



CISA

Central de Inversiones S.A.

**INFORME DEL TERCER CICLO DE AUDITORÍA INTERNA AL MODELO DE
“EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE - efr”
EN CENTRAL DE INVERSIONES S.A.**

Noviembre – Diciembre de 2012

Informe Tercer ciclo de auditoría interna al modelo EFR en CISA

- 1. Objetivo**
- 2. Objetivos específicos**
- 3. Alcance**
- 4. Procedimientos de Auditoría**
- 5. Fortalezas**
- 6. Hallazgos**
- 7. Anexo entrevistas a líderes, funcionarios y servicios de Outsourcing en CISA**

1. OBJETIVO

Verificar que el modelo de empresa familiarmente responsable en CISA, se encuentre conforme a las directrices institucionales elaboradas para el diseño, implementación y sostenimiento de la política efr en la entidad.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.1 Verificación del cierre de las ACPM'S y evaluación de la eficacia de los planes de acción diseñados e implementados.

2.2 *Programa de Gestión de líderes:*

- Verificación de la existencia del cronograma por cada una de las actividades y su cumplimiento.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.3 Programa de Reconocimiento Full Gente:

- *Reforzar comportamientos:* validación de la existencia de la metodología de evidencia de competencias y reconocimiento sobre comportamientos
- *Reforzar resultados del negocio:* validación de la existencia de la metodología para el reconocimiento de lluvia de ideas, antigüedad, bono, y reconocimiento basado en resultados de negocio a nivel individual y grupal.
- Existencia de los indicadores para cada una de las actividades previstas en el programa.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.4 *Bienestar y calidad de vida:*

- Identificar la materialización y medición de la actividad ***SELLO LÍDER CISA.***

2.5 Verificar la existencia de las acciones tomadas para dar tratamiento a los indicadores que se encuentren por debajo de los límites mínimos establecidos, o con un nivel de cumplimiento inferior al determinado por la entidad.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 2.6 Entrevistas personalizadas a la alta dirección de la entidad (líderes de proceso, Vicepresidentes y Presidente); encuesta vía web para los funcionarios de planta de la entidad y bajo la modalidad de Outsourcing.

3. ALCANCE

- 3.1 Por tratarse de un modelo transversal a toda la entidad, la auditoría comprende a todos los procesos institucionales, para el periodo comprendido entre agosto de 2011 y octubre de 2012.
- 3.2 Verificación del cumplimiento del plan de trabajo resultado de la Revisión por la Dirección para la vigencia 2012.
- 3.3 Seguimiento a las Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora configuradas en los ciclos de Auditoría Interna y por el órgano certificador.

3. ALCANCE

- 3.4 Verificación de los planes y programas EFR en relación con sus cronogramas, actividades e indicadores.
- 3.5 Verificar la existencia de los indicadores EFR y sus resultados.
- 3.6 Medición de la percepción del modelo y de la utilización de los beneficios por parte de los funcionarios de CISA y Outsourcing, e igualmente, validar si los líderes promueven su uso.

4. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

- 4.1 Realización de encuestas virtuales a todos los funcionarios de planta y outsourcing de la entidad, y personalizadas a la alta gerencia de la entidad.
- 4.2 Entrevista al representante del modelo efr en CISA y a su equipo de trabajo.
- 4.3 Verificación de las evidencias de cada una de las actividades de gestión del modelo para el periodo evaluado.

5. FORTALEZAS

- ✓ Las acciones Correctivas y de Mejora formuladas en el segundo ciclo de auditoría interna, fueron gestionadas de acuerdo con las actividades planificadas y registradas en el aplicativo ISOlucion.
- ✓ Se evidenció el cumplimiento de las actividades diseñadas para los siguientes programas:
 - Programa de gestión de Líderes*
 - Programa de bienestar y Calidad de vida*
 - Programa de reconocimiento Full Gente*

5. FORTALEZAS

- ✓ El 88% de los funcionarios de planta se encuentra contratado a término indefinido, cumpliendo y superando lo establecido en numeral 3.2 *“Políticas De Calidad En El Empleo”* del Manual No 15, que señala lo siguiente: *“no podrá ser inferior al 75% de la planta”*.
- ✓ Los indicadores del modelo efr en CISA, se encuentran registrados en ISOlucion y sus resultados en el periodo evaluado, se encuentran en los límites de cumplimiento satisfactorio.
- ✓ Los beneficios del modelo efr, se encuentran alineados a la política y a los objetivos integrales de la Entidad.

5. FORTALEZAS

- ✓ Las Políticas y beneficios del modelo efr, como vestido casual, horario flexible, horas de bienestar y medio día por cumpleaños, se han hecho extensivos a los funcionarios contratados bajo la modalidad de outsourcing.
- ✓ La entidad cuenta con representantes de los colaboradores para el Modelo EFR en las Sucursales, quienes de acuerdo con el Manual No. 15, son los encargados de recibir las sugerencias, quejas, reclamos u opiniones en materia de EFR provenientes de los colaboradores, facilitando la interacción y la comunicación entre los equipos de trabajo y el modelo efr.

5. FORTALEZAS (Encuestas a la Alta Dirección y funcionarios)

- ✓ El 88% de la Alta Dirección (Vicepresidentes, Gerentes Comerciales de las Sucursales y los líderes de los procesos), conocen y facilitan la utilización de los beneficios dados por el modelo efr.
- ✓ El 100% de la Alta Dirección utiliza al menos uno de los beneficios del modelo efr.
- ✓ El 98% de los funcionarios de planta, manifiesta conocer y utilizar alguno de los beneficios del modelo efr de CISA, el 2% restante corresponde a funcionarios con menos de un mes en la entidad.
- ✓ El 83% de los funcionarios de planta, reporta la utilización de alguno de los beneficios del modelo efr.

6. HALLAZGOS – NO CONFORMIDAD

- ❖ Se configura una No Conformidad al no obtenerse evidencia del cumplimiento de algunas de las actividades diseñadas en el *“Plan de trabajo resultado revisión por la dirección”*, resumidas en el siguiente cuadro:

Actividad propuesta en Plan de Trabajo resultado de la Revisión por la Dirección efr	Soportes no evidenciados
Proponer un programa estructurado para las ayudas educativas a los colaboradores	No se evidencia la ejecución de actividades ejecutadas durante los meses de octubre a diciembre de 2012.
Hacer seguimiento a la alineación del outsourcing (SERDAN, LABORAMOS y SERVIVINDUSTRIALES) con el modelo efr de CISA	No se evidencian los informes de seguimiento sobre la alineación de los outsourcing, que debían ser presentados por la Gerencia de Gestión Humana y los Supervisores de los Contratos outsourcing, para los meses de julio y noviembre de 2012.
Ejecutar el programa de Bienestar, con base en lo presupuestado	No se evidencia soporte que permita establecer la trazabilidad del programa de bienestar, toda vez, que no obtuvo soporte del diseño y aprobación inicial del programa de bienestar para el año 2012.
Ejecutar el programa de formación y desarrollo, con base en lo presupuestado	Al pertenecer este plan parte del programa PIC, del Plan de Desarrollo Administrativo, se evidenció que durante el segundo semestre de 2012 se incumplieron con tres de las nueve actividades programadas, por tal motivo impacta el cumplimiento de este programa de formación y desarrollo para la vigencia 2012, tanto para PDA como para el modelo efr.

6. HALLAZGOS – ACCIÓN PREVENTIVA

- ❖ Es conveniente que el Manual No 15 se actualice de acuerdo con la gestión actual del modelo efr, toda vez que se evidenció que hay diferencias entre el citado manual y las actividades evidenciadas para su desarrollo, así:
- La actividad “*SELLO LÍDER CISA*”, pese a ser una actividad transversal para los objetivos de mejora “*Desarrollo*” y “*Medición del Clima Laboral*”, en el Manual No 15 se encuentra establecida como una de las actividades del programa Bienestar y Calidad de Vida que pertenece al objetivo de mejora “*Medición del Clima Laboral*”.
- El beneficio de uso de parqueaderos se ha extendido al personal de outsourcing; no obstante en el Manual No 15, no se observa que este beneficio incluya a tales funcionarios.

6. HALLAZGOS – OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ❖ Es conveniente diseñar una política o herramienta de medición, que permita validar y retroalimentar a la institución sobre el impacto y utilización de las actividades del programa de Desarrollo de Líderes, toda vez que se evidenció que en una de ellas (CRESCOM), que se inicio con 21 funcionarios de la Alta y Mediana Gerencia de CISA, solo tres de ellos (el 14%) se graduaron al cumplir con los mínimos de asistencia del programa. No obstante, se desconocen las acciones tomadas por la entidad o por el representante del modelo frente a los resultados obtenidos, o las medidas dirigidas a que las actividades futuras sean utilizadas y aprovechadas en pro del retorno de los recursos invertidos.

6. HALLAZGOS – OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ❖ Es importante contar con el registro de las acciones y/o actividades que se desarrollan en la gestión del modelo efr, toda vez que se evidenció en la entrevista con el Representante efr[®], que el conocimiento sobre la gestión del modelo, se encuentra repartido entre los integrantes del proceso de Gestión del Talento Humano; el Representante efr[®] no tenía todo el conocimiento sobre algunas de las actividades desarrolladas en el modelo efr en CISA.

6. HALLAZGOS – OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ❖ Es conveniente detallar en el Manual No 15, como se desarrolla y materializa la actividad denominada “*Bono*”, toda vez que en la actualidad no se evidencia cuándo, cómo o quiénes son los beneficiarios de esta actividad.
- ❖ Se recomienda aclarar el nombre que se debe utilizar para el indicador del programa de “*Gestión de Líderes*”, toda vez que en el aplicativo ISolucion el indicador se denomina “*Cumplimiento de las Actividades del Programa de Desarrollo de Líderes*” y en el Manual No 15 se denomina “*Cumplimiento de las actividades del cronograma de implementación*”.

6. HALLAZGOS – OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ❖ Es importante que del seguimiento que realiza el Representante efr® al modelo efr en CISA, se conserven registros que permitan validarlo; lo anterior, toda vez que en la entrevista al Representante efr se manifestó que periódicamente eran realizados por la Gerente de Talento Humano, pero que no se conservan evidencias de tales ejercicios.
- ❖ Es conveniente que las Oportunidades de Mejora producto de la auditoría de certificación realizada por ICONTEC, se registren en el aplicativo ISOlucion, con el fin de evidenciar la gestión que se ha ejecutado en cada una de ellas y/o la toma de decisiones frente a su implementación.

