



SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA COMPAÑÍA AUTOMOTRIZ  
DIESEL SOCIEDAD ANÓNIMA "CODIESEL S.A."

**SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA COMPAÑÍA  
AUTOMOTRIZ DIESEL SOCIEDAD ANÓNIMA "CODIESEL S.A."**

**ANDRÉS FELIPE OLAYA FAJARDO**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2011**



SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA COMPAÑÍA AUTOMOTRIZ  
DIESEL SOCIEDAD ANÓNIMA "CODIESEL S.A."

**SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA COMPAÑÍA  
AUTOMOTRIZ DIESEL SOCIEDAD ANÓNIMA "CODIESEL S.A."**

**ANDRÉS FELIPE OLAYA FAJARDO**

**Trabajo de grado en modalidad de práctica empresarial para  
obtener el título de Ingeniero Industrial.**

**Director**  
**RAFAEL EDUARDO CABALLERO BADILLO**  
**Ingeniero**

**Tutor**  
**TATIANA LISETTE SERRANO CASTILLO**  
**Ingeniera**



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**  
**FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES**  
**BUCARAMANGA**  
**2011**

## **AGRADECIMIENTOS**

El autor expresa sus agradecimientos A:

A DIOS por darme la sabiduría, fortaleza y amor para alcanzar tan gran logro.

A mis padres, RÉGULO ANTONIO y ALBA JEANNETH, por todo su amor y respaldo que me brindaron durante mis años de estudio.

A mis abuelos, ISIDRO ANTONIO y EVELIA, por su apoyo y oraciones que me fortalecieron para seguir adelante

A ANDREA, por su apoyo y cariño constante en toda esta etapa

A todos mis amigos y compañeros de estudio que pusieron su grano de arena para apoyarme en este proceso.

Al Ingeniero RAFAEL CABALLERO, por su orientación y enseñanzas en la realización del proyecto

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	18
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.2 OBJETIVOS	19
1.2. 1 Objetivo General	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 ALCANCE	20
2. MARCO TEÓRICO	22
2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	22
2.2 SUB-PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	23
2.2.1 Análisis y Descripción de Cargos	23
2.2.2 Reclutamiento	23
2.2.3 Selección	24
2.2.4 Contratación	24
2.2.5 Inducción	24
2.2.6 Formación y Desarrollo	25
2.2.7 Evaluación de Desempeño	25
2.2.8 Compensación y Administración de Salarios	26
2.2.9 Indicadores de Gestión	26
2.2.10 Desvinculación Laboral	27

2.3 ADMINISTRACIÓN SALARIAL (COMPENSACIÓN)	27
2.3.1 Indicadores de Gestión	29
2.3.2 Desvinculación Laboral	30
3. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	33
3.1 RESEÑA HISTÓRICA	33
3.2 PORTAFOLIO DE SERVICIOS	35
3.2.1 Venta de vehículos	35
3.2.2 Servicio automotriz	36
3.2.3 Venta de repuestos y accesorios	38
3.2.4 Venta de vehículos usados	38
3.3 MISIÓN	39
3.4 VISIÓN	40
3.5 POLÍTICA DE CALIDAD	40
3.6 MAPA DE PROCESOS ACTUAL	41
4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CODIESEL S.A. CON RESPECTO A LA GESTIÓN HUMANA	42
4.1 MATRIZ DOFA	42
4.2 HALLAZGOS PUNTUALES DEL DIAGNÓSTICO REALIZADO	45
4.2.1 Estado inicial de la Estructura Organizacional	45
4.2.2 Estado inicial Reclutamiento y Selección	46
4.2.3 Estado inicial del proceso de Inducción	47
4.2.4 Estado inicial del proceso de Compensación salarial	47
4.2.5 Estado inicial del proceso de Bienestar Laboral	47

4.2.6	Estado inicial de la Medición de indicadores	48
4.2.7	Estado inicial del proceso de Entrenamiento y Desarrollo de Personal	48
4.2.8	Estado inicial del proceso de Desvinculación de Personal	49
5.	PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	50
6.	DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA COMPAÑÍA AUTOMOTRIZ DIESEL SOCIEDAD ANÓNIMA CODIESEL S.A.	55
6.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	55
6.1.1	Cambios realizados en la U.E.N. Vehículos	59
6.1.2	Cambios realizados en la U.E.N. Negocios	60
6.1.3	Cambios realizados en la U.E.N Partes & Accesorios (P&A)	60
6.1.4	Cambios realizados en la U.E.N Servicio	60
6.1.5	Cambios realizados en otras áreas	61
6.2	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS	62
6.2.1	Despliegue de la estructura organizacional y perfiles de cargo	63
6.3	RECLUTAMIENTO	64
6.4	RECLUTAMIENTO INTERNO	65
6.4.1	Reclutamiento Externo	66
6.5	SELECCIÓN DE PERSONAL	66
6.6	CONTRATACIÓN DE PERSONAL	68
6.7	INDUCCIÓN DE PERSONAL	69
6.8	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL	71
6.9	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	72



6.9.1 Definición de Objetivos	73
6.9.2 Retroalimentación y Acompañamiento	74
6.9.3 Evaluación del Desempeño	74
6.10 PROCESO DE COMPENSACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS	75
6.10.1 Valoración de Cargos	76
6.10.2 Elaboración de las estructuras salariales	93
6.10.3 Costo de implementación de las estructuras salariales diseñadas	108
6.11 BIENESTAR LABORAL	111
6.11.1 Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	111
6.11.2 Satisfacción y clima laboral	121
6.12 DESVINCULACIÓN DE PERSONAL	123
6.13 INDICADORES DE GESTIÓN	125
CONCLUSIONES	133
RECOMENDACIONES	136
BIBLIOGRAFÍA	138
ANEXOS	139

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Venta de vehículos nuevos	35
Figura 2. Taller Mecánica CODIESEL S.A.	36
Figura 3. Misión CODIESEL S.A.	39
Figura 4. Visión CODIESEL S.A.	40
Figura 5. Mapa de Procesos CODIESEL S.A.	41
Figura 6. Despliegue Estructura Organizacional	64
Figura 7. Formato de Convocatoria de Reclutamiento Interno	65
Figura 8. Ciclo de administración por Objetivos	73
Figura 9. Tendencia lineal estructura salarial 1	94
Figura 10. Tendencia parabólica estructura salarial 1	95
Figura 11. Tendencia potencial estructura salarial 1	95
Figura 12. Tendencia lineal estructura salarial 2	96
Figura 13. Tendencia parabólica estructura salarial 2	97
Figura 14. Tendencia potencial estructura salarial 2	97
Figura 15. Tendencia lineal salarios del mercado estructura 1	98
Figura 16. Tendencia parabólica salarios del mercado estructura 1	99
Figura 17. Tendencia potencial salarios del mercado estructura 1	99
Figura 18. Gráfico de comparación de la LTC y la ECMO estructura salarial 1	100
Figura 19. LTC' estructura salarial 1	101
Figura 20. Tendencia lineal salarios del mercado estructura 2	102

Figura 21. Tendencia parabólica salarios del mercado estructura 2	102
Figura 22. Tendencia potencial salarios del mercado estructura 2	103
Figura 23. Gráfico de comparación de la LTC y la ECMO estructura salarial 2	103
Figura 24. Gráfica estructura salarial 1.	106
Figura 25. Gráfica estructura salarial 2	108
Figura 26. Número de capacitaciones realizadas en CODIESEL S.A.	112
Figura 27. Accidentes de trabajo en CODIESEL S.A.	213
Figura 28. Accidentes de trabajo por sede	114
Figura 29. Accidentes de trabajo por área en CODIESEL S.A. Girón	114
Figura 30. Parte del cuerpo afectada por accidentes de trabajo	115
Figura 31. Tipo de accidentes ocurridos	115
Figura 32. Folleto de Elementos de Protección Personal	116
Figura 33. Resultados Comité Cero Accidentes Octubre	118
Figura 34. Resultados Comité Cero Accidentes Noviembre	118
Figura 35. Resultados Comité Cero Accidentes Diciembre	119
Figura 36. Personal del COPASO	120
Figura 37. Personal del comité Cero Accidentes	120
Figura 38. Comunicado cumpleaños de empleados	123
Figura 39. Comunicado de desvinculación laboral	124
Figura 40. Porcentaje de asistencia a las capacitaciones	126
Figura 41. Porcentaje de cumplimiento de capacitaciones	126
Figura 42. Porcentaje de personal capacitado	127



Figura 43. Índice de rotación	128
Figura 44. Índice de deserción	128
Figura 45. Ausentismo Agosto	129
Figura 46. Ausentismo Septiembre	129
Figura 47. Ausentismo Octubre	130
Figura 48. Ausentismo Noviembre	130
Figura 49. Ausentismo Diciembre	131

**LISTA DE TABLAS**

	Pág.
Tabla 1. Categorías de la División Común de GM DIFFERENCE (GMD!)	28
Tabla 2. Categorías de la División de Ventas de GM DIFFERENCE (GMD!)	28
Tabla 3. Categorías de la División de Servicios de GM DIFFERENCE (GMD!)	28
Tabla 4. Categorías de la División de Partes de GM DIFFERENCE (GMD!)	29
Tabla 5. Estándares de la categoría C3 de GMD!	31
Tabla 6. Estándares de la categoría C4	32
Tabla 7. Matriz DOFA de la Gestión de Talento Humano en CODIESEL S.A.	43
Tabla 8. Directrices de la Política de Gestión Humana	51
Tabla 9. Política de Gestión Humana CODIESEL S.A.	52
Tabla 10. Objetivo de Gestión Humana en CODIESES S.A.	53
Tabla 11. Estructura de Cargos CODIESEL S.A.	54
Tabla 12. Integrantes de los subcomités de valoración de cargos	47
Tabla 13. Cargos claves de la estructura salarial del Nivel operativo	77
Tabla 14. Cargos claves de la estructura salarial del Nivel Ejecutivo y Directivo	78
Tabla 15. Peso de los factores compensables estructura salarial 1	79
Tabla 16. Límites de cada categoría estructura salarial 1	87
Tabla 17. Salario de los grados de las categorías de la estructura salarial 1	90
Tabla 18. Límites de cada categoría estructura salarial 2	105
Tabla 19. Salario de los grados de las categorías de la estructura salarial 2	106
Tabla 20. Límites de cada categoría estructura salarial 2	107
Tabla 21. Salario de los grados de las categorías de la estructura salarial 2	108

## **RESUMEN**

**TÍTULO:** SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA COMPAÑÍA AUTOMOTRIZ DIESEL SOCIEDAD ANÓNIMA CODIESEL S.A.<sup>1</sup>

**AUTOR:** ANDRÉS FELIPE OLAYA FAJARDO<sup>2</sup>

**PALABRAS CLAVES:** Sistema de Gestión, Procedimiento, Matriz DOFA, Reclutamiento, Selección, Inducción, Compensación, Entrenamiento, Clima Laboral, Salud Ocupacional

### **DESCRIPCIÓN:**

Como consecuencia del vertiginoso crecimiento en los últimos años en todas sus áreas de la COMPAÑÍA AUTOMOTRIZ DIESEL SOCIEDAD ANÓNIMA CODIESEL S.A., nace la necesidad de implementar un Sistema de Gestión de Talento Humano que establezca bases sólidas para el área encargada de potencializar los esfuerzos del personal de la empresa y orientarlos hacia el cumplimiento de los objetivos corporativos, con el fin de ser más competitivos en un entorno cada vez más cambiante.

El proyecto realizado busca reestructurar el área de gestión humana en CODIESEL S.A. (antes conocida como oficina de personal) estandarizando, documentando y mejorando los diferentes procesos involucrados en el área mencionada. Uno de los principales objetivos de este proyecto es el de diseñar una estructura organizacional que sirva de base fundamental para realizar las mejoras propuestas en los demás procesos de gestión humana.

Como segunda medida y con base en el diagnóstico realizado, se trabajó en paralelo en la construcción y el diseño de la estructura organizacional de la empresa y la documentación de los perfiles de cargo, ya que sería la base fundamental de gran parte de los procesos en el área de Gestión de Humana, como el Reclutamiento, Selección, Inducción, Administración salarial, entre otros. Posteriormente, se diseñaron, aprobaron e implementaron mejoras en los diferentes procesos de gestión humana y se aplicaron indicadores de gestión como Rotación, Deserción, Ausentismo y Número de Accidentes de Trabajo.

Al final del proyecto, se analizaron los resultados obtenidos con base en los objetivos propuestos al comienzo del mismo, estableciendo recomendaciones que lleven a la mejora continua del sistema de gestión de talento humano a implementar.

---

<sup>1</sup> Trabajo de grado en modalidad de práctica empresarial

<sup>2</sup> Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.  
Director: Ing. Rafael Eduardo Caballero. Universidad Industrial de Santander.



## SUMARY

**TITLE:** MANAGEMENT SYSTEM FOR THE COMPANY'S HUMAN TALENT DIESEL AUTOMOTIVE CORPORATION CODIESEL S.A.<sup>3</sup>

**AUTHOR:** ANDRÉS FELIPE OLAYA FAJARDO<sup>4</sup>

**KEY WORDS:** Management System,

### DESCRIPTION:

As a result of rapid growth in recent years in all areas of the AUTOMOTIVE DIESEL CORPORATION COMPANY CODIESEL S.A., comes the need to implement a system of Human Resource Management, to establish a solid foundation for the area in charge of augmenting the efforts of company personnel and direct them toward the fulfillment of corporate goals, to be more competitive in an environment ever changing.

At the beginning of the project, a diagnosis reflected in a SWOT analysis was made, to identify and determine which where the opportunities for improvement in the area of Human CODIESEL S.A. Management. It should be clarified before starting this project, that the area of Human Resources Management was named "Personal", but taking into account the new philosophies and trends that are handled in Human Resource Management, it was decided to change the name into something according to the ideologies of the area and its fundamental objectives. For this reason, in this document, when we refer to this area of the company, be referred to as Human Resources Management.

As a second step and based on the diagnosis made, we began to work in parallel on the construction and design of the company's organizational structure and documentation of the profiles of charge, since these would be the foundation of much of the processes in the area of Human Resource Management, such as recruitment, selection, induction and Salary Administration among others. Subsequently designed tested and implemented changes in human management processes and implemented performance indicators as turnover, absenteeism and compliance training.

Finally, once achieved the objectives of this project, were suggested recommendations focused on continuous improvement of processes and threads worked on it.

---

<sup>3</sup> Work Of degree

<sup>4</sup> Faculty of physic – Mechanics Engineering. School of Industrial and Enterprising Studies.  
Director: Eng. Rafael Eduardo Caballero. Industrial University of Santander

## INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial en los últimos tiempos ha venido atravesando un gran número de cambios. En un principio, las organizaciones estaban enfocadas solo en producir, pero posteriormente se dedicaron a trabajar en satisfacer las necesidades de sus clientes. Actualmente permanece este enfoque, sin dejar de lado las demás áreas que conforman una organización: proveedores, personal o talento humano, propietarios y la sociedad en general.

El Talento Humano de una empresa representa una de sus mayores fortalezas y activos. Es por esto que surge una herramienta denominada Gestión de Talento Humano, encargada de integrar las diversas funciones relacionadas con personal en una organización, y alinearlas en pro de cumplir con el propósito estratégico de la misma.

Con base en lo anteriormente descrito, surge la necesidad en la empresa Automotriz Diesel Sociedad Anónima "CODIESEL S.A.", de establecer un Sistema de Gestión de Talento Humano que aumente los aportes del personal hacia la empresa, generando un ambiente de bienestar y desarrollo entre las partes interesadas, para lo cual se pretende llevar a cabo el presente trabajo de grado en modalidad de práctica empresarial.

Por medio de este Sistema de Gestión, se busca implantar bases sólidas que permitan dirigir y coordinar el talento humano de CODIESEL S.A., y estandarizar los procesos desarrollados en el área de Gestión Humana con el objetivo de asegurar su control y mejora continua, basado en el ciclo PHVA.

La implementación del Sistema de Gestión de talento Humano en CODIESEL S.A., como en cualquier otra organización, traerá consigo cambios, tanto



operativos como culturales. Es por eso que la eficacia del sistema dependerá de la participación activa de todo el personal de la empresa y la colaboración de la alta dirección.

Es importante tener en cuenta que CODIESEL S.A. como concesionario de la marca CHEVROLET, debe cumplir con unos estándares internos establecidos por GM Colmotores en su norma GM DIFFERENCE. En relación con este proyecto, el Sistema de Gestión de Talento Humano que se desea implementar debe cumplir con los estándares establecidos en la categoría C3 (Administración del recurso humano) y C4 (Capacitación y entrenamiento de personal). Cabe aclarar, que el presente proyecto se llevará a cabo bajo la constante supervisión de un tutor asignado dentro de la organización, y la dirección de un docente capacitado en el tema, suministrado por la Universidad Industrial de Santander.

## **1. GENERALIDADES DEL PROYECTO**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa CODIESEL S.A. ha experimentado un crecimiento importante en los últimos años, lo cual ha generado un aumento representativo en la nómina de la empresa, hasta llegar a tener aproximadamente 224 empleados distribuidos en las diferentes sedes de la compañía (Girón, Bucaramanga, Barrancabermeja y Cúcuta).

Actualmente la compañía no cuenta con un departamento encargado de la gestión del talento humano. Solamente existen dos personas, denominadas Asistente y Auxiliar de Recursos Humanos, encargadas de realizar, entre otras actividades, la liquidación y contabilización de la nómina, el proceso de contratación, la capacitación y entrenamiento del personal, la gestión disciplinaria, el suministro de dotación, y todo lo relacionado con seguridad industrial y salud ocupacional de todo el personal de cada una de las sedes de la compañía. Adicional a esto, no se cuenta con procedimientos establecidos ni documentados de lo mencionado anteriormente, y existen otros procesos que actualmente no se están manejando y que son indispensables para establecer el sistema de gestión deseado.

