corresponden a la realidad o son percepciones del funcionario referente al trabajo y la Institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Kell, W; Boynton, W; Ziegler R. (1995). "Auditoría Moderna". Compañía Editorial Continental.
- Franklin, E. (2007). "Auditoría Administrativa, Gestión estratégica del cambio". Pearson Educación. P.13.
- Chiavenato, I. (2001) "Administración de recursos humanos". Bogotá: Mc Graw Hill.
- Drucker, P. (1999). "Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI" . New York: Norma. P. 261.

- Borell, F. (2004). "Como trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros". Gestión 2000. P. 14.
- Bernal, C. (2006) "Metodología de la Investigación". Pearson educación. P. 58.
- Herrscher, E; Rébori A; D'Annunzio, C. (2009) "Administración aprender y actuar, Management sistémico para PyMEs".Granica. P. 413
- Mejía, B. (2006). "Gerencia de procesos". Ecoe Ediciones. P. 62.
- Guido, J (2012). "Administración exitosa de proyectos". Learning Editores. P. 161.