INFORME ENCUESTA A LÍDERES

Resultado encuesta a Líderes

¿Los funcionarios a su cargo incluyendo outsourcing utilizan las políticas EFR?

- El 100% de los líderes manifiestan que sí.

¿Usted facilita o promueve la utilización de las políticas EFR ?

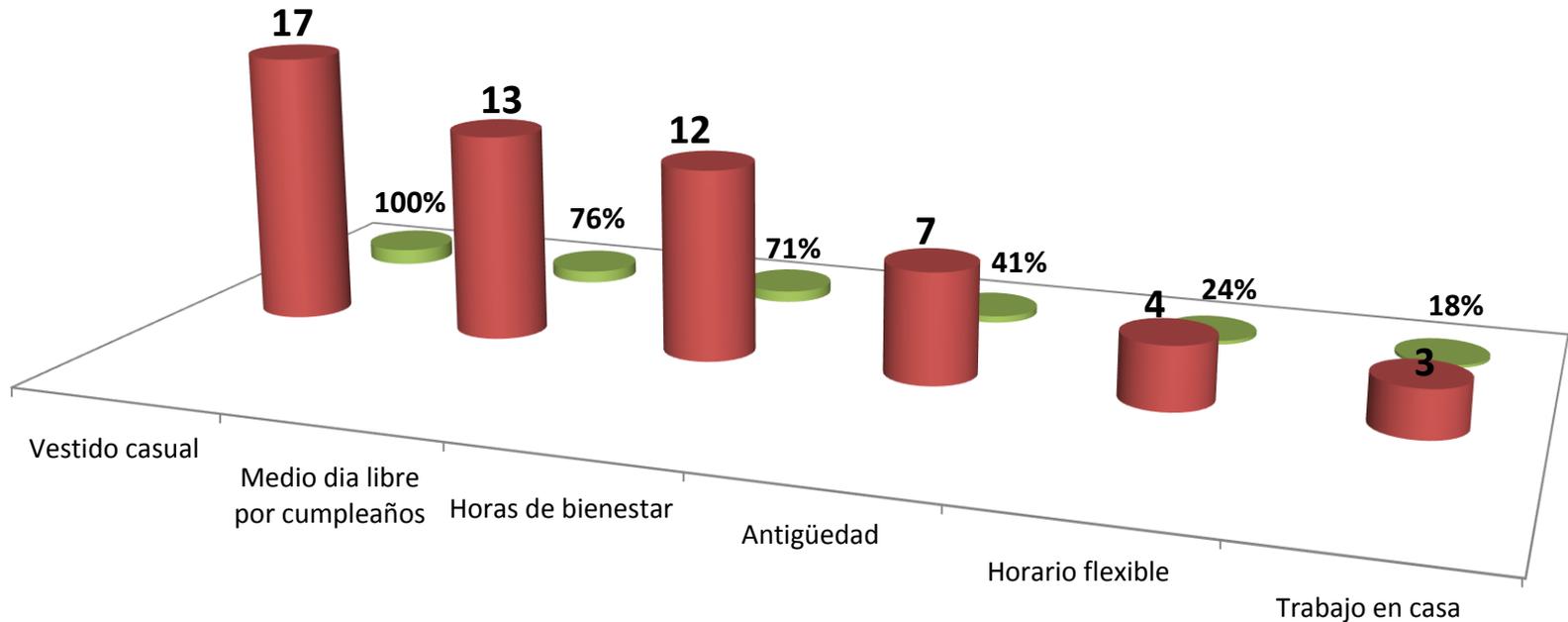
- El 88% de los líderes las facilita o promueve.
- El 12% las facilita más no las promueve.

¿Cuáles son las más utilizadas por los funcionarios?

- Horas de Bienestar, Vestido casual y Medio día por cumpleaños
- El trabajo en casa y el Horario flexible lo han facilitado cuando lo han solicitado.

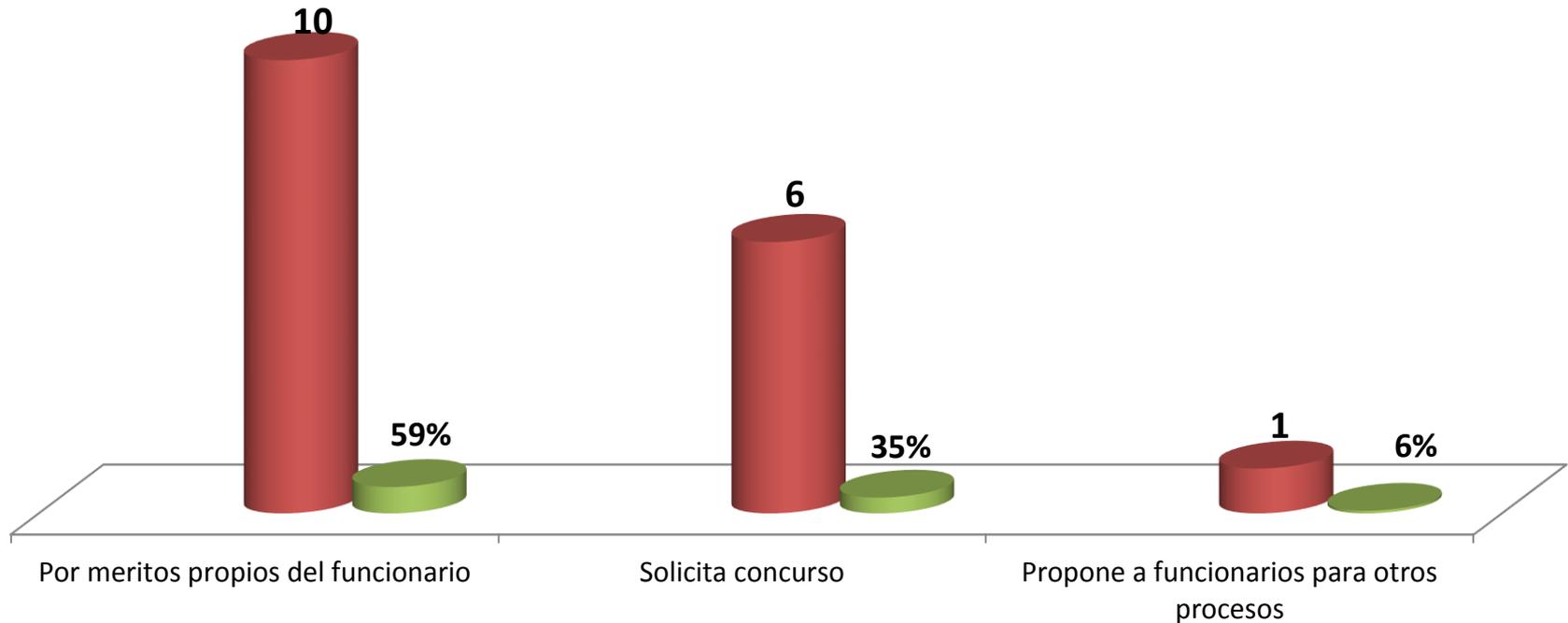
Resultado encuesta a Líderes

¿Usted como Líder, cuáles políticas utiliza?



Resultado encuesta a Líderes

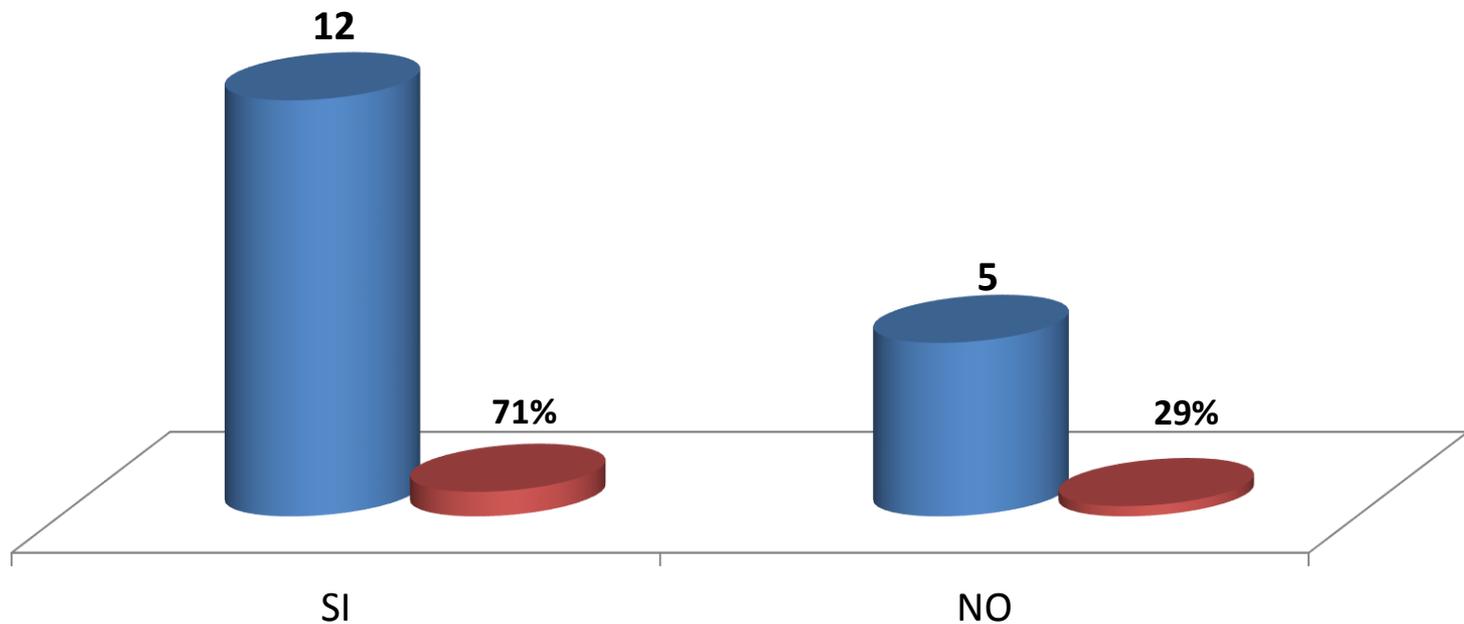
¿Usted cómo elige a los funcionarios para una promoción o vacante?