Es por esto que surge la necesidad de estandarizar y reestructurar el área de Recursos Humanos, de forma que oriente al personal al cumplimiento de las metas corporativas de la empresa, mediante el alcance de sus metas individuales. El resultado final del proyecto deberá ser, un área de Gestión Humana con objetivos, funciones y procedimientos establecidos que apoyen el proceso de mejora continua de la empresa.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

- Diseñar, documentar, implementar y evaluar un Sistema de Gestión de Talento Humano para la empresa CODIESEL S.A. basado en los requisitos de GM Colmotores, la Ley 100 del 1993 y los de la misma compañía, reestructurando y mejorando de esta forma el área de Gestión Humana y los procesos manejados en ella.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el estado actual de los procesos desarrollados en el área de Gestión Humana en CODIESEL S.A., identificando sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de mejora.

- Estructurar el área de Gestión Humana garantizando bases sólidas para el desarrollo de los procesos involucrados, que asegure el cumplimiento de los requisitos establecidos por CODIESEL S.A., GM Colmotores, el Gobierno y las demás partes interesadas.

- Cumplir con las categorías y estándares de gestión humana establecidos por GM Colmotores en la norma GM DIFFERENCE (GMD!).

- Documentar los procedimientos y políticas establecidas para el Sistema de Gestión de Talento Humano en CODIESEL S.A., con el fin establecer las directrices que guiarán el sistema de gestión y estandarizar el desarrollo de los procesos involucrados en él.

- Diseñar e implementar un plan de capacitaciones que satisfaga las necesidades de la empresa y que cumpla con los parámetros establecidos por GM Colmotores.



- Diseñar la herramienta a través de la cual se realizará la evaluación de desempeño al personal de CODIESEL S.A.
- Diseñar una estructura salarial que garantice la equidad interna en el proceso de compensación al personal y competitividad con el mercado laboral.
- Establecer indicadores de gestión que permitan medir el desempeño del área de Gestión Humana
- Realizar recomendaciones a CODIESEL S.A. al final de la realización del proyecto enfocadas a garantizar la correcta implementación del sistema de gestión realizado.

### **1.3 ALCANCE**

El presente trabajo de grado tiene como fin diseñar, documentar, implementar y evaluar un Sistema de Gestión de Talento Humano para la empresa CODIESEL S.A., que garantice la mejora continua de los procesos tenidos en cuenta.

El proyecto presentará los siguientes aportes tangibles:

- Diagnóstico de la situación actual de la Gestión Humana en CODIESEL S.A.
- Diseño, formalización y divulgación de la estructura organizacional de CODIESEL S.A.
- Diseño, implementación, documentación y evaluación de un Sistema de Gestión de Talento Humano que incluya:
- Diseño y elaboración de los perfiles de cargo de toda la empresa.



- Implementación de mejoras en los procesos involucrados en el área de Gestión Humana en la empresa.
  
- Documentación de los procedimientos y políticas de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal, de acuerdo con los parámetros y necesidades de CODIESEL S.A.
  
- Diseño de estructura salarial que permita administrar de forma equitativa las compensaciones al personal de CODIESEL S.A.
  
- Establecimiento de indicadores de gestión que permitan medir, evaluar y controlar el desempeño de la Gestión de Talento Humano en la compañía.
  
- Establecimiento de metodología por medio de la cual se evaluará el desempeño del personal de la empresa utilizando el método de administración por Objetivos.
  
- Elaboración de un plan de capacitación y entrenamiento al personal de la empresa de acuerdo con los parámetros establecidos por GM DIFFERENCE en su categoría C4 (capacitación y entrenamiento de personal).
  
- Evaluación del Sistema de Gestión de Talento Humano implementado con el fin de proponer acciones correctivas y/o preventivas orientadas hacia la mejora continua de los procesos establecidos en el Sistema.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

En la actualidad las organizaciones se están desempeñando en entornos altamente cambiantes e industrializados. Sin embargo, cada vez es más corto el tiempo de vida útil de las nuevas tecnologías, lo que genera aún más dificultades para que las empresas se mantengan en el mercado. Sobrevivir a esta situación será un elemento constante para las organizaciones de hoy en día, lo que las lleva a buscar constantemente niveles de eficiencia, productividad y eficacia lo suficientemente altos como para sobresalir en su entorno variable.

En respuesta a esta necesidad, se han propuesto modelos, tendencias y/o teorías en relación al sector empresarial. Sin embargo, solo hay un aspecto en el cual todas estas teorías coinciden, y es en la importancia del talento humano como elemento indispensable en el desarrollo empresarial, que garantiza la supervivencia y prosperidad de las organizaciones. Es por ello, que éstas deben gestionar ese talento que tienen en su principal activo: las personas.

Gestión de Talento Humano implica "un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de una conjugación de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro"<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Dr. Edgar Eslava Armao - <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-talento-humano-organizaciones.htm>

## 2.2 SUB-PROCESOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Gestión del Talento Humano consta de un conjunto de sub-procesos, necesarios para poder potencializar las habilidades y competencias del personal, en pro de alcanzar los objetivos estratégicos en las organizaciones. Éstos son:

**2.2.1 Análisis y Descripción de Cargos.** Este proceso busca, como su nombre lo indica, el análisis de los requisitos físicos e intelectuales que el cargo exige a su ocupante para poder desempeñarlo de manera adecuada, las responsabilidades comprendidas y las condiciones de trabajo en que debe desempeñar el cargo. Generalmente, la información recolectada en el análisis de cargo permanece documentada en los llamados perfiles de cargo o manual de funciones.

La información suministrada por cada perfil debe permitir comprender el cargo en términos de:

- ¿Qué hace?
- ¿Cómo lo Hace?
- ¿Para qué lo hace?
- ¿Cuál es su importancia para la organización (genera valor)?
- ¿Cómo se mide su gestión?

**2.2.2 Reclutamiento.** El proceso de Reclutamiento es aquel por medio del cual las organizaciones buscan atraer e identificar personas que cumplan con el perfil de un cargo en cuestión. El proceso de Reclutamiento comienza en el mismo instante en que se genera una vacante en cualquier área o dependencia de la empresa, y termina cuando se reciben las solicitudes de cada postulante al cargo.

Existen dos tipos de reclutamiento: interno y externo. El reclutamiento interno busca suplir la necesidad de vacante mediante la reubicación del personal de la compañía, ya sea por promoción o traslado, mientras que el reclutamiento externo

está orientado a cubrir la vacante en cuestión, mediante personal ajeno a la empresa o personal externo, a través de los diferentes medios de reclutamiento existentes(avisos en periódico, internet, outsourcing, etc.).

**2.2.3 Selección.** Llamamos Selección de Personal, al conjunto de actividades que se emplean para decidir qué postulante es el más idóneo para cubrir una vacante determinada dentro de la empresa. El proceso inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y finaliza cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Es importante tener en cuenta que uno de los aspectos fundamentales de un buen proceso de Selección, es el perfil de cargo, pues éste permite identificar las necesidades específicas de cada puesto de trabajo y los requisitos que deben cumplir los participantes en el proceso.

**2.2.4 Contratación.** La contratación de personal es el proceso por medio del cual se formaliza, de acuerdo a lo establecido por la ley, la relación entre el empleado y patrono, garantizando el cumplimiento de los deberes y derechos tanto del trabajador como de la empresa. El contrato puede ser a término fijo o indefinido.

**2.2.5 Inducción.** El propósito principal del proceso de Inducción de personal es facilitar al nuevo empleado y/o ocupante de un cargo, su adaptación, integración y conocimiento de la organización y del cargo, incrementando así el sentido de pertenencia, involucrando a su vez al empleado con el logro de los resultados del negocio.

El proceso de inducción de personal comienza en el momento en que la persona se postula a un cargo y se le suministra información sobre la vacante, y termina en el momento en que el nuevo empleado empieza a aplicar lo aprendido en la inducción. Así mismo, para garantizar la eficacia del programa de inducción, es

importante el apoyo y participación en el desarrollo e implementación, por parte de la alta gerencia.

**Aspectos claves de un programa de Inducción:**

- Contemple la naturaleza de la labor.
- Establezca fases y contenidos del programa de inducción.
- Establezca la metodología y la estructura.
- Defina roles – responsabilidades para los involucrados.
- Prepare los recursos – herramientas – documentos necesarios.
- Implemente y haga seguimiento al proceso.

**2.2.6 Formación Y Desarrollo.** Algunos autores definen desarrollo como el proceso dividido en educación y entrenamiento. El entrenamiento se define como “la preparación de las personas para el cargo a ocupar”, mientras que la educación está enfocada a la preparación de la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. Debido a la naturaleza cambiante del entorno en el que se mueven hoy en día las organizaciones, surgen continuamente necesidades de entrenamiento al personal, por lo que las empresas invierten parte de su capital en capacitar a sus empleados, lo que les permite poder mantenerse en el mercado y crecer día a día. La gestión de talento humano está orientada a identificar dichas necesidades, con el fin de suplirlas oportunamente.

**2.2.7 Evaluación de Desempeño.** Es un proceso en el cual se mide el desempeño del trabajador en el cumplimiento de sus actividades, en el cual hay una comunicación permanente entre el empleado y su líder (supervisión) directo, en relación con los objetivos y logros del empleado en su trabajo.

**Mantener a los empleados de la organización con bajo desempeño origina:**

- Bloqueo en las oportunidades de desarrollo
- Poca atracción de empleados de primer nivel a la organización

- Falta de desarrollo de los subordinados
- Abandono de la organización por parte de los empleados con buen desempeño
- Caída de la productividad y de la moral.

Según Chiavenato "Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad".

**2.2.8 Compensación y Administración de Salarios.** La administración de los salarios hace parte fundamental del plan estratégico de las organizaciones, ya que en la medida en que garantiza y asegura la estabilidad y duración de la misma, genera sentido de pertenencia y participación de todos los trabajadores, permitiendo alcanzar los objetivos organizacionales y los de cada individuo.

Las compensaciones son un elemento esencial tanto en la posición competitiva de la empresa, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados<sup>6</sup>.

La Administración Salarial está compuesta, además de los salarios, de las prestaciones legales, sociales y todos aquellos beneficios e incentivos que provengan o deriven de la actividad laboral.

**2.2.9 Indicadores de Gestión.** Para poder implementar un sistema de gestión basado en mejora continua, es necesario desarrollar indicadores que permitan medir y evaluar el desempeño del sistema de gestión, y de todos los procesos de la organización que permitan obtener una verdadera ventaja competitiva

---

<sup>6</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, Mc Graw-Hill



sostenible frente a la competencia. Lo que no se puede medir no se puede administrar ni controlar.

Un sistema de indicadores de control es un instrumento gerencial, formado por un conjunto de indicadores establecidos internamente en las organizaciones, que evalúan cuantitativamente el desempeño de las labores desarrolladas en un área determinada de la empresa.

Los indicadores de gestión deben cumplir con las siguientes características: medibles, específicos, alcanzables y significativos.

**2.2.10 Desvinculación Laboral.** Para la organización es muy importante conocer y entender la percepción que tiene un ex-empleado, cuáles fueron las ventajas y desventajas de haber estado vinculado, cómo se sintió en el área, su jefe, compañeros y demás aspectos que de una u otra forma permiten mostrar de manera objetiva las razones que le hicieron abandonar la empresa.

## **2.3 THE GM DIFFERENCE (GMD!)**

GM DIFFERENCE es una herramienta de gestión, creada por General Motors (GM), basada en ISO 9001, pero claramente enfocada a concesionarios. El propósito primordial de GM DIFFERENCE es promover un cambio cultural que le permita a todos los concesionarios CHEVROLET crear clientes para toda la vida. THE GM DIFFERENCE se divide en cuatro partes así: División Común, que aplica a todas las áreas del concesionario; División de Ventas, enfocada a la venta de vehículos nuevos; División Servicios, la cual rige los talleres, y División de Partes encargada de orientar la venta de partes y accesorios para vehículos. Cada división contiene unas categorías y éstas a su vez contienen un conjunto de estándares que rigen y controlan el desempeño de sus áreas de acción.

A continuación se mostrará un resumen de las divisiones y categorías establecidas por GM para THE GM DIFFERENCE.

**Tabla 1. Categorías de la División Común de GM DIFFERENCE (GMD!)**

### **DIVISIÓN COMÚN**

- C- 1** Proceso De Liderazgo Consultivo
- C- 2** CRM- Manejo de Relación con cliente
- C- 3** Administración de Recursos Humanos
- C- 4** Entrenamiento y Desarrollo de Personal
- C- 5** Manejo de llamadas de Clientes

FUENTE: CODIESEL S.A.

**Tabla 2. Categorías de la División de Ventas de GM DIFFERENCE (GMD!)**

### **DIVISIÓN DE VENTAS**

- S- 1** Instalaciones y Showroom
- S- 2** Presentación del Personal
- S- 3** Prospección vehículos nuevos
- S- 4** Proceso consultivo de ventas
- S- 5** Proceso de entrega de vehículos nuevos
- S- 6** CRM manejo de relaciones con cliente de ventas
- S- 7** Administración interna de ventas
- S- 8** Marketing de vehículos nuevos

FUENTE: CODIESEL S.A.

**Tabla 3. Categorías de la División de Servicios de GM DIFFERENCE (GMD!)**

### **DIVISIÓN DE SERVICIOS**

- W- 1** Instalación de servicios
- W- 2** Presentación del personal
- W- 3** Proceso consultivo de servicio
- W- 4** CRM manejo de relaciones con los clientes de servicio
- W- 5** Administración del taller(Centro de servicio)
- W- 6** Salud ocupacional y seguridad Industrial
- W- 7** Administración del medio ambiente

FUENTE: CODIESEL S.A.

**Tabla 4. Categorías de la División de Partes de GM DIFFERENCE (GMD!)****DIVISIÓN DE PARTES**

- P- 1 Instalación de Partes y Accesorios
- P- 2 Presentación del personal
- P- 3 Proceso consultivo de partes y accesorios
- P- 4 CRM manejo de relaciones con los clientes de partes y accesorios
- P- 5 Administración de partes y accesorios
- P- 6 Ventas wholesale
- P- 7 Administración de accesorios
- P- 8 Marketing de partes y accesorios
- P- 9 Salud ocupacional y seguridad industrial
- P- 10 Administración del medio ambiente

FUENTE: CODIESEL S.A.

Para lo referente al presente proyecto, se tendrá en cuenta los estándares establecidos en las categorías C3 (Administración de Recursos Humanos) y C4 (Entrenamiento y Desarrollo de Personal) de la división Común de THE GM DIFFERENCE.

**2.3.1 Categoría C3 THE GM DIFFERENCE (administración de recursos humanos).** No importa que tan pequeña sea una organización en la actualidad, básicamente tiene que ver con personas realizando algún tipo de trabajo. Tales personas requieren de líderes que los orienten hacia el logro de los resultados del negocio. Es por ello, que se estableció la categoría C3, con el fin de crear esos líderes que necesitan los concesionarios de la marca.

- **Propósito de la categoría:** contar cuenta con procesos efectivos para la Administración de Recursos Humanos.

- **Responsables de la categoría en el concesionario:** el Gerente General y todos sus gerentes son responsables de asegurar que el concesionario siga los procedimientos de administración del capital humano para lograr un servicio

excelente al Cliente. En la tabla 5 se podrán apreciar cada una de las secciones y estándares que se establecieron para la categoría C3.

### **2.3.2 Categoría C4 THE GM DIFFERENCE (Entrenamiento y Desarrollo personal).**

- **Definición:** el concesionario cuenta con sistemas efectivos de entrenamiento para su personal, acordes con los lineamientos del negocio.

- **Propósito:** contar con un sistema de entrenamiento estructurado para que los empleados del concesionario desarrollen competencias requeridas para el desempeño de sus cargos. Las secciones y estándares establecidos en la categoría C4 para el entrenamiento y desarrollo de personal se muestran en la tabla 6.

**Tabla 5. Estándares de la categoría C3 de GMD!**

<b>SECCIÓN</b>	<b>ESTÁNDAR</b>
Estructura Organizacional (EO)	<b>EO 1:</b> Existe un área y un líder responsable de las funciones y procesos de Recursos Humanos del concesionario.
	<b>EO 2:</b> Existe una estructura organizacional acorde con el concesionario evidenciado en un Organigrama general del Concesionario y Organigramas Departamentales que muestran posiciones y nombres.
	<b>EO 3:</b> Existe una Descripción de cargo para cada posición/clasificación del Concesionario.
	<b>EO 4:</b> Cada descripción de cargo contiene: responsabilidades, estándares de desempeño, GM DIFFERENCE y niveles de reporte y gestión.
	<b>EO 5:</b> Todo el personal ha leído y ha firmado su descripción de cargo para indicar que están de acuerdo en implementar los Estándares GMD y las demás responsabilidades relevantes a su posición.
Reclutamiento y Selección (RS)	<b>RS 1:</b> Se sigue un plan y un proceso estructurado de reclutamiento y selección del personal del concesionario.
	<b>RS 2:</b> Todos los soportes del proceso de selección (aplicaciones de trabajo, reportes de entrevistas, etc.) se mantienen archivados por lo menos un año.
Inducción(IN)	<b>IN 1:</b> Todos los Nuevos empleados pasan por un proceso de inducción estructurado.
	<b>IN 2:</b> El proceso de inducción incluye orientación frente a GM DIFFERENCE (detalle de los Estándares GMD! asociados a su posición), responsabilidades asociadas con el Medio Ambiente, Salud y Seguridad ocupacional.
	<b>IN 3:</b> Todo el personal ha recibido una copia de los estándares GMD! relevantes a su cargo.
Política de Compensación y Estructura Salarial (PE)	<b>PE 1:</b> Existe una política de compensación que permite administrar la compensación a todos los empleados del concesionario.
	<b>PE 2:</b> La compensación para los empleados es competitiva con otros concesionarios y otros tipos de negocios relacionados.
Administración del Desempeño (AD)	<b>AD 1:</b> Existe un proceso estructurado de evaluación de desempeño y se lo realiza a todos los empleados.
	<b>AD 2:</b> El proceso de evaluación del desempeño evalúa el cumplimiento de las responsabilidades asociadas a GMD! para las posiciones relacionadas.
	<b>AD 3:</b> La información resultante del proceso de evaluación de desempeño es utilizada para administrar los procesos de RH (entrenamiento & desarrollo, compensación, etc.).
	<b>AD 4:</b> El buen desempeño es reconocido/premiado y se toman acciones constructivas para mejorar el bajo desempeño.
Desvinculación Laboral (DL)	<b>DL 1:</b> Existen Políticas y procedimientos del Concesionario para la terminación voluntaria o involuntaria de la relación laboral.
	<b>DL 2:</b> Una entrevista previa a la salida del empleado se desarrolla para todo el personal que se retira del mismo.
	<b>DL 3:</b> Toda la documentación de salida de personal se mantiene archivada, y se desarrollan planes de acción si se requiere.