Resultado encuesta a Líderes

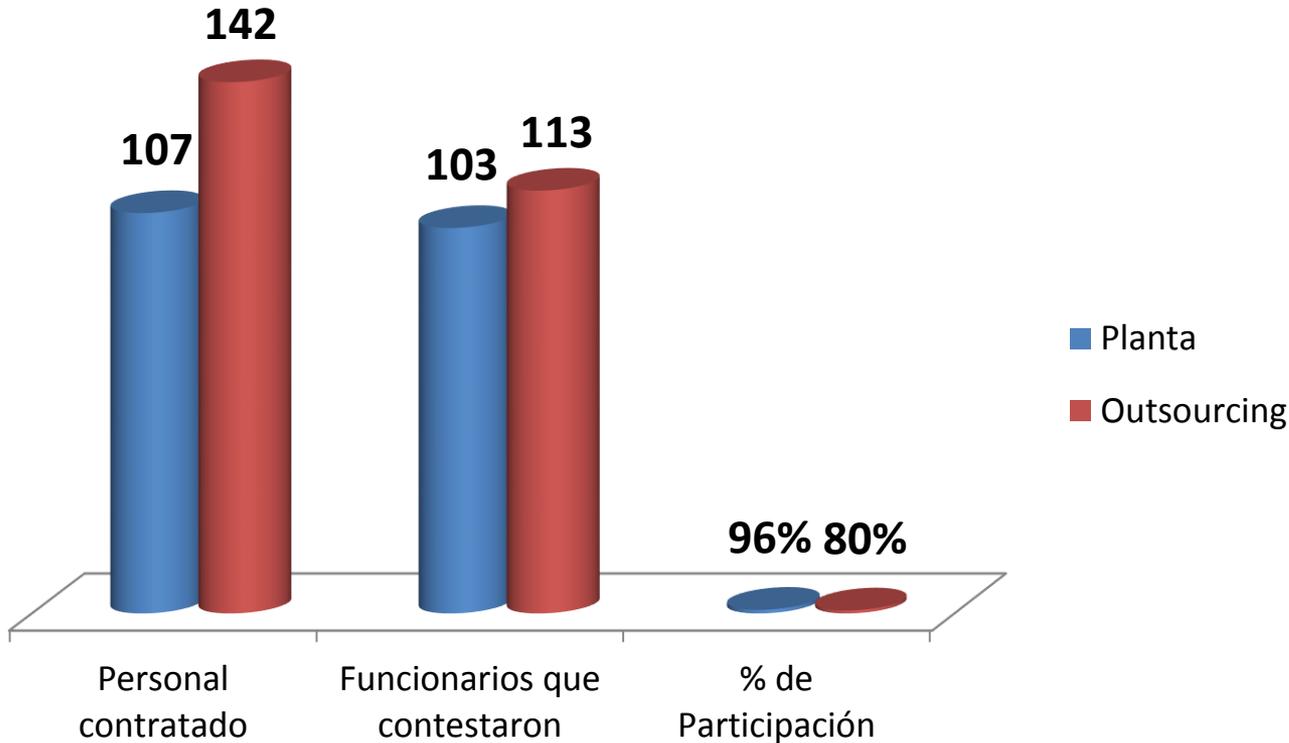
26

¿Sabe si los funcionarios reportan los beneficios EFR al proceso de Gestion Humana?



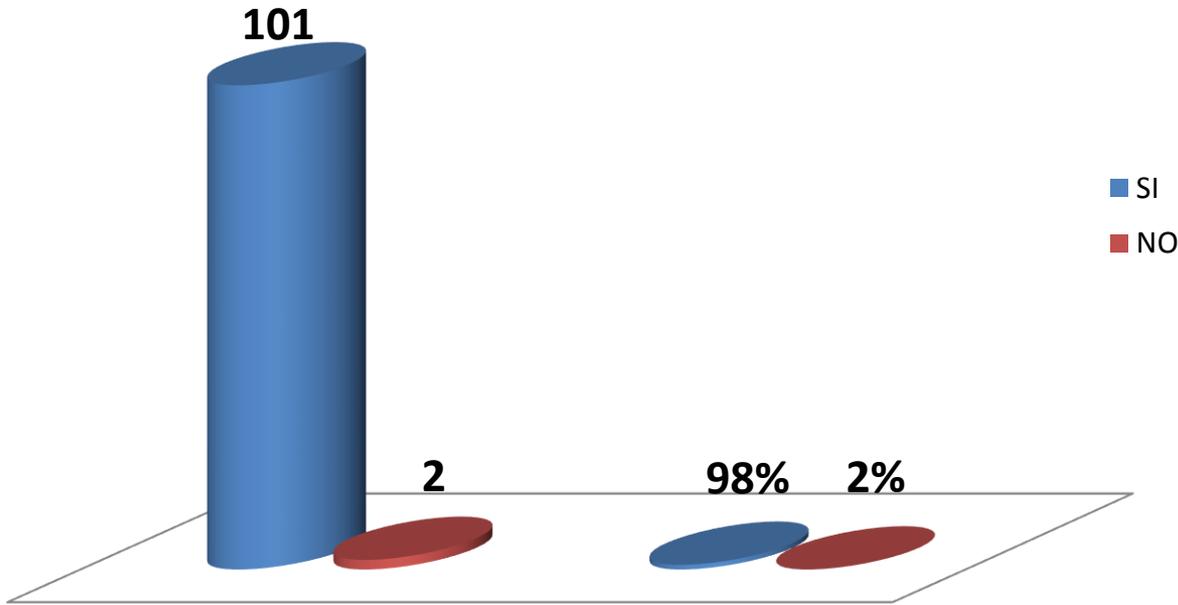
INFORME ENCUESTA VIRTUAL.

Resultado encuesta virtual



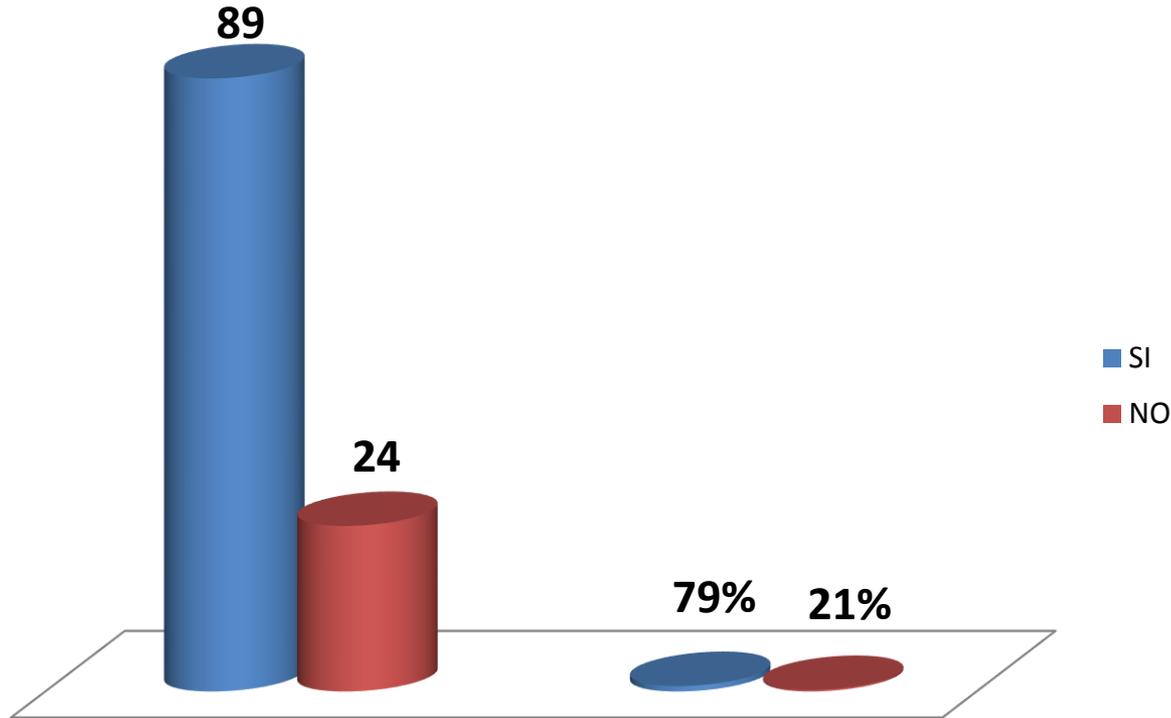
Encuesta contestada por **216** personas de **249** contratadas al 10 de diciembre da 2012, por planta y por la modalidad outosurcing.

¿Conoce el modelo efr?



De los 103 funcionarios de planta que contestaron la encuesta, **98%** conoce el modelo efr y un **2%** lo desconoce, es de apuntar que este 2% pertenece a funcionarios que tiene menos de **6 meses** de contrato con la entidad.

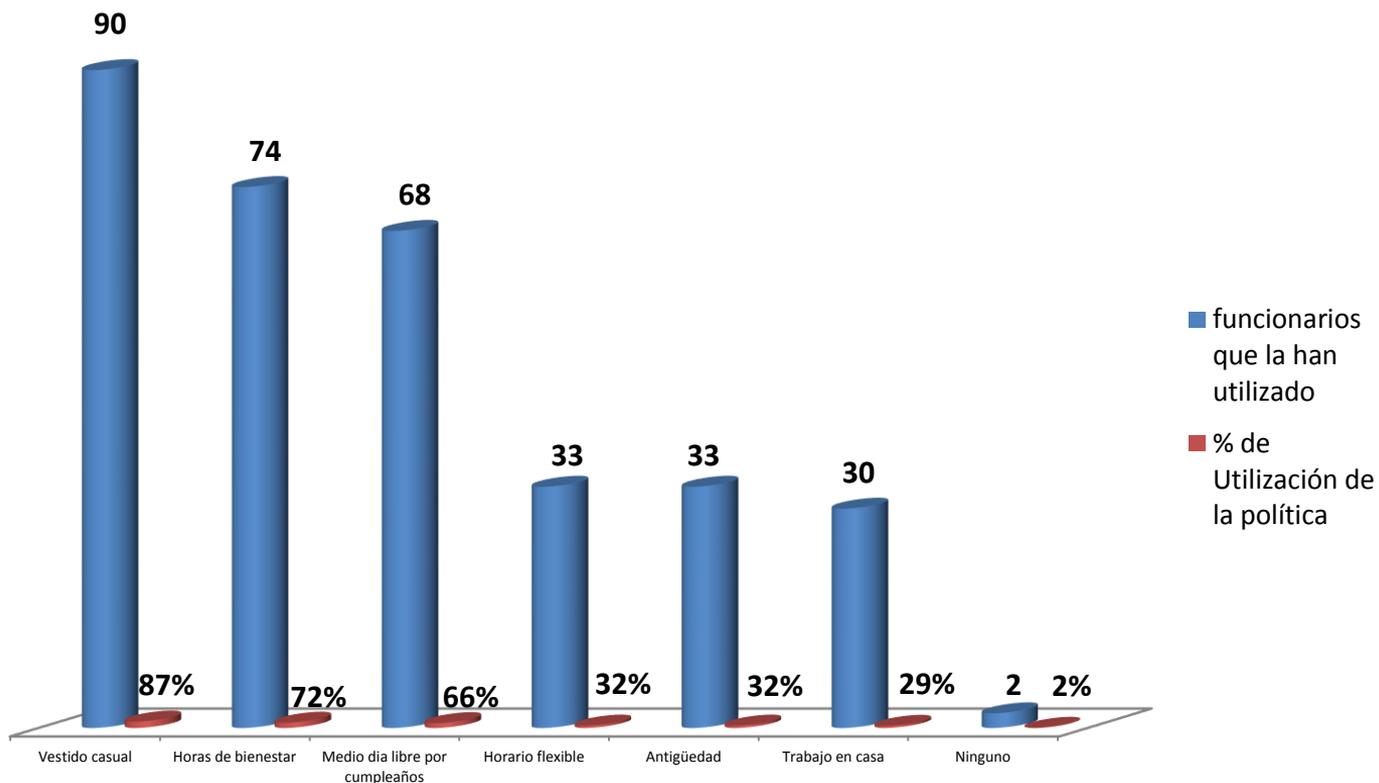
¿Conoce el modelo efr? - Outsourcing



De los 113 funcionarios de Outsourcing contestaron la encuesta, **79%** conoce que CISA tiene un modelo efr y un **21%** lo desconoce, es de apuntar que 16 personas tiene menos de 6 meses en la entidad; 3 están en rango de entre 6 meses y 1 año; 2 se encuentran entre 1 año y 5 años y 3 de ellos tienen más 5 años trabajando para CISA.

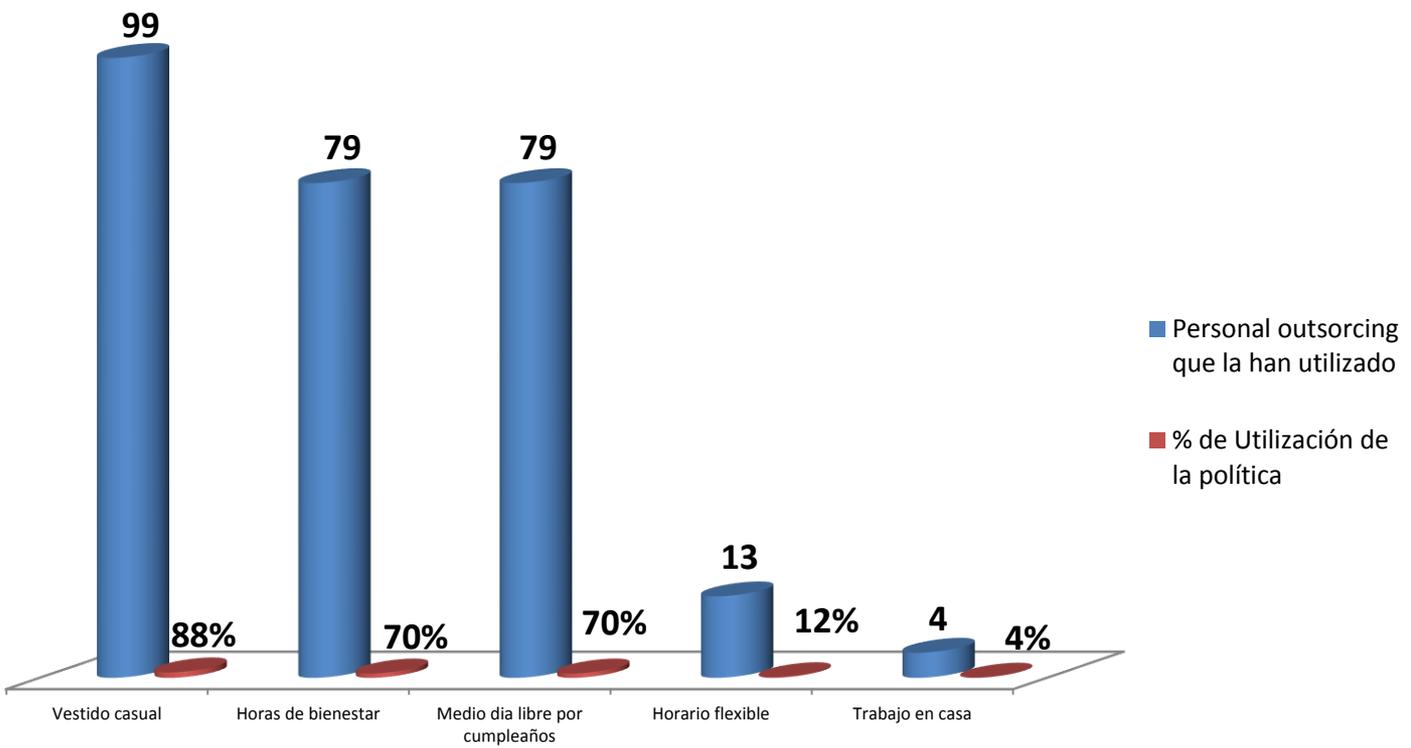
¿Cuales de las siguientes políticas o beneficios usted ha utilizado?

31



El 98% de los funcionarios de planta utilizan al menos un beneficio del modelo efr.

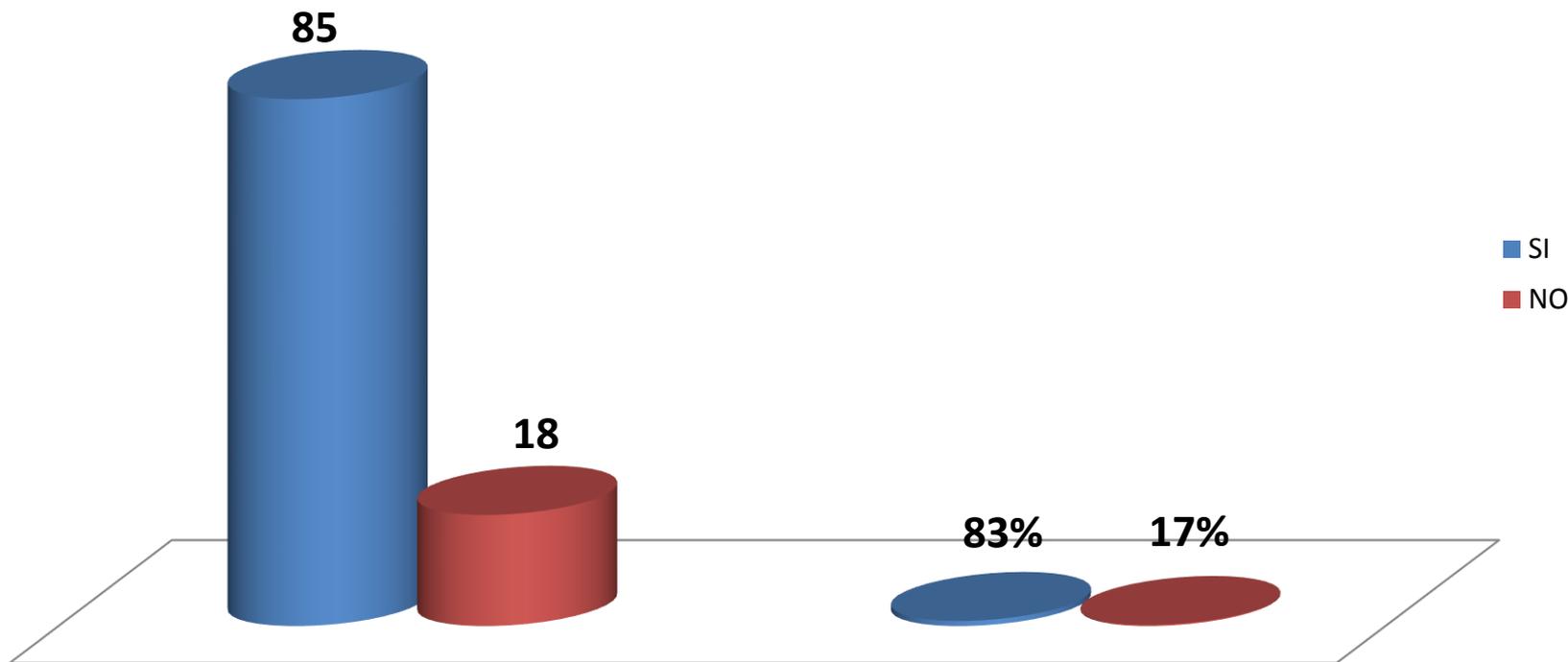
¿Cuales de las siguientes políticas o beneficios usted ha utilizado? - Outsourcing