FUENTE: CODIESEL S.A.

**Tabla 6. Estándares de la categoría C4**

<b>SECCIÓN</b>	<b>ESTÁNDAR</b>
Análisis de necesidades de capacitación	<b>C4.1</b> El concesionario desarrolla un análisis de necesidades de capacitación para el personal que atiende a los clientes.
Plan y Ejecución de Entrenamiento	<b>C4.2</b> El concesionario desarrolla e implementa planes efectivos de capacitación basados en su propio análisis de necesidades.
	<b>C4.3</b> Todo el personal de Servicio y Repuestos atiende a la capacitación técnica y comercial proporcionada por GM como indica el análisis de necesidades.
Biblioteca y Registro de Entrenamiento	<b>C4.4</b> El material de trabajo de entrenamiento es catalogado y almacenado apropiadamente.
	<b>C4.5</b> Todo el material de entrenamiento está disponible para todo el personal que lo necesite.
	<b>C4.6</b> El responsable de entrenamiento mantiene un archivo actualizado de toda la capacitación interna y externa, así como la efectividad de los planes del mismo.
	<b>C4.7</b> Se mantiene un registro actualizado de cada empleado, entrenamientos ejecutados y de competencias.
	<b>C4.8</b> Cada plan de entrenamiento/capacitación se actualiza por el empleado y se conserva en el archivo personal.
	<b>C4.9</b> Los empleados que reciben entrenamiento externo comparten los conocimientos y habilidades adquiridas con el resto del personal.
	<b>C4.10</b> El concesionario entregará certificados y reconocimientos a los empleados que culminen satisfactoriamente los entrenamientos.
Medición del Impacto de la Capacitación	<b>C4.11</b> El concesionario hace una evaluación de todos los entrenamientos formales que desarrolla, tanto internos como externos, por lo menos a nivel de reacción y aprendizaje.

FUENTE: CODIESEL S.A.

### **3. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

#### **3.1 RESEÑA HISTÓRICA<sup>7</sup>**

CODIESEL S.A. inicia operaciones en el año de 1969, en la ciudad de Bucaramanga, en las instalaciones ubicadas en el sitio denominado La Puerta del Sol.

CODIESEL operaba como concesionario de vehículos Dodge diesel para transporte pesado (D600, 157 y 197, P-900, 226, CNT-900, 146 y 222); las labores se iniciaron con cinco personas en la parte administrativa y de ventas y dos mecánicos en el taller.

Con el fin de dar un mejor soporte en el área de Servicio, la empresa se traslada para unas instalaciones más amplias en el año de 1982. Posteriormente, Chrysler cede todas sus instalaciones y derechos a la General Motors Corporation y nace en Colombia GM Colmotores, ensamblando y distribuyendo en nuestro país toda la gama de productos CHEVROLET; a raíz de este hecho, CODIESEL asume la concesión de los productos diesel de CHEVROLET (Brigadier 151 y 221, CHR 580, C-70). Para 1986 y con el objetivo de tener un área apropiada para los talleres y dimensionando el concesionario al volumen de ventas de ese momento, se traslada para unas instalaciones alquiladas en el Kilómetro 8 vía Girón.

Simultáneamente se inicia la construcción de unas modernas instalaciones ubicadas en el Kilómetro 7 de la autopista a Girón en la intersección de la misma con el anillo vial, sitio donde actualmente funciona la sede principal del concesionario, con más de 6.000 metros cuadrados construidos. El traslado a la

---

<sup>7</sup>Tomado del Manual de Calidad de CODIESEL S.A.



sede propia se da en el año de 1988; para ese entonces, el número total de empleados era de veinticinco (25).

En 1992 Colmotores concede a CODIESEL S.A. la línea completa de Diesel y Gasolina y simultáneamente se da inicio en Colombia al proceso de apertura económica, lo cual obliga a un desarrollo acelerado de todos los recursos de la organización con el fin de alcanzar niveles de competencia acorde con la proliferación de la oferta de vehículos en el ámbito local; es así como en poco tiempo se llega a un número de 120 empleados, se pasa de volúmenes de venta de 30 unidades a 120 unidades, se mejora sustancialmente las instalaciones del taller, adquiriendo equipos de tecnología de punta, se incrementa el nivel de inventario de repuestos originales, se intensifica la capacitación del personal en todas las áreas, se mejora la atención a nuestro público abriendo un punto de venta en la meseta y se hace más presencia a través de representantes, en municipios como Barrancabermeja, San Gil, Socorro y muchos otros. Así mismo, con el fin de capitalizar las oportunidades del mercado en la ciudad de Cúcuta se toma la decisión de abrir la agencia comercial en dicha ciudad, la cual canceló sus operaciones el día 24 de Febrero de 2001.

En la actualidad CODIESEL S.A. es el distribuidor de CHEVROLET más importante y de mayor trayectoria en los Santanderes con los mejores talleres de servicio técnico y asistencia posventa. Posee cinco sitios de atención al público en los cuales se maneja el concepto de un concesionario completo, porque además de poseer una vitrina para exhibición y venta de vehículos, cuenta con operación completa de repuestos e instalaciones para taller de servicio CHEVROLET y otras marcas.

Estos cinco puntos son:

- CODIESEL Principal. Km. 7 vía a Girón.
- Chevy Express La Rosita. Ubicada en la avenida la rosita con Cra. 27.

- Sucursal Búcaros. Av. Quebrada Seca - 27 – 65.
- CODIESEL Barrancabermeja.
- CODIESEL Cúcuta.

Adicionalmente a las sedes mencionadas anteriormente, en la actualidad CODIESEL S.A. cuenta con una sucursal ubicada en la avenida Quebrada Seca con Carrera 20, la cual está destinada a la venta únicamente de repuestos de la marca CHEVROLET. Dicha sede recibe el nombre de “CHEVROPARTES”.

## **3.2 PORTAFOLIO DE SERVICIOS<sup>8</sup>**

### **3.2.1 Venta de vehículos**

**Figura 1. Venta de vehículos nuevos**



FUENTE: CODIESEL S.A.

---

<sup>8</sup> [www.codiesel.com](http://www.codiesel.com)

- Actualmente CODIESEL cuenta con un amplio catálogo de vehículos para la venta.
- Automóviles.
- Spark, Spark GT, Aveo, Aveo Emotion, Optra, Cruze.
- Camionetas.
- HHR, Luv Dimax 4x4, Camperos, Vitata, Grand Vitara SZ, Captiva Sportt 2.4
- Comerciales.
- Buses serie N, Camiones serie F, Camiones serie N, CHR, LV 150 y Taxi 7:24.

### 3.2.2 Servicio automotriz

**Figura 2. Taller Mecánica CODIESEL**



FUENTE: CODIESEL S.A.

El servicio automotriz ofrecido por CODIESEL S.A. cuenta con más de 35 años de experiencia en el mantenimiento y reparación de vehículos marca CHEVROLET,



lo cual los hace líderes en este campo en el oriente colombiano; se cuenta con un área de 4500 mts<sup>2</sup>, 150 puestos de trabajo distribuidos en tres sedes: un Chevy Express en el área metropolitana de Bucaramanga, un concesionario integral y sede Principal en Girón y un Chevy Express en Barrancabermeja.

#### **- Mecánica Rápida:**

CODIESEL S.A. ofrece a través de la mecánica express soluciones rápidas a los problemas de mantenimiento automotriz, en el menor tiempo, al mejor precio y con mano de obra calificada; este servicio está fundamentado en puntos de atención de Servicio Rápido(Chevy Express) y operaciones cuya duración no sea mayor a dos horas; adicionalmente, para una mayor comodidad, los clientes de CODIESEL pueden esperar y presenciar las reparaciones o intervenciones realizadas a su vehículo en su moderna sala de espera.

A través del servicio de Mecánica Rápida CODIESEL S.A. ofrece: mantenimiento preventivo, cambio de aceite y filtros, alineación y balanceo, revisión de frenos, revisión de suspensión, revisión y alineación de luces, sincronización de motor y lavado de inyectores por ultrasonido.

#### **- Mecánica Especializada:**

CODIESEL S.A. provee un servicio especializado que permite mantener la funcionalidad, originalidad y vida útil de los vehículos CHEVROLET. Su conocimiento acumulado en más de 35 años de experiencia en mecánica automotriz, la presencia de equipos especializados y el trabajo con altos estándares de calidad de técnicos expertos conocedores de la marca, facilitan adecuados procesos de diagnóstico y corrección de los diferentes tipos de fallas mecánicas, eléctricas o electrónicas de cualquier tipo de vehículo.



### - Lámina Y Pintura:

En el taller de lámina y pintura se realizan reparaciones Express (máximo dos piezas) y especializadas. En CODIESEL S.A. son expertos en reparación de estructuras autoportantes y reparación de chasis de bastidor de todas las marcas; Es un taller de confianza y tienen convenio de servicio con todas las compañías aseguradoras del país.

La calidad de los productos que utilizan y la tecnología aplicada en todos sus procesos les permite ofrecer una garantía en pintura de 3 años.

El reconocimiento a su calidad esta soportado en la calificación 5A otorgada por el Centro de experimentación y seguridad Vial de Colombia CESVICOLOMBIA, sociedad conformada por las principales aseguradoras del país.

**3.2.3 Venta de repuestos y accesorios.** El departamento de Partes y Accesorios cuenta con amplio cubrimiento, haciendo presencia en la ciudad de Cúcuta a través de SOLOCHEVROLET, en Barrancabermeja con Chevy Express y en Bucaramanga con CHEVROPARTES, CODIESEL Girón y Chevy Express La Rosita, allí se cuenta con todas las partes que se necesite para reparar un CHEVROLET y los accesorios para embellecer y personalizar el vehículo, 100% Originales.

**3.2.4 Venta de vehículos usados.** La Compañía Automotriz Diesel CODIESELS.A., no solo ofrece vehículos de la marca CHEVROLET sino también de otras marcas reconocidas, pero que son vehículos denominados de segunda (vehículos usados).

### 3.3 MISIÓN<sup>9</sup>

**Figura 3. Misión CODIESEL**



FUENTE: CODIESEL S.A.

CODIESEL S.A. cuenta con una misión en la cual declara: “en CODIESEL S.A. satisfacemos las necesidades del transporte automotor y complementario, generando entusiasmo en todos nuestros clientes por los productos y servicios que le ofrecemos, a partir de procesos organizacionales, orientados hacia la excelencia Principio y fin de Nuestra empresa. Prosperamos en equipo con personas integras y expertas en su labor, altamente comprometidas con la calidad de lo que sabemos hacer.

Trabajamos a partir del mejoramiento continuo por el desarrollo integral y equitativo de la empresa y el de su talento humano, por el respeto de los derechos de los proveedores y la competencia, por el incremento de los niveles de productividad y rentabilidad, ofreciendo una retribución física justa a los colaboradores y accionistas, para cumplir con el compromiso social que orienta nuestros principios”.

---

<sup>9</sup> [www.codiesel.com](http://www.codiesel.com)

### 3.4 VISIÓN<sup>10</sup>

Figura 4. Visión CODIESEL S.A.



FUENTE: CODIESEL S.A.

La visión de una organización, es el instrumento que guía las actividades de la misma. Es por eso que CODIESEL S.A. definió su misión como:

“Orientada a la satisfacción de las necesidades del transporte automotor y complementarios, CODIESEL S.A. será la organización más ágil, moderna y comprometida del oriente colombiano, en servicios de calidad al cliente”.

### 3.5 POLÍTICA DE CALIDAD<sup>11</sup>

“CODIESEL S.A. es una organización comprometida con la satisfacción de las necesidades del transporte automotor y complementario.

Generamos el entusiasmo de nuestros clientes, ofreciendo productos y servicios confiables; cumpliendo con los requisitos establecidos por nuestro Sistema de Gestión de la Calidad, basado en la mejora continua de vuestra gente y nuestros procesos”.

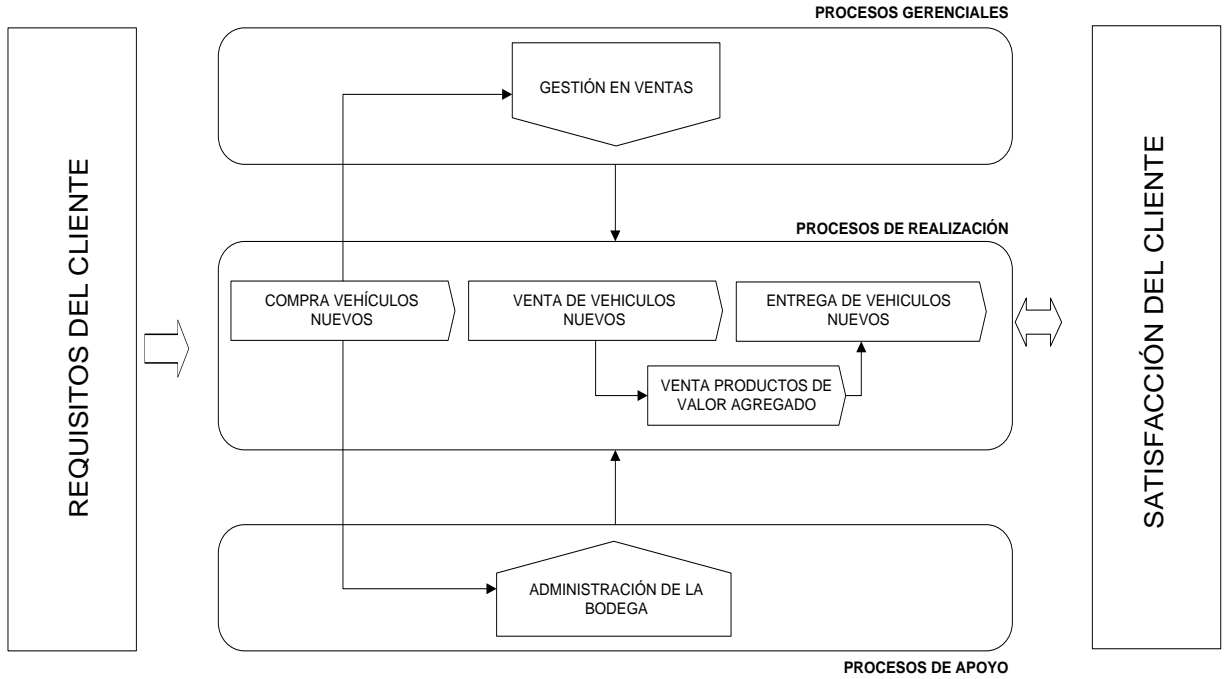
---

<sup>10</sup> [www.codiese.com](http://www.codiese.com)

<sup>11</sup> Tomada del Manual de Calidad de CODIESEL S.A.

### 3.6 MAPA DE PROCESOS ACTUAL

Figura 5. Mapa de Procesos CODIESEL S.A.



FUENTE: CODIESEL S.A.

#### **4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CODIESEL S.A. CON RESPECTO A LA GESTIÓN HUMANA**

Como primera medida, para la realización del presente proyecto, se llevó a cabo un diagnóstico de la situación actual de la gestión de talento humano en CODIESEL S.A., con el objetivo de identificar las brechas que existían con respecto al Sistema de Gestión que se desea implementar.

El diagnóstico se realizó a través de un análisis DOFA, en el cual se analizaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la gestión que actualmente CODIESEL S.A. está realizando sobre su talento humano. Los parámetros que se utilizaron para realizar la matriz DOFA, se definieron de acuerdo con los requisitos establecidos por GM Colmotores en THE GM DIFFERENCE, exactamente en las categorías C3 y C4 (Administración de Recursos Humanos y Entrenamiento y Desarrollo de Personal respectivamente) y los requisitos y necesidades actuales de la empresa en el área en cuestión.

El análisis se llevó a cabo a través de entrevistas directas con el responsable del área de Gestión Humana (en el momento en que se realizó el diagnóstico el área se llamaba "Personal"), la Coordinadora de Calidad, la cual es la responsable del Proyecto dentro de la empresa y, el Gerente General.

##### **4.1 MATRIZ DOFA**

Con base en la información recolectada y en la suministrada por CODIESEL sobre la situación inicial de la Gestión Humana en el concesionario, se realizó la matriz DOFA que se muestra a continuación en la tabla 7.

Tabla 7. Matriz DOFA de la Gestión de Talento Humano en CODIESEL S.A.

REQUISITOS DE GESTIÓN HUMANA	DEBILIDADES	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>Estructura Organizacional</b>	No existe una estructura organizacional definida. No se cuenta con una descripción de cargos en la que se definan funciones, responsabilidades, requisitos, etc.	Se cuenta con un departamento con personal de experiencia y capacitado para manejar los procesos de RR.HH.	Aumentar el bienestar y la estabilidad laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>´ Exigencias del mercado.</li> <li>´ Requisitos de GM.</li> </ul>
<b>Reclutamiento y Selección</b>	Falta control sobre las empresas particulares que apoyan el proceso de reclutamiento y selección de personal.  No hay procedimientos documentados.	Descentralización del trabajo	Llevar a cabo reclutamiento internos que permita disminuir los costos de este proceso. Actualmente hay una gran demanda en el mercado laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>´ El uso de medios masivos como herramienta de reclutamiento disminuye el nivel de selectividad y aumenta el tiempo del proceso de selección.</li> </ul>
<b>Inducción</b>	No hay un proceso de inducción estructurado para los empleados nuevos. El trabajador no posee copia de los estándares de GMD! Que le competen por su labor. El personal interno de la empresa, no tiene conocimiento acerca de las vacantes que representan y de sus posibilidades de llegar a ser promovido.	<p>Se tiene un proceso de reclutamiento y selección definido.</p> <p>Se mantiene archivo de los soportes de los procesos de reclutamiento y selección.</p>	Se cuenta con los recursos para diseñar y estructurar un buen proceso de inducción orientado a comprometer al nuevo personal con el logro de los objetivos de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>´ Personal desmotivado.</li> <li>´ Desconocimiento de las políticas, filosofías y normas de la compañía.</li> <li>´ Aumento de infracciones por parte del trabajador.</li> </ul>
<b>Política de compensación y estructura</b>	No se cuenta con una política salarial que garantice la equidad interna y competitividad externa.	Estabilidad laboral. Cumplimiento y puntualidad en el pago de	Ser más competitivos en el mercado laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>´ Personal desmotivado.</li> <li>´ Aumento de los indicadores de rotación de personal.</li> </ul>

<b>salarial</b>		la nómina y prestaciones sociales.		
<b>Entrenamiento y desarrollo de personal</b>	No se tiene un plan de entrenamiento estructurado, con base en un previo análisis de necesidades.	Se cuenta con el apoyo de nuestra casa matriz para la realización de capacitaciones.  Se cuenta con una personal en la U.E.N Servicio encargada de las capacitaciones del personal del taller.	Personal capacitado, que genera valor agregado a cada uno de los procesos realizados en CODIESEL.  Aumento de la satisfacción del cliente. Creación de clientes para toda la vida	El personal capacitado se va de la empresa y se lleve consigo el conocimiento.
<b>Administración del desempeño</b>	Actualmente no se maneja un proceso de evaluación de desempeño que permita administrar los procesos de RR.HH.	Se realizan auditorías (DDS y RDS) al personal del taller y a los Asesores Comerciales, en las cuales se evalúa el trabajo realizado por los técnicos y el buen estado de los autos que están en vitrina.  Constantemente se realizan comités del taller para analizar las posibles causas de retornos.	Alcanzar niveles más altos de desempeños que apoyen el objetivo de crear clientes para toda la vida.	Insatisfacción del cliente.  Crecimiento de la competencia.
<b>Desvinculación laboral</b>	No se cuenta con un procedimiento claro y definido para la desvinculación voluntaria o involuntaria de personal.		Identificar las ventajas y desventajas de estar vinculados con CODIESEL S.A., que nos permitan establecer acciones correctivas.	Se divulgue información confidencial de la empresa por un mal retiro del trabajador.  Posibles demandas.

FUENTE: CODIESEL S.A. y Autor del proyecto

## **4.2 HALLAZGOS PUNTUALES DEL DIAGNÓSTICO REALIZADO**

A continuación haremos mención de los hallazgos y evidencias encontradas en análisis de diagnóstico realizado para la gestión de talento humano en CODIESEL S.A. de acuerdo con cada uno de los procesos y aspectos principales del área en cuestión.

### **4.2.1 Estado inicial de la Estructura Organizacional**

- No existe una estructura organizacional formal definida. La empresa está dividida en Unidades Estratégicas de Negocio (U.E.N.) pero no se cuenta con un organigrama formal que conozca todo el personal de CODIESEL S.A.

- No hay claridad en los cargos establecidos, ya que se evidenció, en algunos casos, que un cargo es llamado de distintas formas en diversas áreas de la empresa. Por ejemplo, para algunas personas el Asesor de Servicio recibe éste nombre, y para otras personas, hace referencia a Consultor de Servicio. En otros casos, existen personas que no tienen conocimiento preciso de su cargo, ya que no manifiestan con claridad si son auxiliares o secretarias.

- La estructura de cargos actual (informal) tiene una gran cantidad de cargos. Se evidenció que prácticamente cada persona tenía un cargo diferente y que habían algunos cargos innecesarios pues se podían unificar con un solo nombre. Por ejemplo, se observó que habían cargos con nombres diferentes pero que en realidad eran el mismo cargo; es el caso de el Alistador, el Lavador y el Vitrinero, los cuales hacen parte de un mismo proceso y simplemente se reparten las actividades, pero en realidad son un mismo cargo, que se ocupa de preparar los vehículos nuevos antes de realizar la entrega al cliente.

- No se conocen a cabalidad las funciones y el alcance de cada cargo, ya que la empresa no cuenta con perfiles documentados que permitan a cada trabajador tener claridad sobre sus deberes y responsabilidades en el empleo que está ejerciendo actualmente.

- No es clara la jerarquización de los cargos. En algunas áreas de la empresa el cargo "Jefe" está por encima de Asistente, y en otras áreas el Asistente está por encima de los Jefes.

Más adelante se mostrarán los cambios realizados en la nueva estructura organizacional y se hará un paralelo entre ambas estructuras, la diseñada actualmente y la informal que se manejaba anteriormente.

#### **4.2.2 Estado inicial Reclutamiento y Selección**

- Se puede decir que hay un procedimiento establecido para reclutamiento y selección, pero estos no se encuentran documentados. La importancia de documentar estos procedimientos, radica en el deseo de que éstos perduren en el tiempo y exista claridad en los mismos, con el fin de que la información no la conozca solamente una persona.

- No se tiene en cuenta al personal interno para las vacantes generadas. Sólo se tienen en cuenta si el jefe inmediato del cargo vacante, propone a una persona de la empresa en particular.

- El personal interno de la empresa no tiene conocimiento de las vacantes que se generan en la empresa.

- Se cuenta con diferentes medios para llevar a cabo el proceso de Reclutamiento:

- A través de outsourcing con la empresa Gente Útil S.A.

- Mediante avisos en Periódico.
- Internet – [www.computrabajo.com.co](http://www.computrabajo.com.co)

- La empresa Gente Útil S.A., es quien realiza las pruebas psicológicas que se aplican a los candidatos en el proceso de Selección. Sin embargo no se realiza una evaluación ni control sobre el servicio de asesoría ofrecido por Gente Útil.

#### **4.2.3 Estado inicial del proceso de Inducción**

- Hay un procedimiento establecido, mas no documentado para la inducción de personal en CODIESEL S.A.

- Se evidencian grandes falencias en el procedimiento de inducción establecido, ya que el personal nuevo que ingresa a la empresa expresa su inconformismo con éste, pues según ellos mismos lo manifiestan, deben leer documentos demasiado extensos sobre las normas establecidas en la empresa, pero no hay nada relacionado con lo que es la empresa y cuál es su razón de ser.

- La inducción de personal de CODIESEL S.A., no está cumpliendo con su propósito, el cual debe ser el de motivar al personal e inculcarle sentido de pertenencia por la empresa.

#### **4.2.4 Estado inicial del proceso de Compensación salarial**

- No hay una estructura salarial definida.

#### **4.2.5 Estado inicial del proceso de Bienestar Laboral**

- Se evidencia un gran sentido de pertenencia hacia la empresa por parte del personal de CODIESEL. A través del diagnóstico realizado, se pudo observar que

CODIESEL ofrece a sus trabajadores una gran estabilidad laboral, pues en la mayoría de los casos el personal de la empresa lleva un largo tiempo en ella. Sin embargo, es importante poder medir ese sentido de pertenencia y satisfacción del personal de la empresa, con el fin de poder seguir mejorando en este aspecto, ya que aquello que no se mide, no se controla y no se mejora.

- Gracias a la alianza con GM Colmotores, CODIESEL ofrece una gran cantidad de beneficios a su talento humano (viajes, incentivos, electrodomésticos, etc.) como contraprestación al compromiso y buena labor realizada por ellos, pues son las personas el principal activo de la empresa y las que han llevado a la misma, a ocupar los primeros lugares entre los concesionarios CHEVROLET del país.

#### **4.2.6 Estado inicial de la Medición de indicadores**

- En el momento del diagnóstico, en CODIESEL S.A. no se llevaba a cabo medición de ningún tipo de indicadores en el área de Gestión Humana. Este aspecto es una de las más grandes falencias encontradas en el al inicio del proyecto, ya que evidencia la falta de control sobre la gestión del talento humano en el concesionario, lo cual dificulta la mejora continua de los procesos involucrados en el área en cuestión.

#### **4.2.7 Estado inicial del proceso de Entrenamiento y Desarrollo de Personal**

- Se cuenta con el apoyo de GM Colmotores para capacitar y entrenar al personal interno de CODIESEL S.A., el cual cada tres meses envía a la empresa un plan de entrenamiento enfocado a las necesidades del concesionario.

- En la U.E.N Servicio, se cuenta con una persona encargada de analizar las necesidades de entrenamiento y capacitación en los talleres de CODIESEL S.A.,



con el objetivo de tener personal cada día mas capacitado de acuerdo con las exigencias de GM Colmotores y el sector en general.

- Se evidencia una notable preocupación por capacitar constantemente al personal del Taller y a los Asesores Comerciales. Sin embargo, es muy poco el personal administrativo que recibe algún tipo de capacitación.

- No se tiene el seguimiento y control (medición de indicadores) de los programas de capacitación suministrados por GM Colmotores.

#### **4.2.8 Estado inicial del proceso de Desvinculación de Personal**

- Se cumple con los requisitos mínimos en el momento de la desvinculación de cualquier persona con respecto a la empresa (lo legal), pero no se cuenta con un procedimiento estructurado para tal fin.

## **5. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Teniendo en cuenta el análisis DOFA realizado, se llevó a cabo un proceso de planificación del Sistema de Gestión de Talento Humano, con el objetivo de establecer buenas bases que aseguren la implementación y mejora continua del mismo. En este proceso de planificación, se elaboró una Política de Gestión Humana para CODIESEL S.A., efectuada a través de la definición de las directrices que permitirían evidenciar la intención y orientación de la compañía, en relación con la gestión de su Talento Humano.

Para definir las directrices de la Política de Gestión Humana se tuvieron en cuenta las expectativas de los clientes y las expectativas de las demás partes interesadas con respecto al tema en cuestión (empleados, junta directiva, gobierno, etc.). Definidas estas expectativas se les asignó una ponderación para determinar su importancia relativa. Posteriormente, se determinó el grado de relación que había entre cada expectativa del cliente con respecto a las expectativas de las demás partes interesadas, asignando el valor de uno si tiene una relación baja, 3 si es una relación media o 5 se es una relación alta. Con base en la ponderación asignada las expectativas de cada parte y al grado de relación que hay entre ellas, se calcularon las importancias relativas comparando expectativa por expectativa (Las expectativas de cada parte, así como la ponderación que se le asignó a cada una fueron determinadas en conjunto entre el Gerente General, la Coordinadora de gestión Humana y la Coordinadora de calidad). En la tabla 8 se puede apreciar la matriz en la cual se calcularon las importancias relativas de cada expectativa.

**Tabla 8. Matriz de ponderaciones directrices de la Política de Gestión Humana**

Planificación de Gestión Humana		Expectativas de Partes Interesadas y Metas de la Organización											TOTAL
		Compensación Justa y equitativa	Estabilidad Laboral	Reconocimiento Trabajador	Superación	Personal motivado	Personal competente	Crear clientes para toda la vida	Sentido de pertenencia por la empresa	Disminuir el índice de rotación de personal	Alcanzar objetivos corporativos	Cumplimiento de requisitos legales (EPS, ARP y AFP).	
<b>Expectativas, necesidades, requisitos legales y del cliente</b>	<b>Importancia Relativa</b>	9	11	10	5	7	6	8	4	3	2	1	
<b>Excelente atención</b>	5	135	275	250	125	105	150	200	100	45	30	5	1.420
<b>Rapidez en el servicio</b>	4	36	132	120	60	84	120	160	48	36	24	4	824
<b>Personal capacitado</b>	2	54	22	60	50	42	60	48	8	18	12	6	380
<b>Calidad en el servicio prestado</b>	7	189	231	210	105	245	210	280	140	63	42	7	1.722
<b>Que se cumplan las condiciones pactadas</b>	3	27	33	30	15	21	18	24	12	9	6	15	210
<b>Facilidades de acceso y comunicación</b>	1	9	33	10	5	7	18	8	4	3	2	1	100
<b>Respaldo y Garantía</b>	6	54	330	180	30	42	180	144	72	18	12	30	1.092
<b>SUMA TOTAL</b>		504	1.056	860	390	546	756	864	384	192	128	68	5.748

Fuente: Autor del Proyecto

**Tabla 9. Directrices de la Política de Gestión Humana**

<b>EXPECTATIVAS, NECESIDADES Y REQUISITOS DEL CLIENTE</b>	<b>IMPORTANCIA RELATIVA</b>	<b>EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>IMPORTANCIA RELATIVA</b>
Calidad en el servicio prestado	1.722	Estabilidad laboral	1.056
Excelente atención	1.420	Crear clientes para toda la vida	864
Respaldo y garantía	1.092	Reconocimiento para el trabajador	860
Rapidez en el servicio	824	Personal competente	756
Personal capacitado	380	Personal motivado	546
Que se cumplan las condiciones pactadas	210	Compensación justa y equitativa	504
Facilidades de acceso y comunicación	100	Superación	390
		Sentido de pertenencia por la empresa	384
		Disminución de rotación de personal	192
		Alcanzar objetivos corporativos	128
		Cumplimiento de requisitos legales (EPS, ARP y AFP).	68

FUENTE: Autor del Proyecto

Con base en los resultados mostrados en la tabla 8 y la tabla 9, se escogieron como directrices de Gestión Humana las 4 primeras expectativas de cada parte con mayor ponderación o importancia relativa.

En la tabla 10 se mostrarán las directrices y la Política de Gestión Humana que se estableció en CODIESEL S.A. de acuerdo con lo descrito anteriormente.

**Tabla 10. Política de Gestión Humana CODIESEL S.A.**

DIRECTRICES PARA LA POLÍTICA DE GESTIÓN HUMANA	POLÍTICA DE RR.HH
Calidad en el servicio prestado Excelente atención Respaldo y garantía Rapidez en el servicio Estabilidad laboral Crear clientes para toda la vida Reconocimiento para el trabajador Personal competente Personal motivado Compensación justa y equitativa	La Compañía Automotriz Diesel Sociedad Anónima "CODIESEL S.A." ha establecido como política de Gestión Humana: Suministrar a nuestros clientes productos y servicios con los estándares más altos de la calidad de lo que sabemos hacer, contando con el respaldo y garantía de nuestra marca CHEVROLET, fortaleciendo en nuestros trabajadores la motivación, sentido de pertenencia y bienestar, a través de la estabilidad laboral y de la inversión en el desarrollo de nuestro Talento Humano logrando de esta manera "Crear Cliente para toda la vida"

FUENTE: Autor del Proyecto

Las directrices que se implantaron, además de estar incluidas en la política, son una expresión general de los objetivos de Gestión Humana, con el fin de que exista coherencia entre la política y los objetivos. "Los objetivos son los propósitos formales que enmarcan planes de acción en la organización"<sup>12</sup>. Los objetivos propuestos para Gestión Humana también deben tener metas claras, medibles y razonables con la capacidad de la compañía, además deben ir de la mano con la política de Gestión Humana y las metas organizacionales. En la tabla 10 "Objetivos de Gestión Humana en CODIESEL S.A.", se puede apreciar la forma en que se definieron los objetivos de manera coherente con la política y las directrices de la misma.

<sup>12</sup> ISO 9901 y la planificación de la calidad", López Carrizosa Francisco José, ICONTEC 2004

**Tabla 11. Objetivo de Gestión Humana en CODIESES S.A.**

Objetivos de Gestión Humana de la organización	Nombre del indicador	Unidad de medida	Frecuencia de análisis	Fórmula	Meta
Generar estabilidad laboral en nuestros trabajadores	Índice de Rotación de Personal	%	Mensual	$[(\text{Admisiones} + \text{Desvinculaciones} / 2) / \text{Efectivo Medio}] * 100$	3%
	Índice de deserción	%	Mensual	$(\text{Desvinculaciones} / \text{efectivo Medio}) * 100$	2%
	Índice de ausentismo	%	Mensual	$[(\# \text{ de días} / \text{ hombre perdido}) / (\# \text{ de días} / \text{ hombre trabajados})] * 100$	
Garantizar la capacitación del personal interno	Porcentaje de cumplimiento de capacitación	%	Mensual	$(\# \text{ de capacitaciones programadas} / \text{capacitaciones realizadas}) * 100$	100%
	Porcentaje de personal capacitado	%	Anual	$(\# \text{ de personal capacitado} / \text{personal total de la empresa}) * 100$	100%
	Porcentaje de asistencia a capacitaciones	Número	Mensual	$(\# \text{ de personal capacitado} / \# \text{ personal citado}) * 100$	100%
Mantener motivado al personal	Se medirá por medio de la encuesta de satisfacción*	N/A	Anual	N/A	N/A
Bienestar laboral	Número de Accidentes de trabajo	Número	Mensual	Sumatoria de accidentes en el mes	

FUENTE: Autor del Proyecto



## **6. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA COMPAÑÍA AUTOMOTRIZ DIESEL SOCIEDAD ANÓNIMA CODIESEL S.A.**

El diseño y elaboración del presente proyecto se realizó con supervisión de la Coordinador de Calidad y con apoyo de la Coordinadora de Gestión Humana de CODIESEL S.A.

Para el Sistema de Gestión de Talento Humano en CODIESEL S.A., se establecieron como procesos claves los siguientes:

- Análisis y Descripción de Cargos.
- Reclutamiento y Selección de Personal.
- Contratación.
- Inducción.
- Capacitación y Desarrollo de Personal.
- Evaluación del Desempeño.
- Compensación y Administración Salarial.
- Bienestar Laboral.
- Desvinculación.

### **6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Antes de realizar las mejoras en los diferentes procesos definidos anteriormente para el Sistema de Gestión de Talento Humano en CODIESEL S.A., se definieron los lineamientos estratégicos para la organización, ya que estos serían la base fundamental para construir el Sistema de Gestión posteriormente.



Los lineamientos estratégicos de una organización están conformados por la Misión, visión y estructura organizacional. Como en CODIESEL S.A. se cuenta ya con una Misión y una Visión (véase sección 3 Generalidades de la Empresa) se comenzó a trabajar en la elaboración de la estructura organizacional.

“La estructura organizacional representa el ordenamiento de las funciones que la empresa desarrolla en conjunto con sus relaciones de autoridad para alcanzar sus objetivos estratégicos, tácticos y operativos”<sup>13</sup>. Si bien es cierto, CODIESEL S.A. no contaba con una estructura organizacional formal; la empresa se desempeñaba bajo una estructura “informal”, tomada como base fundamental para diseñar la nueva estructura organizacional.