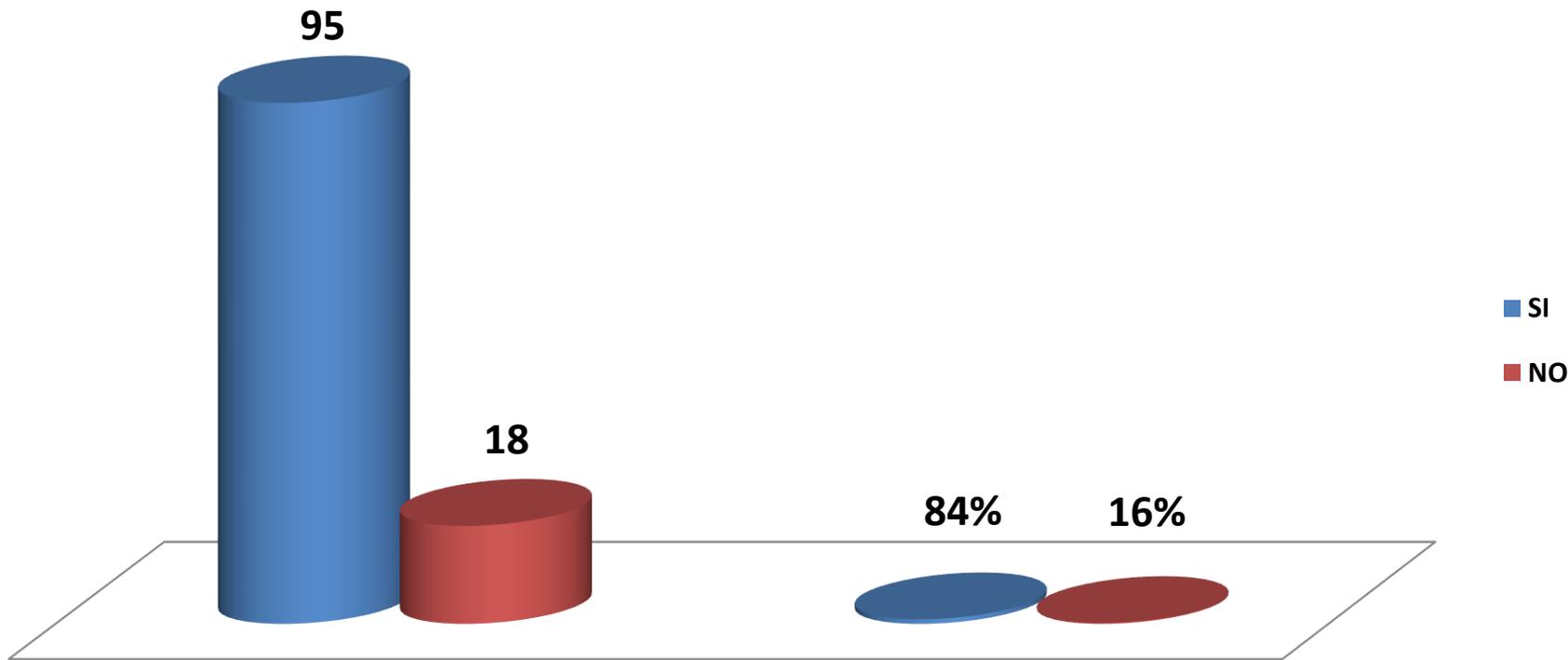
El modelo efr ha permitido la extensión de algunos beneficios, por parte de sus empleadores, al personal contratado en la modalidad de outsourcing.

¿Reporta la utilización de las políticas y/o beneficios?

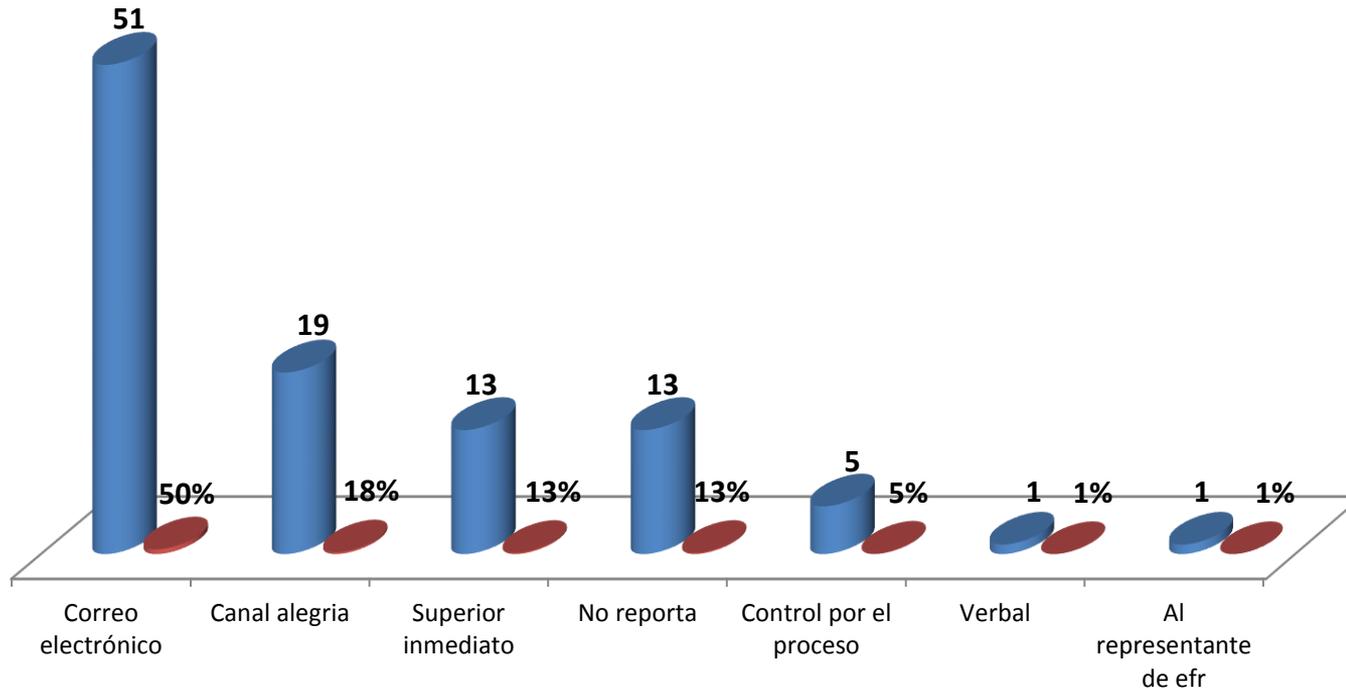
33



¿Reporta la utilización de las políticas y/o beneficios? - Outsourcing

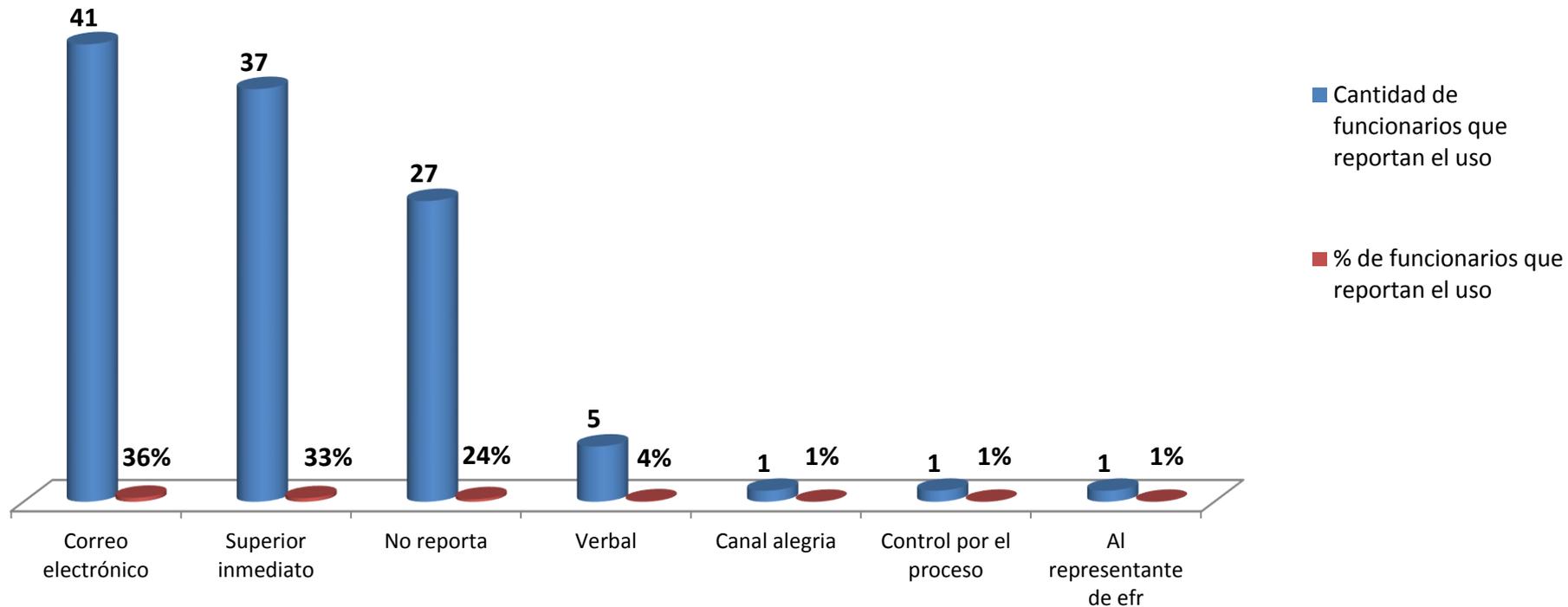


¿Si reporta la utilización de las políticas y/o beneficios ¿cuál medio utiliza?



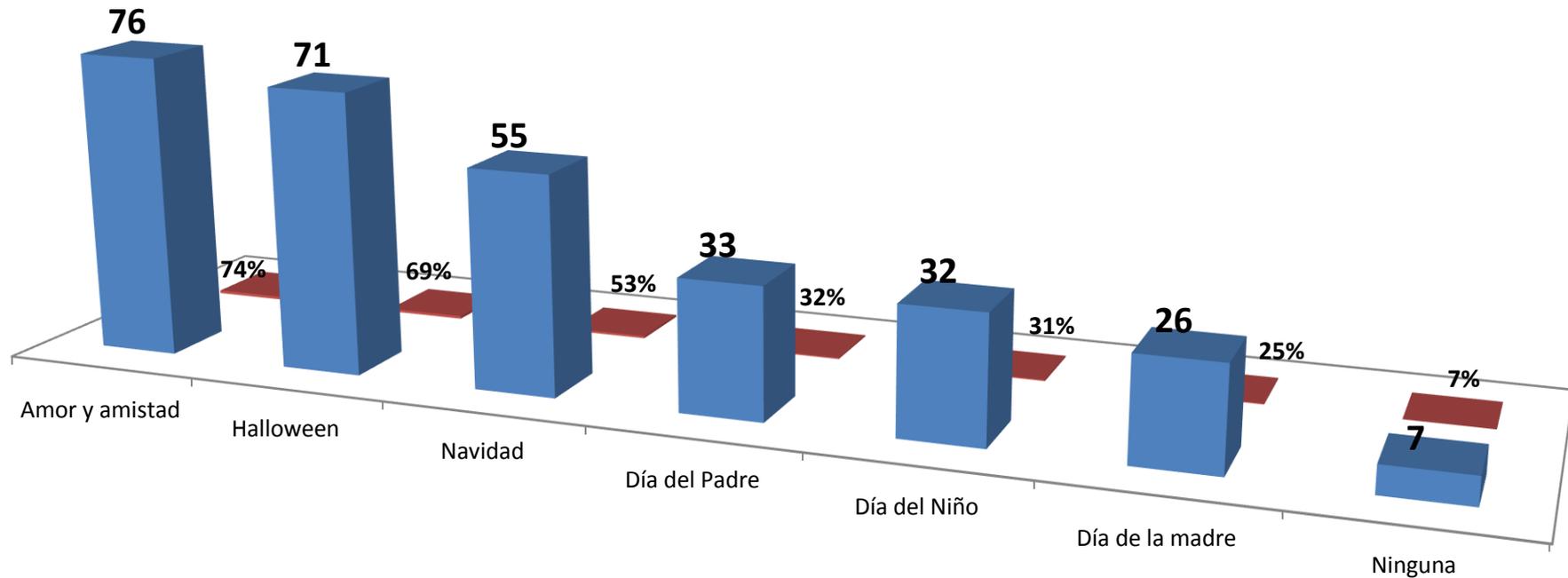
- Cantidad de funcionarios que reportan el uso
- % de funcionarios que reportan el uso