CODIESEL S.A. está constituida en Unidades Estratégicas de Negocio (U.E.N.), las cuales son: U.E.N. Vehículos, U.E.N. Negocios, U.E.N. Partes y Accesorios (P&A) y U.E.N. Servicio. Adicionalmente a estas cuatro grandes áreas, existen otras pequeñas áreas que actúan como soporte a la Gerencia General y a cada una de las U.E.N. Éstas son: Calidad, Mercadeo, Financiera, Gestión Humana, y Contabilidad (Anteriormente estas áreas formaban el departamento de Administración).

Inicialmente, la estructura organizacional de CODIESEL S.A. (estructura informal) estaba dividida en las cuatro grandes U.E.N y en un departamento administrativo constituido por las otras pequeñas áreas mencionadas anteriormente. De igual forma, la estructura de cargos se dividía en cinco niveles, 1, 2, 3, 4 y 5, siendo el nivel 1 el más alto (la alta dirección) y el nivel cinco el más bajo (cargos de rangos bajos). Sin embargo, esta estructura de cargos no era clara, ya que en algunos casos, un mismo cargo pertenecía a un nivel en un área determinada, y en otra área diferente pertenecía a otro nivel. Por ejemplo, el cargo “jefe” en la U.E.N. Servicio pertenecía al nivel 4 y en la U.E.N. Partes y Accesorios pertenecía al nivel

---

<sup>13</sup> <http://www.cepis.ops-oms.org/bvsacd/scan/013447/013447-08.pdf>



5(hacemos referencia al cargo Jefe de Taller en la U.E.N Servicio y Jefe de Bodega en la U.E.N. Partes y Accesorios respectivamente). Otro aspecto que es importante recalcar, es que la estructura de cargos inicial de la empresa era demasiado extensa, ya que prácticamente cada persona era un cargo diferente.

De acuerdo a lo anteriormente descrito, lo primero que se realizó para diseñar la estructura organizacional, fue diseñar una estructura de cargos nueva, en la cual se unificaron los criterios de manera tal que un mismo cargo estuviera en el mismo nivel sin importar la U.E.N. o área a la que pertenezca.

La estructura de cargos que se realizó se dividió en 3 macro niveles: Nivel Directivo, Nivel Ejecutivo y Nivel Operativo. El paso siguiente, fue definir los cargos que iban a pertenecer a cada nivel, de acuerdo con el análisis de cargo que se estaba realizando paralelamente y con los parámetros que ya se habían estipulado en la empresa. La estructura de cargos quedó definida de la siguiente manera:

**Tabla 12. Estructura de Cargos CODIESEL S.A.**

<b>ESTRUCTURA DE CARGOS CODIESEL S.A.</b>	
NIVEL DIRECTIVO	Gerente
	Director
	Coordinador
NIVEL EJECUTIVO	Jefe
	Supervisor
	Asistente
	Analista
	Asesor
NIVEL OPERATIVO	Líder
	Auxiliar
	Técnico
	Secretaria
	Pintor
	Pulidor
	Mensajero

FUENTE: Autor del Proyecto



- **Nivel Directivo:** el nivel directivo dentro de la estructura organizacional de CODIESEL S.A. comprende todos aquellos cargos encargados de la toma de decisiones estratégicas y de definir el rumbo que tomará la organización en un período determinado(a largo plazo). Por ejemplo, definir el plan de negocios para el presente año, elaboración de presupuestos, creación de una nueva sede, etc.
  
- **Nivel Ejecutivo:** considerado como nivel medio, representa aquellos cargos encargados de las decisiones tácticas(a mediano plazo). Es decir, los cargos del nivel ejecutivo pueden tomar decisiones importantes pero supeditadas a los lineamientos estratégicos definidos por el nivel directivo.
  
- **Nivel Operativo:** es el encargado de ejecutar las decisiones tomadas por el nivel Directivo / Ejecutivo. Los cargos del nivel operativo siguen instrucciones definidas y exactas, pero pueden llegar a tomar decisiones pequeñas (corto plazo) referente a sus actividades normales.

De acuerdo con estos parámetros establecidos, se agruparon los cargos existentes de modo que se ajustaran a la nueva estructura diseñada. En algunos casos, hubo la necesidad de cambiar de nombre a ciertos cargos para que se pudiera cumplir con la nueva estructura, y en otros casos se unificaron varios de ellos, pues se identificó que aunque cumplían con actividades diferentes, pertenecían a un mismo subproceso y entregaban un mismo producto final.

La nueva estructura organizacional de CODIESEL S.A., quedó conformada por la estructura de Gerencia, en la cual se encuentran todos aquellos cargos que dependen directamente del Gerente General, la estructura de la U.E.N Vehículos, en la cual se desarrollan todos los procesos relacionados con la venta de vehículos nuevos y usados, la U.E.N. Negocios, encargada de los procesos de financiación en la venta de vehículos nuevos y usados, la U.E.N Partes y



Accesorios, que como su nombre lo indica se dedica a la compra, almacenamiento y venta de repuestos y accesorios de la marca y, por último la estructura de la U.E.N Servicio, la cual se encarga de todo el servicio posventa (mantenimiento, reparaciones mecánicas y de latonería, entre otros servicios).

Adicionalmente se diseñó la estructura de cada agencia de CODIESEL S.A. (Chevy Express La Rosita, Barranca y Cúcuta), ya que anteriormente las agencias no tenían organigrama.

Por otro lado, se eliminó el área Administración, ya que esta no tenía una cabeza visible, por ende se realizó el organigrama de cada una de las pequeñas áreas de la empresa (Calidad, Mercadeo, Finanzas, Gestión Humana y Contabilidad). A continuación se mostrarán los principales cambios realizados en cada una de las U.E.N y áreas del concesionario en la creación de la estructura organizacional.

#### **6.1.1 Cambios realizados en la U.E.N. Vehículos**

- Se cambió el nombre de Asistente Comercial por el de Coordinador Comercial.
- Se unificaron los cargos Asesor Comercial y Asesor de Usados en un solo cargo (Asesor Comercial).
- Los cargos Secretaria de Facturación, Secretaria de Vehículos y Auxiliar de Matrícula se unificaron en un solo cargo denominado Auxiliar Comercial.
- La Secretaria Logística pasó de depender de la Gerencia Comercial a depender de la Coordinadora Comercial.
- Los cargos Lavador, Vitrinero y Alistador se unificaron en un solo cargo denominado Auxiliar de Alistamiento.

- El cargo que anteriormente se conocía como Auxiliar de alistamiento se le cambió el nombre por Secretario de Alistamiento, debido al tipo de funciones y actividades que desarrollaba.
- El Asesor de Negocios Especiales y Flotas se le cambió el nombre por Auxiliar de Negocios Especiales y Flotas ya que si seguía con el nombre de Asesor pertenecería al nivel Ejecutivo de la empresa, y el cargo no cumple con las características establecidas para serlo.

**6.1.2 Cambios realizados en la U.E.N. Negocios.** No se realizó ningún cambio a la estructura de la U.E.N en referencia.

**6.1.3 Cambios realizados en la U.E.N Partes & Accesorios (P&A):**

- El cargo Administrador de Inventarios fue modificado por Jefe de Compras e Inventarios, ya que el cargo Administrador no existe en la nueva estructura de cargos de CODIESEL S.A.
- Se modificó el nombre del cargo Jefe de Bodega por Líder de Bodega.
- Se creó un nuevo cargo denominado Auxiliar de Inventarios, con el objetivo de satisfacer una necesidad latente dentro de la U.E.N.

**6.1.4 Cambios realizados en la U.E.N Servicio**

- El cargo Asesor y Formador Técnico se modificó por Jefe de Capacitaciones y Soporte Técnico, con el fin de que se acoplara a la nueva estructura de cargos diseñada.



## **CODIESEL**

- Los cargos Gestor de Garantías, Gestor de Aseguradoras y Gestor de Mantenimiento de Equipos se modificaron por Auxiliar de Garantías, Auxiliar de Aseguradoras y Auxiliar de Mantenimiento y Equipos, para así cumplir con la estructura elaborada, pues el cargo Gestor no existe en la nueva estructura.
- Algunos cargos como Herramentero, Camisero, Laminador, Probador y Lavador, se cambiaron el nombre por Auxiliar de Herramientas, Técnico de Chasis, Técnico Laminador, Auxiliar de Servicio I y Auxiliar de Servicio II respectivamente, ya que de esta forma se cumple con la estructura diseñada y se manejan nombres más acordes y técnicos de acuerdo a las funciones que desempeñan.
- Se creó un nuevo cargo denominado Auxiliar de Control del Proceso como consecuencia de la gran demanda que actualmente hay en el Taller de Colisión.
- Se unificaron los cargos de Secretaria de Facturación de Mecánica y Secretaria de Facturación de Lámina y Pintura en un solo cargo denominado Auxiliar de Facturación.
- El Líder de Accesorios y Alistamiento Mecánico se cambió el nombre por Supervisor De Accesorios y Alistamiento Mecánico.

### **6.1.5 Cambios realizados en otras áreas**

- Los cargos Asistente de Servicio al Cliente, Secretaria de Tesorería, Cajera, Contadora, Asistente Contable, Auxiliar de Archivo, Asistente de Recursos Humanos, Recepcionista y Personal de Oficios Varios se modificaron por Auxiliar de Servicio al Cliente, Auxiliar de Tesorería, Auxiliar de Caja, Coordinadora Contable, Auxiliar de Facturación II, Coordinadora de Gestión



Humana, Auxiliar de recepción y Auxiliar de Servicios Generales respectivamente.

- Los cargos Personal de Oficios Varios y Jardinero se unificaron en un solo cargo denominado Auxiliar de Servicios Generales.
- Se crearon los cargos Auxiliar de Sistemas y Auxiliar Supernumeraria.
- En cada una de las estructuras diseñadas se puede apreciar el número de personas que están ocupando el cargo en cada U.E.N. o área. Esto con el fin de poder controlar el número de personas que pertenecen a cada una de las áreas de la empresa para así poder medir el impacto de su Talento Humano en todo el concesionario.
- Es importante tener en cuenta que los practicantes SENA y de Universidades, así como aquellas personas que prestan servicio de asesoría y outsourcing o aquellas contratadas por bolsa de empleo, no quedaron contemplados en la estructura organizacional de CODIESEL S.A. ya que no hacen parte del personal directo de la empresa.

La estructura organizacional diseñada se puede apreciar en el anexo 1.

## **6.2 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

Debido a que CODIESEL S.A. no contaba con perfiles de cargo, se llevó a cabo un análisis y descripción de todos los cargos de la empresa, a través de entrevistas directas con el personal interno de la empresa. Una de las principales herramientas que se utilizaron en el análisis y descripción de cargos fue la



Encuesta de Recolección de Información del Puesto de Trabajo<sup>14</sup>(véase anexo 2) que se realizó a cada titular del cargo con el fin de conocer los diferentes aspectos intrínsecos y extrínsecos que contiene cada puesto de trabajo.

El proceso de Análisis y Descripción de cargos es aquel que permite documentar los cargos de una organización, buscando reflejar por qué existe cada cargo, reconociendo su naturaleza, alcance e incidencia en los resultados de la empresa. Este proceso y la información obtenida permiten comprender el cargo en términos de qué hace, cómo lo hace, para qué lo hace, cuál es su importancia para la organización (generación de valor) y cómo mide su gestión.

Para la documentar la información recolectada en el proceso de análisis y descripción de cargos se estableció el formato GH-FR-01 denominado "Descripción de Cargo" en el cual se trabajaron todos y cada uno de los perfiles de cargo de la empresa. La elaboración y diligenciamiento de este formato se llevó a cabo de acuerdo con los lineamientos establecido por THE GMD! y la Gerencia General. Este formato se puede apreciar en el anexo 3. Igualmente, todos los perfiles de cargo de la empresa se pueden ver en el anexo 4.

**6.2.1 Despliegue de la estructura organizacional y perfiles de cargo.** Una vez terminada la estructura organizacional de CODIESEL S.A. y los perfiles de cada uno de los cargos de la misma, se convocó una reunión con todo el Nivel Directivo de la empresa, con el fin de realizar el despliegue de la estructura organizacional, en el cual se explicarían los parámetros que se establecieron para realizar la estructura, el objetivo de la misma y, por supuesto, exponer cómo había quedado diseñada.

En este despliegue se le entregó el perfil de cargo al personal convocado (Nivel Directivo). El fin de la reunión era aclarar los aspectos claves de cómo había

---

<sup>14</sup> Tomada del libro "Salarios Estrategia y Sistemas Salarial o de Compensaciones

quedado diseñada la estructura organizacional y los perfiles de cargo, para que de este mismo modo el Nivel Directivo hiciera el despliegue de la información con el personal a su cargo, para cumplir de igual forma con los estándares establecidos por GMD! en la sección "Estructura Organizacional" de la categoría C3 (Administración de Recurso Humano).

**Figura 6. Despliegue Estructura Organizacional**



FUENTE: Autor del Proyecto

### **6.3 RECLUTAMIENTO**

Para este nuevo Sistema de Gestión en CODIESEL S.A., se estableció que el subproceso de Reclutamiento se llevaría tanto de forma interna como externa.

El proceso de Reclutamiento dará inicio una vez se genere una vacante en cualquiera de las áreas del concesionario, para lo cual se creó el formato GH-FR-07 "Formato de Requisición de Personal" (véase anexo 5), el cual deberá ser diligenciado por parte del Jefe inmediato del cargo vacante y ser enviado por correo electrónico a la Coordinadora de Gestión Humana para que dé comienzo al proceso.



## 6.4 RECLUTAMIENTO INTERNO

Con el fin de brindar mayor participación al personal interno en las convocatorias realizadas, se estableció que en el nuevo Sistema de Gestión de Talento Humano, en todas las convocatorias para vacantes que se presenten dentro de la empresa, se realizará primero que todo Reclutamiento Interno.

El objetivo de realizar reclutamiento interno como primera medida, aparte de darle prioridad en las convocatorias al personal del concesionario, es reducir los gastos generados por este proceso de Gestión Humana, ya que se evitarán egresos como el de los avisos en periódicos, el servicio de outsourcing prestado por la empresa Gente Útil S.A., además de reducir el tiempo de la inducción de personal, ya que solo sería necesario realizar una inducción al cargo, obviando la inducción corporativa pues la persona ya conocería la empresa, sus políticas y reglamentos.

Como medio de divulgación de las convocatorias internas, se estableció el correo electrónico corporativo y la cartelera de "Notas de Interés" ubicada en la cafetería de CODIESEL Girón, con el fin de llegar a todo el personal del concesionario. Con apoyo del área de Mercadeo se diseñó la presentación que llevarán de ahora en adelante las convocatorias internas por cualquiera de los dos medios establecidos (véase figura 7). Adicionalmente a lo anterior, cada convocatoria deberá tener el perfil de cargo de la vacante en cuestión.

Para que una persona dentro de la empresa pueda llegar a participar en las convocatorias internas que se generen en CODIESEL S.A., se estableció que debería diligenciar el formato GH-FR-06 "Formato de Promoción o Traslado" (véase anexo 6), el cual la persona que se desee postular deberá hacer llegar vía e-mail a la Coordinadora de Gestión Humana.

**Figura 7. Formato de Convocatoria de Reclutamiento Interno**

FUENTE: CODIESEL S.A.

**6.4.1 Reclutamiento Externo.** Debido a lo complejo y costoso que puede resultar este tipo de reclutamiento con respecto al Reclutamiento Interno, se tomó la decisión de que únicamente se realizará si internamente no se encuentra ninguna persona que cumpla con los requisitos y condiciones para ocupar el cargo vacante.

El Reclutamiento Externo se llevará a cabo, de acuerdo con el procedimiento que ya se venía manejando, es decir, a través de avisos en el periódico, vía Internet ([www.computrabajo.com.co](http://www.computrabajo.com.co)) y por medio del servicio prestado por la empresa Gente Útil S.A.

## **6.5 SELECCIÓN DE PERSONAL**

Una vez terminado el reclutamiento, ya sea Interno o Externo, se da inicio al proceso de Selección de Personal, en el cual se evaluarán los candidatos al cargo vacante, con el fin de elegir la mejor opción que beneficie los intereses de la compañía.



Para la elección de la persona que ocupará la vacante, se tendrán en cuenta varios factores que permitirán tomar la decisión en función de los diferentes elementos importantes que conforman el cargo en cuestión.

De acuerdo con el perfil del cargo vacante, se realizarán pruebas psicotécnicas que permitan evidenciar el grado de cumplimiento por parte de los candidatos con respecto a las competencias establecidas en el perfil. Los resultados de estos estudios serán uno de los parámetros que se tendrán en cuenta a la hora de tomar la decisión.

Durante el proceso de selección, La Coordinadora de Gestión Humana, el responsable del área y el Jefe inmediato (y el Gerente General cuando él lo considere necesario), realizarán entrevistas a los candidatos preseleccionados al cargo con el objetivo de tener mayor claridad sobre las capacidades y habilidades de cada uno de ellos, para lo cual se estableció el formato "Formulario de Análisis de Entrevista" (véase anexo 7), por medio del cual se tabularán los resultados de las entrevistas realizadas por cada una de las personas encargadas.

Al final del proceso de Selección cada una de las personas encargadas (Coordinadora de Gestión Humana, el responsable del área y el Jefe inmediato) darán su punto de vista acerca de los candidatos, con base en los resultados de los diferentes análisis realizados durante el proceso, pero quien tomará la decisión final será el Jefe inmediato del cargo vacante.

Para estandarizar y asegurar la correcta realización de los procesos de Reclutamiento y Selección de personal, se diseñó y documentó el procedimiento GH-PR-01 denominado "Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal de CODIESEL S.A.". Este procedimiento se puede observar en el anexo 8.