¿Si reporta la utilización de las políticas y/o beneficios ¿cuál medio utiliza? - Outsourcing



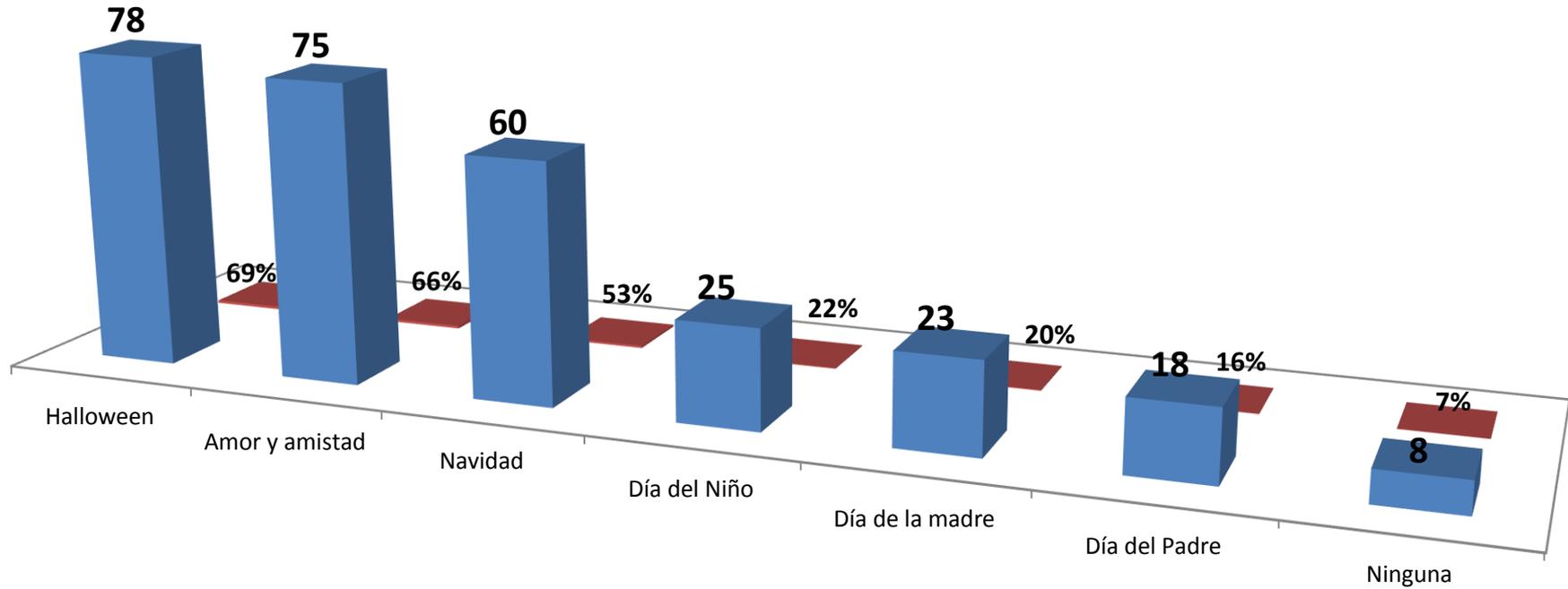
¿De cuáles de las siguientes actividades organizadas por CISA y consideradas como "Días especiales", ha participado?

37



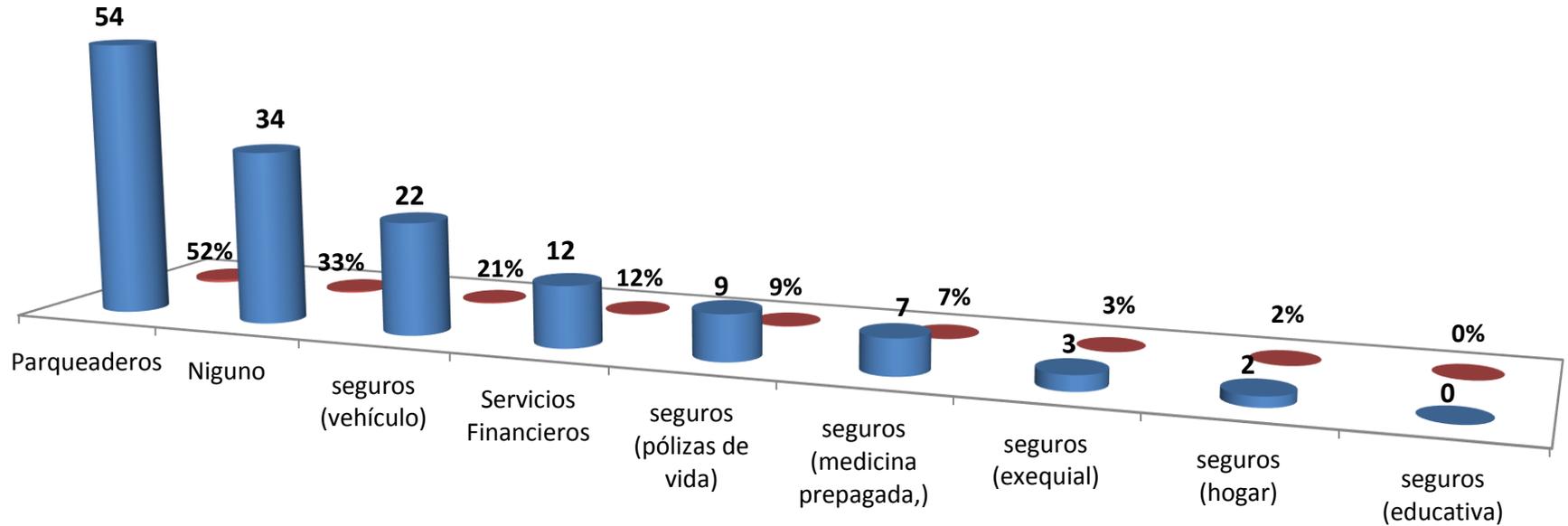
¿De cuáles de las siguientes actividades organizadas por CISA y consideradas como "Días especiales", ha participado? - Outsourcing

38

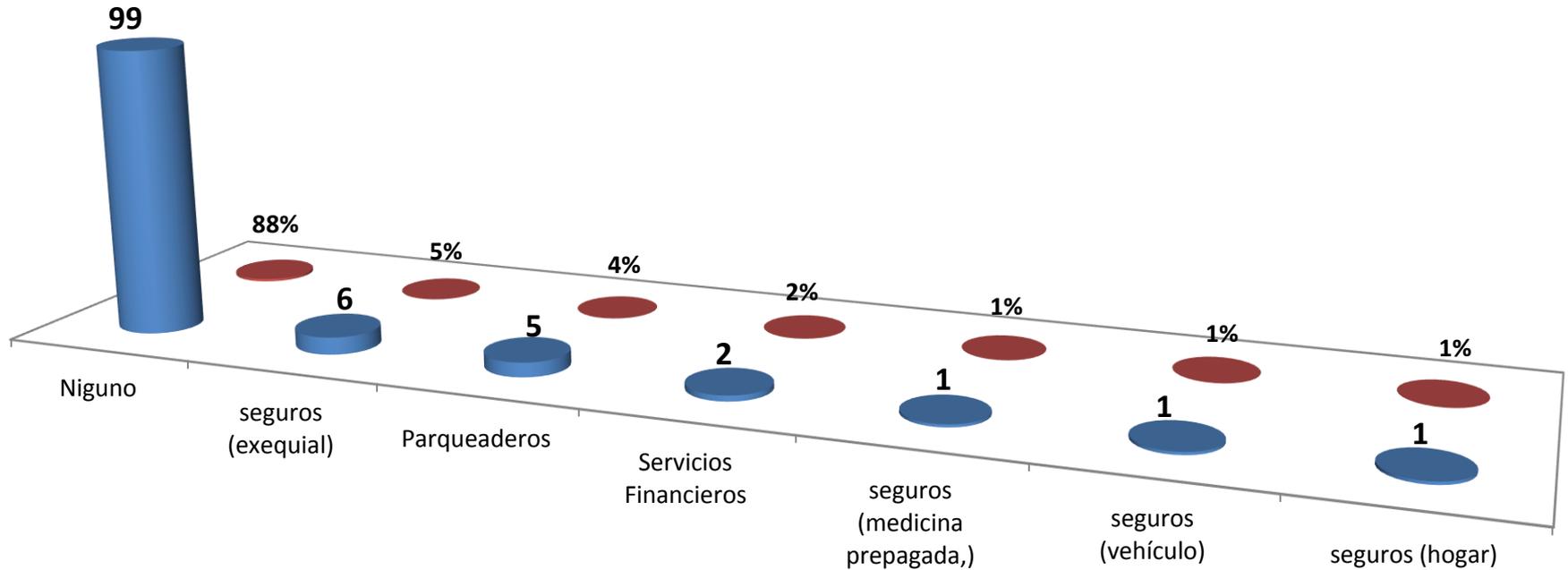


¿De los siguientes acuerdos corporativos, cuáles utiliza?

39

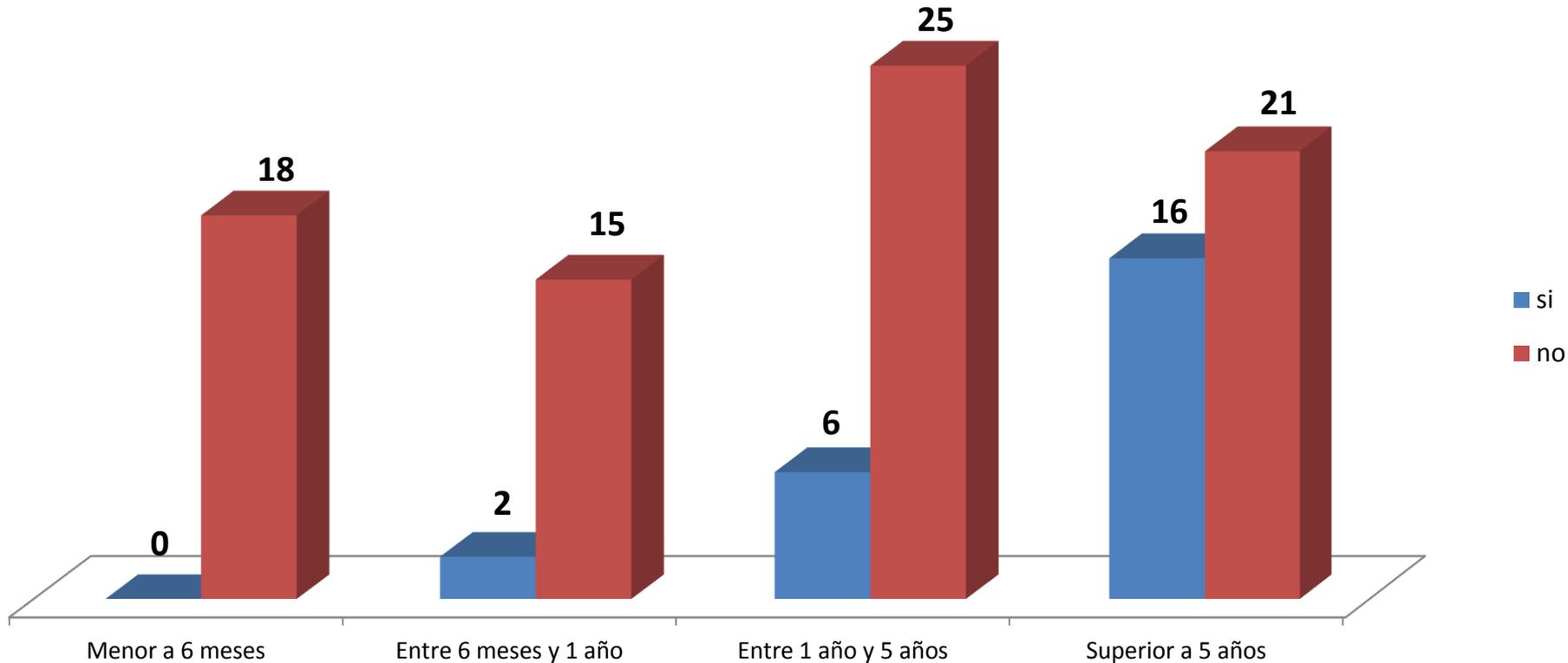


¿De los siguientes acuerdos corporativos, cuáles utiliza? - Outsourcing



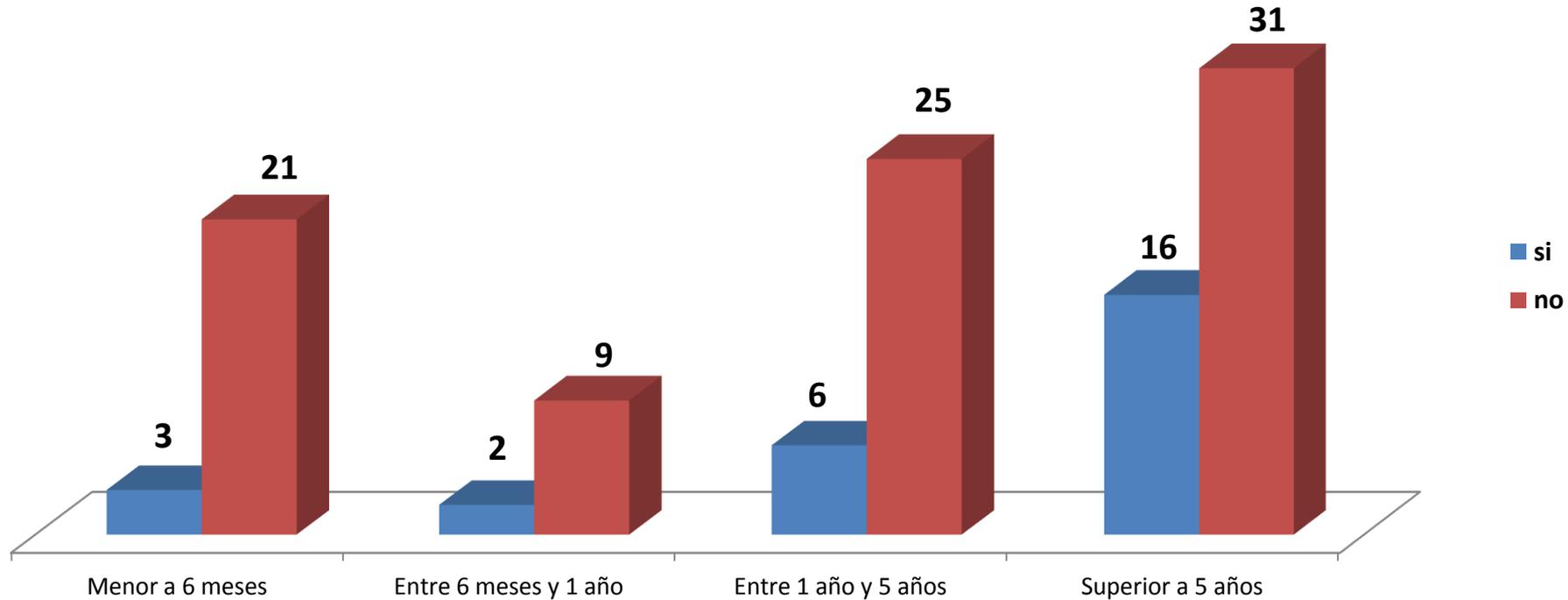
¿Ha participado o ha sido convocado en concursos internos de promoción?

41



¿Ha participado o ha sido convocado en concursos internos de promoción? - Outsourcing

42



¿Tiene sugerencias de mejoramiento para los concursos internos de promoción o considera que debe realizarse algún cambio?

43

Publicidad para los concursos internos, informando los requisitos mínimos para poder participar (en carteleras, Cisa activa, Link, etc) .

Siempre que quede una vacante primero mirar los funcionarios internos (Planta - Outsourcing) antes de traer personal de afuera, teniendo en cuenta la poca rotación de la planta de CISA.

Verificar el impacto por el cambio de funcionarios entre procesos, sin tener en cuenta primero la opinión de los líderes de los procesos que se afectarían

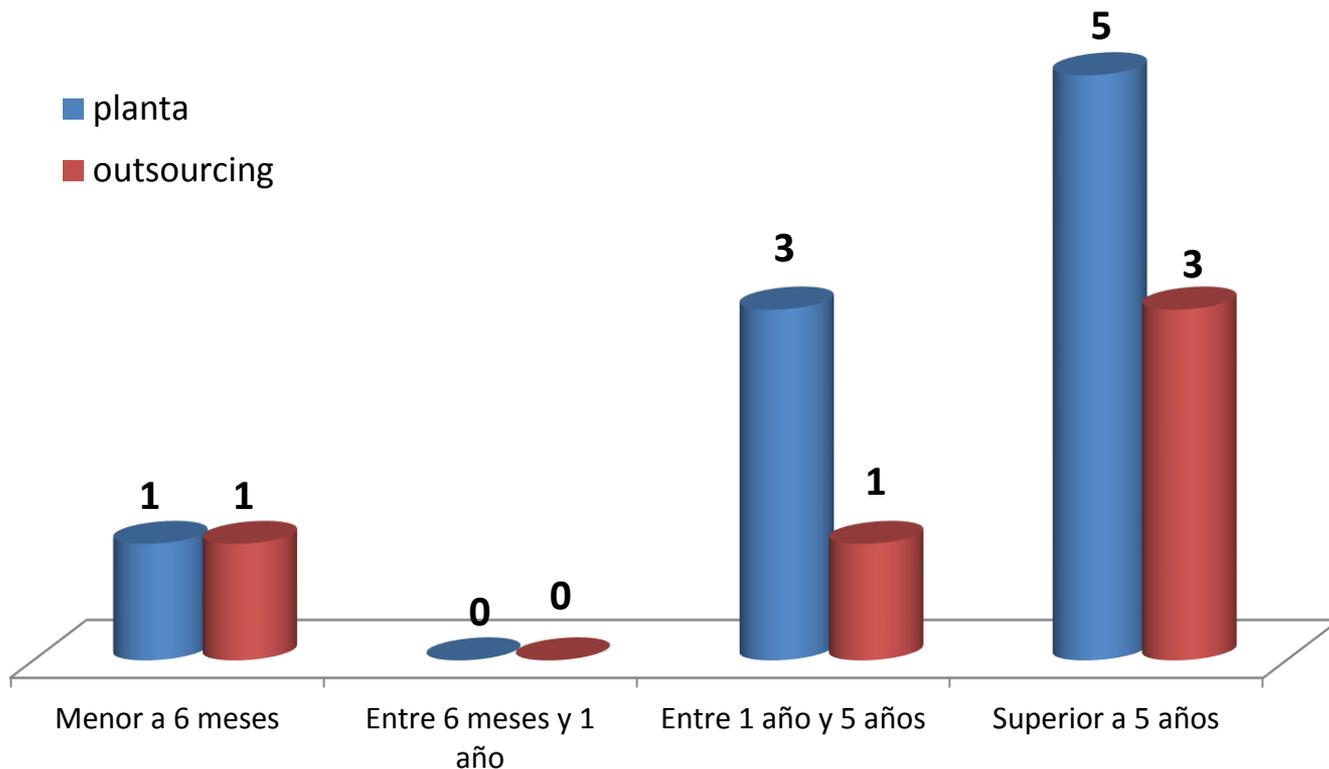
No enviar a funcionarios a procesos de selección donde ya se tiene elegido a un tercero (situaciones que se convierte en desmotivación para los funcionarios que participaron en los procesos de selección)

Retroalimentar y/o comunicar los resultados de los proceso de selección a nivel interno

Deberían ser más transparentes porque se utiliza al personal de planta de comodín para poder ingresar externos