De igual forma se creó una política de Reclutamiento y Selección de Personal con el objetivo de establecer guías, normas o directrices para una mejor gestión de estos procesos, asegurando la contratación del Talento Humano más adecuado a las necesidades y requerimientos de la empresa. Esta política fue elaborada con apoyo de la Coordinadora de Gestión Humana y La Coordinadora DE GMD!, Calidad y Medio Ambiente (tutora del proyecto) y aprobada por la Gerencia General.

Buscando asegurar que estas directrices perduren con el tiempo, y sean de conocimiento de todo el personal de CODIESEL S.A., se elaboró el documento GH-PL-01 "Políticas del Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal de CODIESEL S.A.". La política a la cual se hace referencia se aprecia en el anexo 9.

## **6.6 CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

Inmediatamente se dé fin al proceso de Selección de Personal (cuando se elija a la persona indicada para ocupar el cargo vacante), se iniciará al proceso de Contratación.

El proceso de Contratación de Personal consiste en formalizar, con base en lo establecido legalmente, la nueva relación de trabajo entre el empleado y el empleador para garantizar los intereses y derechos de ambas partes.

El contrato laboral deberá ser firmado tanto por el empleado como por el representante Legal de la compañía (Gerente general) y será por tiempo definido o indefinido de acuerdo a las necesidades de la compañía.

Para CODIESEL S.A., se estableció que toda persona ajena a la empresa que vaya a ingresar al concesionario, contará con un contrato definido por 3 meses



durante el primer año de labores. Una vez transcurrido el año en cuestión se realizará un contrato indefinido.

El proceso de contratación, aunque aparentemente es muy sencillo por lo rutinario de sus actividades, es de suma importancia para cualquier organización, pues allí se plasman cada una de las condiciones que se establecen para el vínculo laboral entre patrono y empleado, y cualquier inconveniente que se presente en tal relación, se remitirá a lo establecido en este proceso. Por ello, con el objetivo de asegurar su correcto desarrollo y estandarizar el proceso de Contratación de Personal, se estableció el procedimiento GH-PR-02 "Procedimiento de Contratación de Personal de CODIESEL S.A.". Este procedimiento se puede apreciar en el anexo 10.

## **6.7 INDUCCIÓN DE PERSONAL**

A medida que nuevos miembros ingresan en la organización, se hace necesario que sean integrados a sus cargos y grupos de trabajo. El concepto socialización organizacional (Inducción de Personal) enfoca la interacción entre un sistema social estable y los nuevos miembros que ingresan a ella. Se refiere a los procesos por los cuales un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la sociedad, por la organización o por el grupo al cual ingresan<sup>15</sup>.

Anteriormente el proceso de Inducción de Personal en CODIESEL S.A., más que ser un proceso amigable para el nuevo empleado, era un proceso bastante tedioso debido a la gran cantidad de texto que se tenía que leer. El proceso de inducción consistía simplemente en un sin número de documentos (normas, valores, jornada laboral) cuya lectura abarcaba aproximadamente media jornada laboral, en donde posteriormente se llevaba a cabo una evaluación de lo leído y por último una

---

<sup>15</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, Mc Graw-Hill



presentación a todos y cada una de las personas de la sede de la empresa a la cual ingresara.

El objetivo primordial de una buena inducción de Personal, es permitirle al nuevo trabajador identificar la organización como un sistema de interrelaciones internas y externas en constante cambio, en la cual un buen desempeño de parte suya incidirá directamente con el alcance de los objetivos corporativos.

Para CODIESEL S.A. se estableció que el proceso de Inducción de Personal se dividiría en dos partes: una inducción a la empresa y una inducción al cargo. Para los casos en que la vacante sea ocupada por un traslado o ascenso, es decir, por personal interno del concesionario, solo se realizará inducción al cargo, ya que la persona ya tendría conocimiento de las normas, políticas y objetivos de la compañía.

En este nuevo proceso de Inducción de personal en CODIESEL S.A., se busca que la persona pueda identificar las actividades que se realizan en cada una de las áreas de la empresa, además de inculcar desde el comienzo la cultura de THE GM DIFFERENCE (GMD!).

Por ello, se estableció que la Coordinadora de GMD!, Calidad y Medio Ambiente, dé una charla a los nuevos empleado de la empresa acerca de lo que es GMD! y lo que se busca a través de esta herramienta de gestión. Así mismo, intervendrán también los Gerentes de las diferentes Unidades Estratégicas de Negocio para exponer ante los nuevos integrantes de la compañía, cuáles son los procesos y políticas de cada una de las áreas de la misma. Las mejoras diseñadas para el nuevo proceso de Inducción en CODIESEL S.A. se pueden apreciar en el siguiente procedimiento llamado GH-PR-03 "Procedimiento de Inducción de Personal para CODIESEL S.A." el cual se puede apreciar en el anexo 11.



## 6.8 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

En el momento de inicio del proyecto, CODIESEL S.A. no contaba con un plan de entrenamiento estructurado. Sin embargo, en asuntos referentes a capacitaciones y desarrollo de personal, siempre se contó con el apoyo de su casa matriz, GM Colmotores.

Como ya se mencionó, CODIESEL S.A. como concesionario CHEVROLET debe cumplir con los requisitos y buenas prácticas establecidas en THE GM DIFFERENCE, y en lo referente a capacitaciones, esta herramienta de gestión en su categoría C4 "Entrenamiento y Desarrollo de Personal" establece unos parámetros y requisitos que la empresa debe cumplir (véase sección 2.3.2 Categoría C4 de GM DIFFERENCE).

Con el fin de cumplir con estos estándares y de planificar y llevar un mayor control sobre el cumplimiento de las capacitaciones, se elaboró un plan de entrenamiento para el personal de CODIESEL S.A. En el anexo 12 se puede apreciar los planes de capacitación establecidos durante la ejecución de proyecto. Debido a que GM Colmotores expide trimestralmente un programa de entrenamiento para sus concesionarios, se estableció que el plan de capacitaciones de CODIESEL se realizará también para tres meses con el fin de acoplarse a las capacitaciones dadas por fábrica.

Así mismo, se definieron indicadores de gestión en busca de medir, controlar y mejorar el proceso de entrenamiento y desarrollo de personal. Estos indicadores y sus resultados se podrán apreciar en la sección indicadores de gestión.

Basados en los requisitos de la categoría C4, se realizaron algunas mejoras en este proceso de gestión humana en CODIESEL S.A.



Con el fin de cumplir con el estándar C4.10 el cual promulga "El concesionario entregará certificados y reconocimientos a los empleados que culminen satisfactoriamente los entrenamientos", se llegó a un acuerdo con la fábrica (GM Colmotores) para que cada vez que se realice una capacitación o entrenamiento al personal de CODIESEL por parte de ellos, entreguen un certificado que de evidencia y reconozca al personal por la capacitación realizada.

Buscando asegurar que el proceso de Capacitación y Desarrollo de Personal se llevara siempre de forma correcta en CODIESEL S.A. se estableció el procedimiento GH-PR-04 "Procedimiento De Capacitación y Desarrollo de Personal de CODIESEL S.A." (Véase anexo 13).

## **6.9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación del desempeño es un proceso de comunicación permanente, el cual se lleva a cabo entre el empleado y su líder y/o Jefe directo, en relación a los objetivos y logros del empleado en su trabajo. La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo<sup>16</sup>.

En CODIESEL S.A. se estableció que el proceso de Evaluación del Desempeño se realizará a través del método de Administración por Objetivos – MBO (Management By Objectives), método que se divide en tres fases:

- Definición de objetivos.
- Retroalimentación y acompañamiento.
- La evaluación del desempeño en sí.

---

<sup>16</sup> Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, Mc Graw-Hill

**Figura 8. Ciclo de administración por Objetivos**

FUENTE: Cartilla de GM Colmotores

El proceso de Administración por objetivos comienza, precisamente, por la definición de los objetivos, los cuales deben ser medibles, alcanzables y significativos.

Es importante aclarar que en el presente proyecto solo se realizó el diseño y documentación del proceso de evaluación de desempeño, ya que éste se implementará a partir de enero del año 2011 (fecha que está por fuera del periodo de realización del proyecto).

**6.9.1 Definición de Objetivos.** Durante esta fase cada uno de los cargos de la compañía junto con sus jefes directo y Gerentes de área establecerán acuerdos frente a los objetivos a lograr por parte del empleado durante el periodo establecido (un año). Para esta fase se definió que los objetivos se definirían al comienzo del año evaluado o después de la primera prueba aplicada para los empleados nuevos empleados del concesionario.

Como primera medida, debido a que es la primera vez que se realiza una evaluación de desempeño en la organización, no se establecieron objetivos, sino que se realizará a comienzos del año 2011 la evaluación de desempeño y con



base a los resultados evidenciados en este proceso se establecerán los objetivos para cada persona.

Para la definición de los objetivos se tendrán en cuenta, aparte de los resultados de la primera evaluación, los siguientes aspectos:

- Los requerimientos del cargo.
- El nivel de desempeño actual del empleado.
- Su impacto en el plan de negocios del concesionario.

**6.9.2 Retroalimentación y Acompañamiento.** La fase de Retroalimentación y Acompañamiento se llevará a cabo por parte de los Jefes o líderes de área de cada uno de los cargos de la empresa con apoyo del área de Gestión Humana, los cuales deberán:

- Observar periódicamente lo que el empleado hace.
- Hablar, las veces que sea necesario, acerca de lo que cada líder de área observa en relación al trabajo realizado por su subordinado.
- Documenta lo observado y las acciones del empleado como resultado de la conversación.
- Esta fase del proceso se denomina Retroalimentación y Acompañamiento ya que las pautas dadas anteriormente se deben realizar durante todo el año evaluado en lapsos que el Líder de área considere necesario.

**6.9.3 Evaluación del Desempeño.** Esta etapa del proceso, es la fase final del mismo y se basa en una(o varias) reunión(es) entre el Líder de área o Jefe



inmediato y su subordinado en relación al logro de los objetivos previamente propuestos.

Para la ejecución de esta fase de la Administración por objetivos, se diseñaron dos formatos de encuestas, GH-FR-11 y GH-FR-12, uno para el nivel Operativo y otro para el nivel Directivo y Ejecutivo, por medio de los cuales se evaluará el nivel de desempeño del trabajador en un periodo determinado, de acuerdo al método de evaluación de 360°, ya que este método permitirá tener una mejor perspectiva del empleado, pues se tiene en cuenta el punto de vista de todas las personas que interactúan con el evaluado. Las encuestas de evaluación de desempeño del nivel operativo y directivo se podrán observar en el anexo 14 y 15 respectivamente.

Para esta fase del proceso de evaluación de Desempeño se definió el procedimiento GH-PR-05 "Procedimiento de Evaluación de Desempeño del Personal de CODIESEL S.A." para asegurar su correcta implementación (véase anexo 16).

## **6.10 PROCESO DE COMPENSACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS**

La retribución que reciben los empleados como contraprestación por el trabajo realizado es uno de los aspectos más importantes para asegurar su bienestar, satisfacción y por ende su buen desempeño. Es por esto que el proceso de compensación dentro de una organización se torna tan importante para garantizar la estabilidad de la misma.

La retribución total que recibe el trabajador consta de cuatro componentes: salario básico, incentivos por mérito, incentivos salariales y prestaciones legales.



Como se pudo apreciar en el diagnóstico realizado al comienzo del proyecto, CODIESEL S.A. no contaba con una estructura que permitiera administrar y controlar las compensaciones otorgadas a sus empleados.

Con base en lo establecido en la estructura organizacional de CODIESEL S.A., se decidió que se diseñarían dos estructuras salariales. Una para el nivel Directivo y Ejecutivo y otra para el nivel Operativo.

Así mismo, el cargo de Gerente General se dejó por fuera de la estructura salarial, pues su salario es definido por la Junta Directiva, ya que dependerá netamente de lo que se esté manejando en el mercado.

El proceso para la creación de la estructura salarial se divide en tres etapas: el análisis y descripción de cargos, la valoración de cargos, y la estimación de los salarios. La primera etapa, análisis y descripción de cargos, se realizó previamente con la creación de los perfiles.

En el desarrollo del presente proyecto cuando se mencione la estructura salarial 1, se hará referencia a la estructura salarial del nivel Operativo. Así mismo, cuando se hable de la estructura salarial 2, se hará referencia a la estructura del nivel Directivo y Ejecutivo.

**6.10.1 Valoración de Cargos.** La valoración de cargos es el sistema que permite medir el impacto del cargo dentro de una organización. Es la base fundamental para desarrollar la estructura salarial que responda a la estrategia de la empresa, con base en el ordenamiento de los puestos en la organización.

Para la valoración realizada en CODIESEL S.A. se determinó que se utilizaría el método cuantitativo de Puntos por Factor (Point Rating).

**\* Comité de valoración:**

Para realizar la valoración de cargos en el concesionario era necesario establecer un comité de valoración, el cual debería estar conformado por personal de la empresa, que diera confiabilidad al proceso tanto por sus características personales como por el conocimiento de los puestos de trabajo y de la organización. Con base en ello, el comité de valoración fue conformado por el Gerente General, Gerente Comercial, Gerente de Negocios, Gerente de Partes & Accesorios, Gerente de Servicio, Coordinadora de Gestión Humana y Coordinadora de GMD!, Calidad y Medio Ambiente (Tutora del proyecto).

Dentro del mismo comité de valoración se crearon 5 subcomités, de manera que los Gerentes de cada U.E.N valoraran solo los cargos de su área. Los subcomités fueron constituidos de la siguiente forma:

**Tabla 13. Integrantes de los subcomités de valoración de cargos**

SUBCOMITÉ				
1	2	3	4	5
Gerente General	Gerente Comercial	Gerente de Negocios	Gerente de P&A	Gerente de Servicio
Coordinador de Gestión Humana	Coordinador de Gestión Humana	Coordinador de Gestión Humana	Coordinador de Gestión Humana	Coordinador de Gestión Humana
Coordinador de GMD!, Calidad y Medio Ambiente	Coordinador de GMD!, Calidad y Medio Ambiente	Coordinador de GMD!, Calidad y Medio Ambiente	Coordinador de GMD!, Calidad y Medio Ambiente	Coordinador de GMD!, Calidad y Medio Ambiente

FUENTE: Autor del Proyecto

**\* Selección de Cargos Claves:**

Con el objetivo de realizar el análisis estadístico que evalúe la eficacia del manual de valoración, es necesario definir unos cargos claves para que el proceso de verificación del manual no sea tan extenso, ya que CODIESEL S.A. cuenta con un

gran número de cargos. Para la elección de los cargos claves se tuvo en cuenta los siguientes criterios:

- Los cargos claves deben tener salarios considerados como justos, desde el punto de vista de los trabajadores y de la organización.
- Deben ser representativos dentro de la empresa.
- Deben estar claramente definidos.
- Con base en los anteriores criterios, el comité de valoración eligió los siguientes cargos claves, para cada estructura salarial.

**Tabla 14. Cargos claves de la estructura salarial del Nivel operativo**

<b>ESTRUCTURA 1 ( Nivel Operativo)</b>
Auxiliar de Alistamiento
Secretaria Logística
Mensajero
Auxiliar de Negocios
Líder de Calidad
Conductor
Pulidor
Auxiliar de Bodega
Auxiliar de Cartera
Auxiliar de Facturación
Auxiliar de Servicios Generales
Auxiliar de Recepción
Auxiliar de Mantenimiento de Equipos
Auxiliar de Servicio I
Secretaria de P&A

FUENTE: Autor del Proyecto

**Tabla 15. Cargos claves de la estructura salarial del Nivel Ejecutivo y Directivo**

<b>ESTRUCTURA 2( Nivel Directivo y Ejecutivo)</b>
Gerente de P&A
Director de Agencia
Coordinador de Sistemas
Coordinador de Colisión
Jefe de Alistamiento
Jefe de Compras e Inventarios
Asesor Comercial
Analista Contable
Asistente Administrativo
Asistente de Negocios
Supervisor de Accesorios y Alistamiento Mecánico

FUENTE: Autor del Proyecto

**\* Verificación y creación del manual de valoración:**

Como primera medida, el comité de valoración con apoyo del autor del proyecto, definió los factores compensables con los cuales se valorarían cada uno de los cargos claves. Como las características de los cargos que conforman las dos estructuras salariales son diferentes, hubo la necesidad de definir factores compensables para cada una de las estructuras.

Dado que los factores no se presentan con la misma intensidad en todos los cargos, es necesario establecer para cada factor una escala de grados que permitirán diferenciar y medir el grado de importancia de un factor determinado en cada cargo.

Los factores compensables que se escogieron previamente para cada estructura salarial son los siguientes:



## CODIESEL

### a. Factores compensables de la Estructura 1 (Nivel Operativo):

#### 1. Factor Escolaridad:

GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Primaria
2	Bachillerato
3	Técnico
4	Tecnólogo

#### 2. Factor Experiencia:

GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	0 a 6 meses
2	6 meses a 1 año
3	1 a 3 años
4	3 a 5 años
5	Más de 5 años

#### 3. Factor Nivel de Autonomía e Iniciativa:

GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Requiere supervisión frecuente
2	Requiere supervisión varias veces al día
3	Requiere supervisión ocasional
4	Requiere supervisión limitada

#### 4. Factor responsabilidad por Maquinaria, Herramienta y Equipo:

GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	No tiene responsabilidad por maquinaria y equipo
2	Responsabilidad por equipos de oficina
3	Responsabilidad por materiales, equipos y herramientas considerable
4	Responsabilidad por maquinaria y equipo de tecnología compleja

#### 5. Factor Responsabilidad por Contactos con personal Externo:

GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	No tiene contacto con personal externo
2	En ocasiones
3	Con frecuencia
4	Continuamente



## CODIESEL

### 6. Factor Esfuerzo Físico:

GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Trabajos de oficina
2	Desplazamiento constante
3	Trabajos que requieren posturas fatigantes
4	Trabajos de levantamiento, arrastre y empuje

### 7. Factor Esfuerzo Mental:

GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Tareas rutinarias que no exigen ninguna atención
2	Tareas repetitivas que exigen muy poca atención
3	Tarea repetitiva que exige algún nivel de atención
4	Tarea no repetitiva que exige interpretación: análisis y síntesis

### 8. Factor Probabilidad de Accidentes de Trabajo:

GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Riesgo de accidente de trabajo bajo (trabajos de oficina)
2	Riesgo lejano (conducción de vehículos)
3	Alto nivel de riesgo en ocasiones
4	Alto nivel de riesgo frecuente

### 9. Factor Condiciones Ambientales de Trabajo:

GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Trabajo de oficina durante toda la jornada
2	Trabajo combinado entre oficina y el exterior
3	Trabajo a altas temperaturas
4	Trabajo a altas temperaturas y exposición al sol

### b. Factores compensables de la Estructura 2 (Nivel Directivo y Ejecutivo):

#### 1. Factor Escolaridad:

EDUCACIÓN	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Técnico
2	Tecnólogo
3	Profesional
4	Posgrado



## CODIESEL

### 2. Factor Experiencia:

EXPERIENCIA	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	1 año
2	De 1 a 3 años
3	De 3 a 5 años
4	Más de 5 años

### 3. Factor Responsabilidad por Supervisión:

RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	No tiene responsabilidad por supervisión
2	Supervisa el desarrollo de actividades sencillas y no especializadas
3	Supervisa el desarrollo de actividades calificadas que necesitan entrenamiento
4	Dirección en la que existe complejidad en las actividades supervisadas (Labores especializadas)
5	Dirección en la que se llevan a cabo funciones profesionales

### 4. Factor Nivel de Autonomía e Iniciativa:

NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Toma pequeñas decisiones para resolver pequeños problemas
2	Toma decisiones de alguna importancia para resolver problemas normales
3	Analiza y resuelve problemas complejos relacionados con el área
4	Planea el trabajo en líneas generales y en detalle, toma decisiones de mucha importancia.