No creen en los concursos internos de la compañía

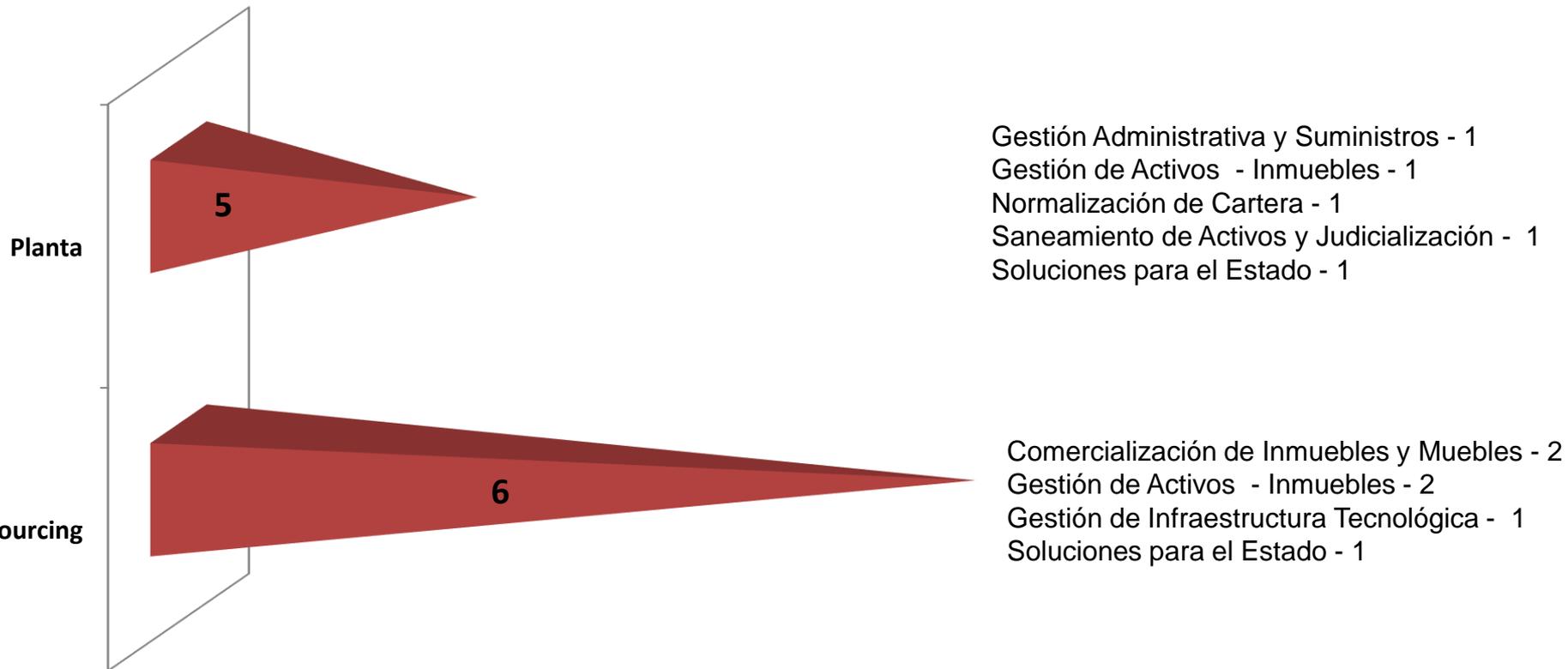
¿Cree que existe el acoso laboral en CISA?



El **9%** de los funcionarios de planta (9) y el **4%** del personal outsourcing (5) consideran que en CISA existe acoso laboral.

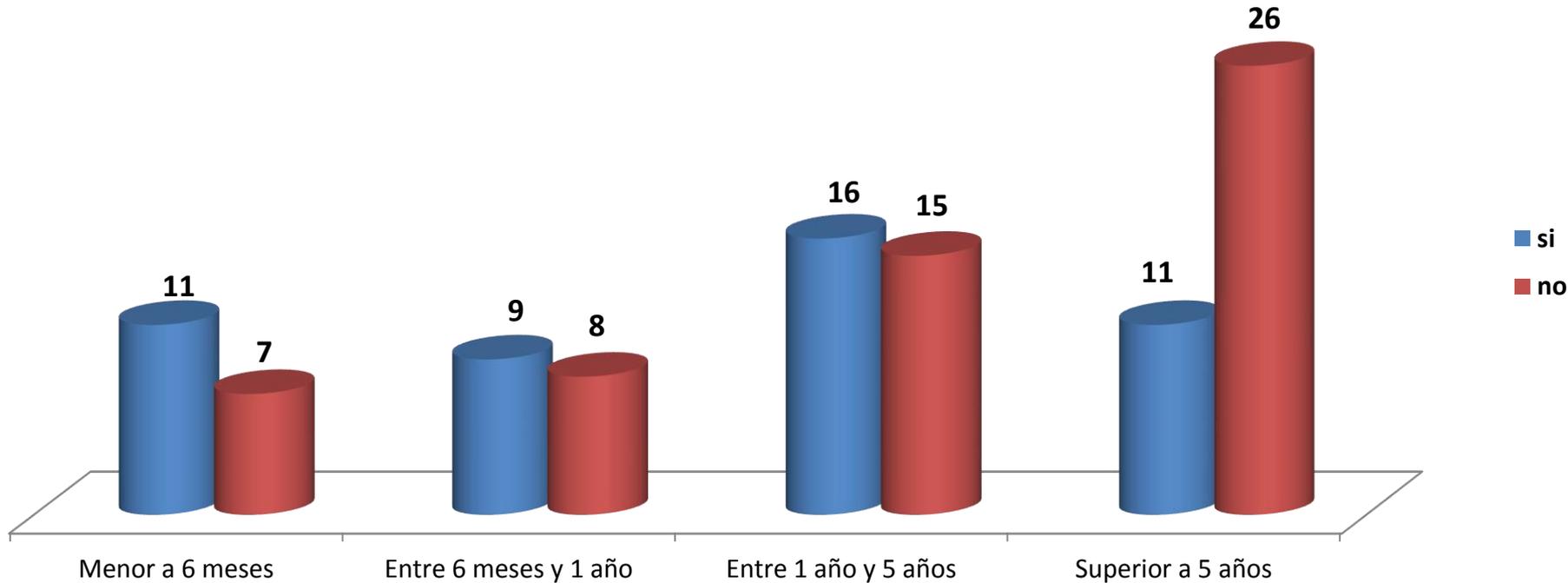
¿Conoce casos de acoso laboral en CISA?

45



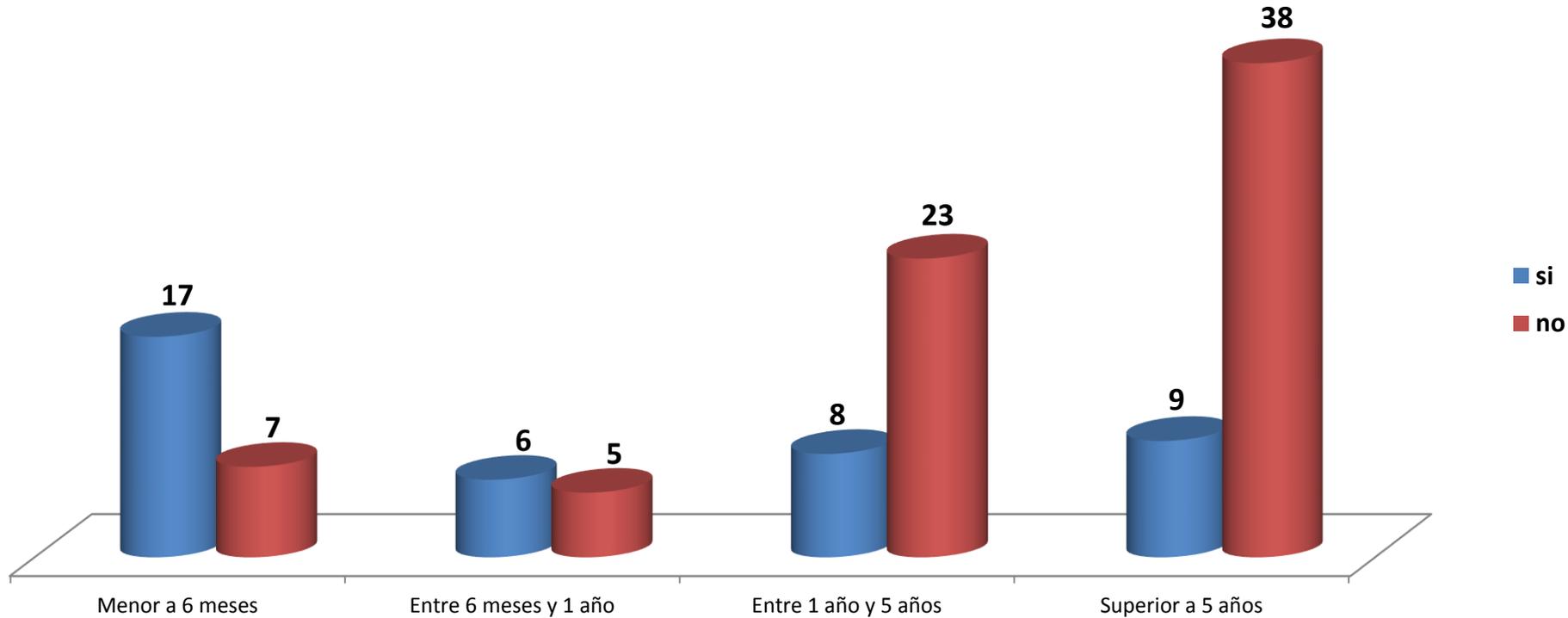
¿Cree que en CISA existe igualdad salarial para trabajos de igual valor y contribución al negocio?

46



¿Cree que en CISA existe igualdad salarial para trabajos de igual valor y contribución al negocio? - Outsourcing

47



De acuerdo a la anterior selección, por favor cuéntenos su opinión

48



- La remuneración salarial en CISA esta por encima de la media del mercado.
- Independiente del tipo de vinculación laboral la asignación salarial guarda relación con las responsabilidades del cargo.
- Considero que los salarios están escalafonados según el cargo, lo que demuestra que hay igualdad.



- En algunos perfiles profesionales hay sobrecarga de trabajo y/o compromisos y esto no se ve reflejado en el aspecto económico del empleado.
- Los Analistas de áreas de apoyo tienen diferencias salariales y se desconoce la razón de tales diferencias, por lo tanto es un foco de desmotivación.
- falta de equidad e igualdad en el trato con las personas, un ambiente laboral pesado y hostil, siempre hay problema con el cumplimiento del horario.