### 5. Factor Responsabilidad por Contactos con Personal Externo:

RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS CON PERSONAL EXTERNO	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Nunca
2	En ocasiones
3	Con frecuencia
4	Continuamente



## CODIESEL

### 6. Factor Responsabilidad por Información:

RESPONSABILIDAD POR INFORMACIÓN	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Información de alguna importancia con efectos leves
2	Información importante con efectos graves
3	Información muy importante con daños muy graves
4	Información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos

### 7. Factor Responsabilidad por Manejo de Dinero o Valores:

RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINEROS	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	No maneja dinero
2	Maneja poco dinero a justificar y pequeñas compras de materiales
3	Lleva libros de contabilidad, deposita dinero en bancos, hace pagos, prepara cheques, etc.
4	Elabora y controla presupuestos, controla gastos, es responsable de grandes cantidades de dinero

### 8. Factor Esfuerzo Mental:

ESFUERZO MENTAL	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Baja concentración mental
2	Mediana concentración mental intermitente
3	Mediana concentración mental constante
4	Alta concentración mental

### 9. Factor Complejidad del Trabajo Realizado:

COMPLEJIDAD DEL TRABAJO	
GRADOS	DESCRIPCIÓN
1	Procedimientos sencillos y claramente normalizados, con soluciones preestablecidas
2	Procedimientos normalizados aunque con soluciones en ocasiones no preestablecidas
3	Procedimientos poco normalizados pro con variables de escasa complejidad
4	Actividad no normalizada, exclusivamente intelectual y de alta complejidad

**- Análisis estadístico estructura salarial1:**

Con el objetivo de verificar si los factores compensables mencionados anteriormente y cada uno de sus grados eran realmente consistentes y adecuados para realizar la valoración de los cargos, se llevó a cabo un análisis estadístico. En primera instancia se valoraron los cargos claves de la estructura salarial en referencia. Esta valoración se puede apreciar en anexo 17.

Con base en la valoración realizada se determinó la media aritmética, la mediana, varianza, correlación lineal factor – tarifa y correlación lineal factor – factor de la calificación asignada a cada uno de los cargos claves. Este análisis estadístico se evidencia en el anexo 18.

Del análisis estadístico, se puede concluir que la desviación estándar fue superior o igual a uno en todos y cada uno de los factores establecidos. Así mismo, no se presentó una variación entre la media y la mediana de cada factor superior al 20%. Por otro lado, se pudo observar que los salarios actualmente manejados en CODIESEL S.A., no son coherentes con la importancia dada a los cargos, ya que la correlación lineal factor – tarifa así lo demuestra, pues solo la correlación del factor Experiencia está por encima del 0,5(0,54). Por ello se llegó a la conclusión que, de acuerdo a la correlación factor – tarifa, no se iba a modificar el manual de valoración pues lo que estaba incorrecto era la asignación actual de los salarios y no los factores establecidos.

Sin embargo, la correlación factor – factor, evidenció una alta correlación entre los factores Escolaridad y Nivel de Iniciativa y entre los factores Probabilidad de Accidentes de Trabajo y Responsabilidad por Contactos Externos. Para decidir qué factores se eliminaban del manual de valoración y cuáles no, se tuvo en cuenta, otra vez, la correlación factor – tarifa, de modo que entre los dos factores correlacionados factor - factor, aquel que tuviera menor correlación factor – tarifa



se omitiría del manual. De acuerdo a ello se sacaron del manual de valoración los factores Nivel de Iniciativa y Responsabilidad por Contactos externos ya que su correlación factor – tarifa fue de 0,36 y 0,07 respectivamente. La nueva Matriz de Valoración se muestra en el anexo 19.

**- Análisis estadístico estructura salarial 2(Nivel Directivo y Operativo):**

Al igual que con la estructura salarial del nivel operativo (estructura 1), para elaborar la estructura salarial 2, fue necesario realizar un previo análisis estadístico para verificar la coherencia de los factores compensables que se habían definido. De la misma forma, el comité de valoración, valoró cada uno de los cargos claves, de acuerdo con los factores previamente definidos para la estructura salarial en cuestión. La valoración realizada para los cargos claves de la estructura salarial 2 se puede apreciar en el anexo 21.

Por otro lado, en el anexo 22 se muestran los resultados que arrojó el análisis estadístico realizado con base en la valoración de cargos. Este análisis estadístico evidenció que la desviación estándar para todos los factores fue superior a 1 y que la desviación que había entre la media y la mediana no fue mayor al 20% en ninguno de los factores. Así mismo, la correlación factor – tarifa fue mayor a 0,5 en todos los casos, lo cual indicaba que los factores establecidos, teniendo en cuenta la desviación estándar, la media, la mediana y la correlación factor – tarifa, eran adecuados para el manual de valoración. Sin embargo, la correlación factor – factor demostró una alta similitud entre los factores Complejidad del Trabajo y Nivel de Autonomía( $R=0,95$ ), Responsabilidad por Supervisión con Nivel de Autonomía( $R=0,93$ ) y con Complejidad del Trabajo( $R=0,88$ ) y Esfuerzo Mental con Nivel de Autonomía( $R=0,91$ ) y complejidad del trabajo( $R=0,89$ ). Tomando como base estos resultados se eliminaron del manual de valoración los factores Nivel de Autonomía y Complejidad del Trabajo pues eran los que más se correlacionaban con otros factores, desde el punto de



vista factor – factor y porque eran los que tenían menor correlación factor – tarifa, con respecto a los otros factores con los que se correlacionaban (0,72 y 0,58 respectivamente).

De este modo, el manual de valoración de la estructura salarial del nivel Directivo y Ejecutivo en CODIESEL S.A. quedó conformado por los siguientes factores compensables: factor Escolaridad, Experiencia, Responsabilidad por supervisión, Responsabilidad por Contactos Externos, Responsabilidad por Información, Responsabilidad por Manejo de Dinero o Valores y Esfuerzo Mental. La matriz de correlación final de la estructura salarial 2 se presenta en el anexo 23.

#### **- Asignación de las ponderaciones y puntuaciones de factores y grados para la estructura salarial 1:**

Para asignar la ponderación que tendría cada factor en la estructura salarial del nivel Operativo, se calculó primero una ponderación intrínseca, la cual está dada por la desviación estándar de cada factor. Los factores con mayor número de grados generan una mayor discriminación en los valores de los cargos y por ello tienden a tener un peso más grande, según la ponderación intrínseca.

Posteriormente, se calculó la ponderación óptima. La ponderación Intrínseca determina el poder discriminatorio del factor, pero el ideal es que todos los factores tengan el mismo poder discriminatorio. Por ello se midió la ponderación óptima, pues ella minimiza el efecto discriminatorio y hace que los factores sean más parejos. Sin embargo, es importante el punto de vista del comité de valoración, por lo cual se realizó la ponderación asignada, la cual es dada por el comité según la importancia que para ellos tiene cada factor dentro de los cargos valorados en la estructura 1 (Nivel Operativo).

Por último se calculó la ponderación combinada, la cual resulta del producto de la ponderación óptima por la ponderación asignada por el comité de valoración. Esta ponderación combinada fue la que se tomó para determinar la importancia relativa de cada factor pues combina el efecto discriminatorio de la ponderación intrínseca con el efecto mitigador de la ponderación óptima. Para determinar la puntuación de cada factor se tomó como base 1000 puntos, de modo que la ponderación de cada factor quedó establecida de la siguiente forma:

**Tabla 16. Peso de los factores compensables estructura salarial 1**

FACTOR	PESO PORCENTUAL	PUNTOS
Factor Escolaridad	31%	310
Factor Experiencia	20%	200
Factor Responsabilidad por Maquinaria y Equipo	50%	50
Factor Esfuerzo Físico	14%	140
Factor Esfuerzo Mental	17%	170
Factor Probabilidad de Accidentes de Trabajo	10%	100
Factor Condiciones Ambientales de Trabajo	3%	30

FUENTE: Autor del Proyecto

Cada una de las ponderaciones calculadas y la puntuación establecida para cada factor se pueden apreciar en el anexo 24. Como habíamos mencionado anteriormente, cada factor se manifiesta de manera diferente en cada cargo, es decir, con diferente intensidad. Por ello, se debía calcular los puntajes que tendría cada grado de cada factor. Para determinar estos puntajes se utilizó una progresión aritmética, dado que ésta asegura una misma proporción entre los diferentes grados. A continuación se muestra el procedimiento desarrollado para la asignación de puntos a cada grado:

- Se asignaron los puntajes máximos y mínimos para cada factor.
- Se calculó la razón R por medio de una progresión aritmética

$$R = \sqrt[n]{[(\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}) / (n - 1)]}$$

n = Número de grados del factor



## CODIESEL

c. La razón R se le suma al valor mínimo para calcular el segundo puntaje y así sucesivamente.

A continuación se mostrarán cada uno de los factores con los puntajes de cada uno de sus grados.

FACTOR	PUNTOS	P. MAX	P. MIN	RAZÓN
<b>ESCOLARIDAD</b>	<b>310</b>	<b>310</b>	<b>30</b>	<b>93</b>
GRADOS	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE CÁLCULO	PUNTAJE	
1	Primaria	Progresión Aritmética	30	
2	Bachillerato	Progresión Aritmética	123	
3	Técnico	Progresión Aritmética	217	
4	Tecnólogo	Progresión Aritmética	310	

FACTOR	PUNTOS	P. MAX	P. MIN	RAZÓN
<b>EXPERIENCIA</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>30</b>	<b>43</b>
GRADOS	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE CÁLCULO	PUNTAJE	
1	0 a 6 meses	Progresión Aritmética	30	
2	6 mese a 1 año	Progresión Aritmética	73	
3	1 a 3 años	Progresión Aritmética	115	
4	3 a 5 años	Progresión Aritmética	158	
5	más de 5 años	Progresión Aritmética	200	

FACTOR	PUNTOS	P. MAX	P. MIN	RAZÓN
<b>RESP. POR MAQUINARIA, HERRAMIENTA Y EQUIPO</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>5</b>	<b>15</b>
GRADOS	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE CÁLCULO	PUNTAJE	
1	No tiene responsabilidad por maquinaria y equipo	Progresión Aritmética	5	
2	Responsabilidad por equipos de oficina	Progresión Aritmética	20	
3	Responsabilidad por materiales, equipos y herramientas considerable	Progresión Aritmética	35	
4	Responsabilidad por maquinaria y equipo de tecnología compleja	Progresión Aritmética	50	

FACTOR	PUNTOS	P. MAX	P.MIN	RAZÓN
<b>ESFUERZO FÍSICO</b>	<b>140</b>	<b>140</b>	<b>10</b>	<b>43</b>
GRADOS	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE CÁLCULO	PUNTAJE	
1	Trabajos de oficina	Progresión Aritmética	10	
2	Desplazamiento constante	Progresión Aritmética	53	
3	Trabajos que requieren posturas fatigantes	Progresión Aritmética	97	
4	Trabajos de levantamiento, arrastre y empuje	Progresión Aritmética	140	

FACTOR	PUNTOS	P. MAX	P.MIN	RAZÓN
<b>ESFUERZO MENTAL</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>20</b>	<b>50</b>
GRADOS	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE CÁLCULO	PUNTAJE	
1	Tareas rutinarias que no exigen ninguna atención	Progresión Aritmética	50	
2	Tareas repetitivas que exigen muy poca atención	Progresión Aritmética	70	
3	Tarea repetitiva que exige algún nivel de atención	Progresión Aritmética	120	
4	Tarea no repetitiva que exige interpretación: análisis y síntesis	Progresión Aritmética	170	

FACTOR	PUNTOS	P. MAX	P.MIN	RAZÓN
<b>PROBABILIDAD DE ACCIDENTES DE TRABAJO</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>28</b>
GRADOS	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE CÁLCULO	PUNTAJE	
1	Baja probabilidad de accidentes de trabajo(trabajos de oficina)	Progresión Aritmética	15	
2	La probabilidad de que ocurran accidentes de trabajo es media	Progresión Aritmética	43	
3	Alto probabilidad de accidentes en ocasiones	Progresión Aritmética	72	
4	Alto probabilidad de accidentes de trabajo frecuente	Progresión Aritmética	100	



**CODIESEL**

FACTOR	PUNTOS	P. MAX	P.MIN	RAZÓN
CONDICIONES AMBIENTALES LUGAR TRABAJO	30	30	5	8
GRADOS	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE CÁLCULO	PUNTAJE	
1	Trabajo de oficina durante toda la jornada	Progresión Aritmética	5	
2	Trabajo combinado entre oficina y el exterior	Progresión Aritmética	13	
3	Trabajo a altas temperaturas	Progresión Aritmética	22	
4	Trabajo a altas temperaturas y exposición al sol	Progresión Aritmética	30	

- **Asignación de las ponderaciones y puntuaciones de factores y grados para la estructura salarial 2:** del mismo modo que para la estructura salarial 1, se calcularon las mismas ponderaciones para la estructura salarial 2, tomando como base 1000 puntos en total. El peso porcentual y la puntuación determinada para cada factor se muestran en la tabla 17.

**Tabla 17. Peso de los factores compensables estructura salarial 2**

FACTOR	PESO PORCENTUAL	PUNTOS
Factor Escolaridad	31%	310
Factor Experiencia	21%	200
Factor Responsabilidad por Supervisión	10%	100
Factor Responsabilidad por Contactos Externos	8%	80
Factor Responsabilidad por Información	5%	50
Factor Responsabilidad por Manejo de Dinero o Valores	16%	160
Factor Esfuerzo Mental	9%	90

FUENTE: Autor del Proyecto

Los resultados de las ponderaciones para la estructura salarial 2 se evidencian en el anexo 25. Posteriormente, se definió también la intensidad que tendrá cada factor en cada uno de sus grados, es decir la puntuación de cada grado de cada factor, utilizando la misma metodología expuesta anteriormente (Progresión Aritmética). A continuación se muestra como quedaron definidos los puntajes de cada uno de los grados.



**CODIESEL**

SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LA COMPAÑÍA AUTOMOTRIZ  
DIESEL SOCIEDAD ANÓNIMA "CODIESEL S.A."

FACTOR	PUNTOS	P. MAX	P.MIN	RAZÓN
ESCOLARIDAD	310	310	40	90
GRADOS	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE CÁLCULO	PUNTAJE	
1	Técnico	Progresión Aritmética	40	
2	Tecnólogo	Progresión Aritmética	130	
3	Profesional	Progresión Aritmética	220	
4	Posgrado	Progresión Aritmética	310	

FACTOR	PUNTOS	P. MAX	P.MIN	RAZÓN
EXPERIENCIA	210	210	30	60
GRADOS	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE CÁLCULO	PUNTAJE	
1	1 año	Progresión Aritmética	30	
2	De 1 a 3 años	Progresión Aritmética	90	
3	De 3 a 5 años	Progresión Aritmética	150	
4	Más de 5 años	Progresión Aritmética	210	

FACTOR	PUNTOS	P. MAX	P.MIN	RAZÓN
RESP. POR SUPERVISIÓN	100	100	5	24
GRADOS	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE CÁLCULO	PUNTAJE	
1	No tiene responsabilidad por supervisión	Progresión Aritmética	5	
2	Supervisa el desarrollo de actividades sencillas y no especializadas	Progresión Aritmética	29	
3	Supervisa el desarrollo de actividades calificadas que necesitan entrenamiento	Progresión Aritmética	53	
4	Dirección en la que existe complejidad en las actividades supervisadas (Labores especializadas)	Progresión Aritmética	76	
5	Dirección en la que se llevan a cabo funciones profesionales	Progresión Aritmética	100	



## CODIESEL

FACTOR	PUNTOS	P. MAX	P. MIN	RAZÓN
RESP. POR CONTACTOS EXTERNOS	80	80	10	23
GRADOS	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE CÁLCULO	PUNTAJE	
1	Nunca	Progresión Aritmética	10	
2	En ocasiones	Progresión Aritmética	33	
3	Con frecuencia	Progresión Aritmética	57	
4	Continuamente	Progresión Aritmética	80	

FACTOR	PUNTOS	P. MAX	P. MIN	RAZÓN
RESP. POR INFORMACIÓN	50	50	5	15
GRADOS	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE CÁLCULO	PUNTAJE	
1	Información de alguna importancia con efectos leves	Progresión Aritmética	5	
2	Información importante con efectos graves	Progresión Aritmética	20	
3	Información muy importante con daños muy graves	Progresión Aritmética	35	
4	Información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos	Progresión Aritmética	50	

FACTOR	PUNTOS	P. MAX	P. MIN	RAZÓN
RESP. POR DINERO O VALORES	160	160	5	52
GRADOS	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE CÁLCULO	PUNTAJE	
1	No maneja dinero	Progresión Aritmética	5	
2	Maneja poco dinero a justificar y pequeñas compras de materiales	Progresión Aritmética	57	
3	Lleva libros de contabilidad, deposita dinero en bancos, hace pagos, prepara cheques, etc.	Progresión Aritmética	108	
4	Elabora y controla presupuestos, controla gastos, es responsable de grandes cantidades de dinero	Progresión Aritmética	160	



## CODIESEL

FACTOR	PUNTOS	P. MAX	P. MIN	RAZÓN
ESFUERZO MENTAL	90	90	10	27
GRADOS	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE CÁLCULO	PUNTAJE	
1	Baja concentración mental	Progresión Aritmética	10	
2	Mediana concentración mental	Progresión Aritmética	37	
3	Alta concentración mental en ocasiones	Progresión Aritmética	63	
4	Alta concentración mental constantemente	Progresión Aritmética	90	

### \* Valoración final:

Con base en la asignación de puntos que se realizó, cada subcomité valoró todos los cargos operativos de la estructura 1 y los cargos Directivos y Ejecutivos de la estructura salarial 2, que le correspondía a cada uno. En el anexo 26 se observan los resultados de la valoración realizada a los cargos operativos (estructura salarial 1).

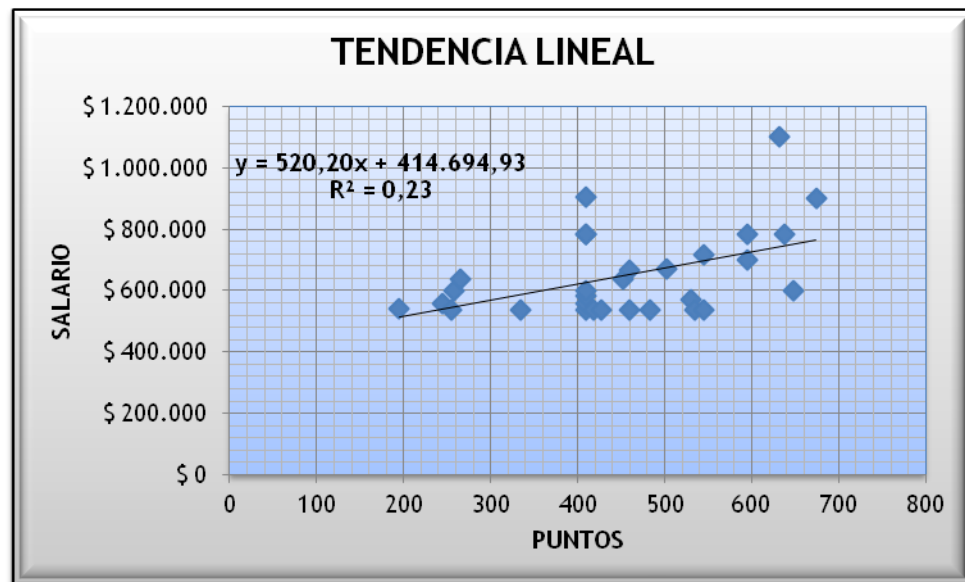
Del mismo modo, en el anexo 27 se evidencian los puntajes obtenidos por cada uno de los cargos operativos de acuerdo con la valoración que se aplicó.

En cuanto a la estructura salarial del nivel Directivo y Ejecutivo (estructura 2), el anexo 28 nos muestra la valoración realizada por el comité. Posteriormente, en el anexo 29 se evidencian los puntajes obtenidos por cada cargo de dicha estructura.

**6.10.2 Elaboración de las estructuras salariales.** Partiendo de los puntajes asignados a cada cargo en la valoración del mismo, se realizaron las dos estructuras salariales, la del nivel Operativo y la del nivel Directivo y Ejecutivo.

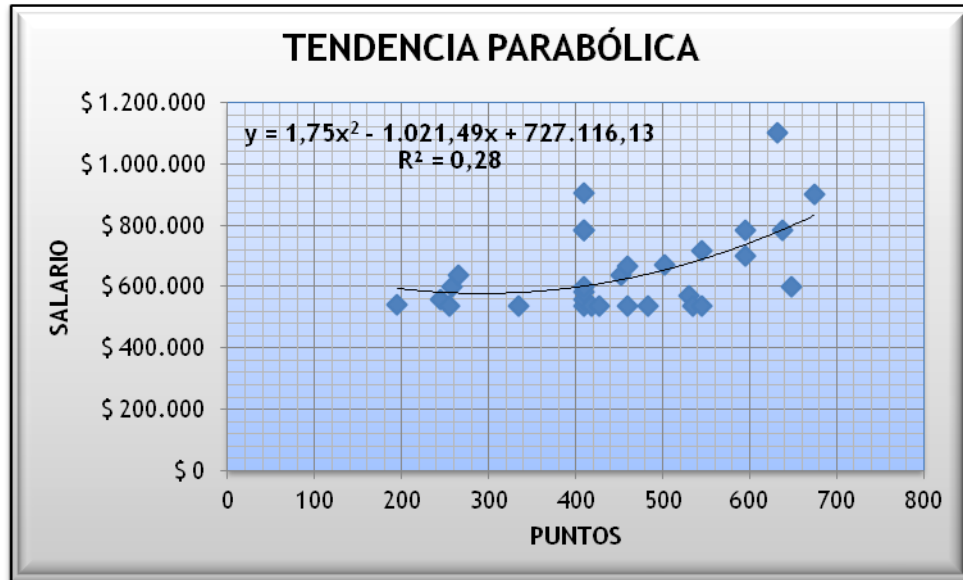
**\* Línea de tendencia:**

**Línea de tendencia estructura salarial 1:** con base en los resultados arrojados por la valoración de los cargos, se procedió a determinar la línea de tendencia que marca el comportamiento que presentan los salarios en la empresa con respecto a los puntos obtenidos en la valoración. Debido a que algunos cargos del nivel Operativo no tienen salario básico, (el 100% del salario está conformado por comisiones) y otros tienen un salario básico muy pequeño (inferior al salario mínimo legal vigente), para calcular cada una de las líneas de tendencia que se muestran a continuación, solo se tuvieron en cuenta los cargos con salario básico superior al mínimo legal vigente con el fin de no alterar las gráficas.

**Figura 9. Tendencia lineal estructura salarial 1**

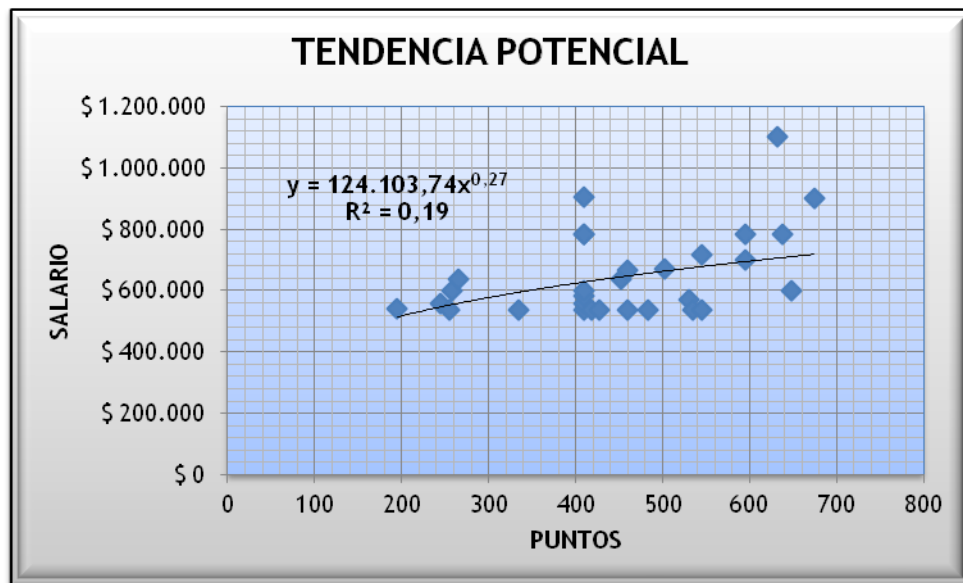
FUENTE: Autor de Proyecto

Figura 10. Tendencia parabólica estructura salarial 1



FUENTE: Autor de Proyecto

Figura 11. Tendencia potencial estructura salarial 1



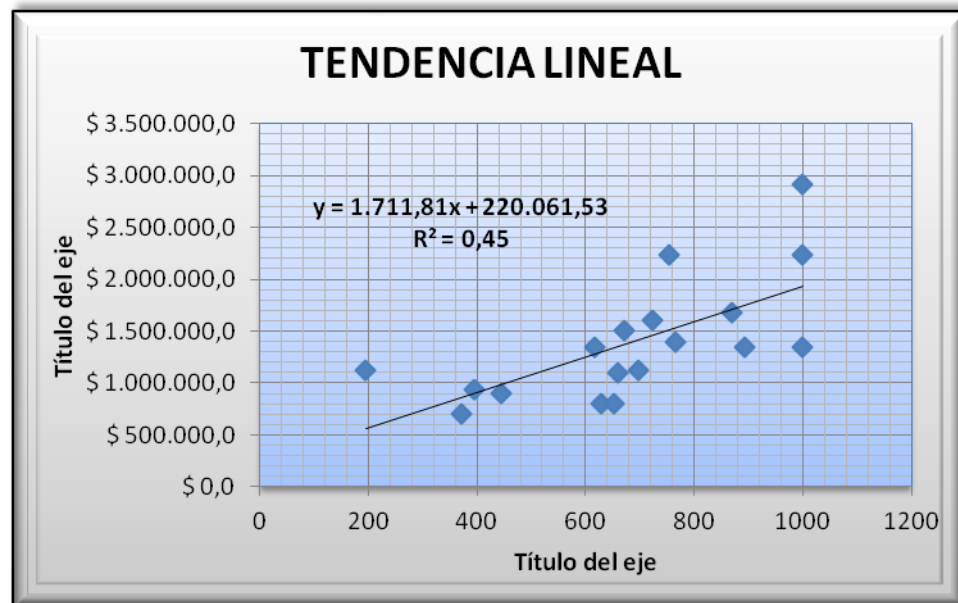
FUENTE: Autor de Proyecto

De acuerdo con el grado de correlación que se evidencia en cada una de las líneas de tendencia realizadas, la línea de tendencia parabólica es la que presentó

mayor correlación con un  $R=0,53(\sqrt{0,28})$ . Sin embargo, esta gráfica presenta, del punto  $X=200$  a  $X=600$ , una relación inversa entre la importancia del cargo y el salario devengado. Es decir, a mayor importancia menor el salario, lo cual es incoherente. Teniendo en cuenta esto, se escogió la línea de tendencia lineal como la más adecuada para representar la estructura salarial del nivel Operativo ya que es la segunda con mayor correlación ( $R=0,48$ ).

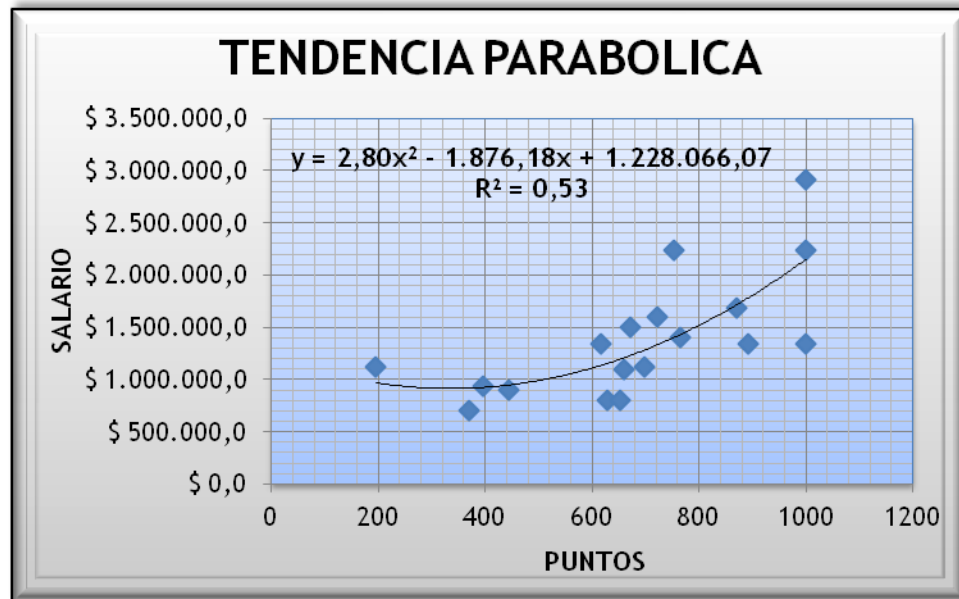
**Línea de tendencia estructura salarial 2:** para elaborar las líneas de tendencia de la estructura salarial 2, a diferencia de la realización de las líneas de tendencia de la estructura 1, se tuvieron en cuenta todos los cargos, a excepción únicamente de los Asesores de Servicio, quienes tienen como salario básico \$0. La razón por la cual se tuvieron en cuenta todos los cargos, fue porque de no hacerlo, la línea de tendencia central quedaría muy alta elevando los salarios considerablemente con respecto a los salarios actuales. De acuerdo a lo anterior y a la valoración realizada por cada subcomité a los cargos de la estructura 2, se calcularon las siguientes líneas de tendencia.

Figura 12. Tendencia lineal estructura salarial 2



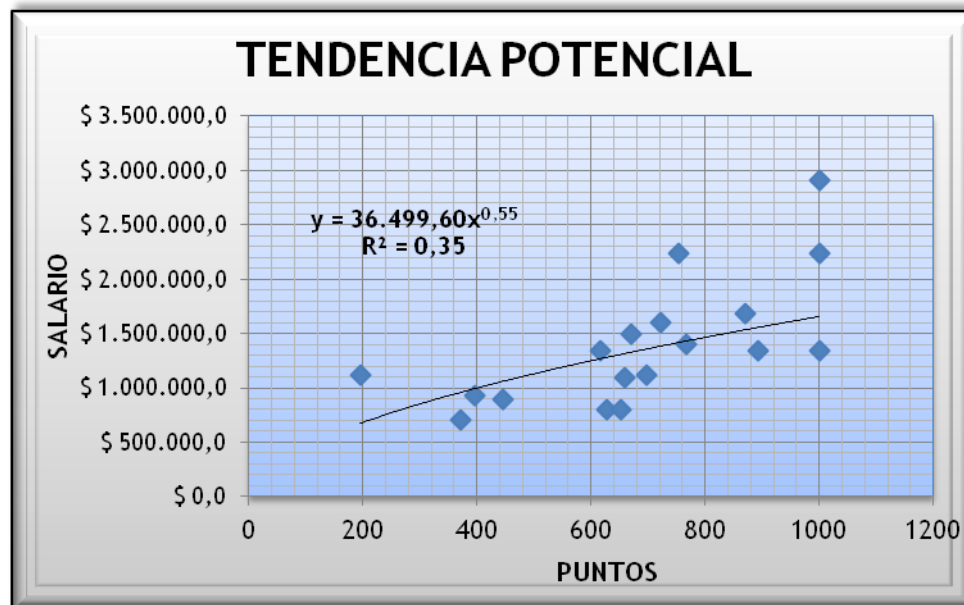
FUENTE: Autor de Proyecto

Figura 13. Tendencia parabólica estructura salarial 2



FUENTE: Autor de Proyecto

Figura 14. Tendencia potencial estructura salarial 2



FUENTE: Autor de Proyecto

A pesar de que la línea de tendencia parabólica tiene la mayor correlación ( $R=0,73$ ), se escogió la línea de tendencia lineal como la que representará la estructura salarial en referencia, pues la tendencia parabólica

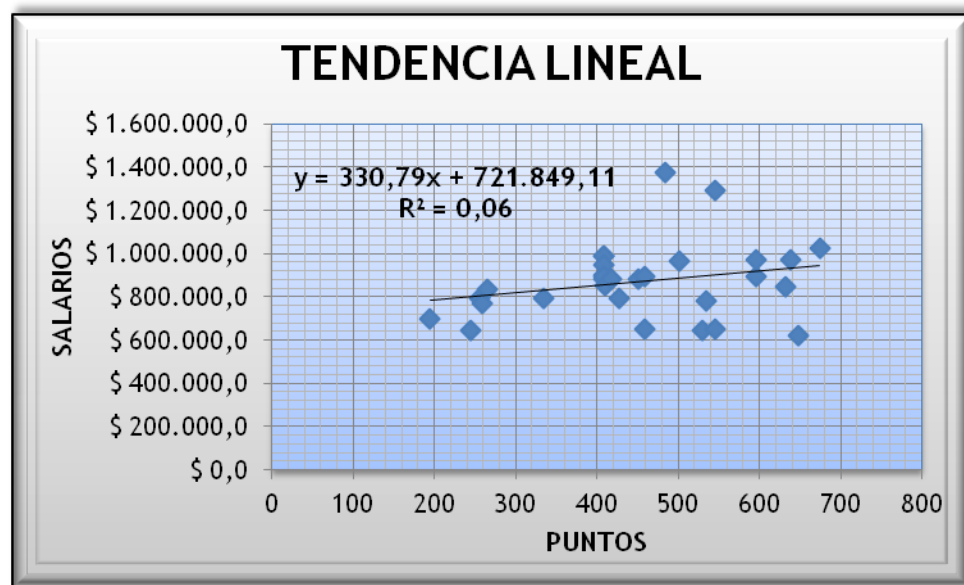
presenta, entre los puntos  $X=200$  a  $X=420$  aproximadamente, una relación inversa entre el salario devengado y la importancia del cargo.

\* **Análisis de los salarios del mercado:** posterior a la determinación de la línea de tendencia de cada estructura, se llevó a cabo un análisis de los salarios manejados actualmente en el mercado, a través de la encuesta salarial realizada por Legis<sup>17</sup>.

### Análisis del mercado para la estructura salarial 1 (Nivel Operativo):

De la encuesta salarial mencionada, se extrajeron los salarios que se manejan en el mercado actualmente en algunos de los cargos del nivel operativo del concesionario, información que se puede apreciar en el anexo 31. Al igual que con los salarios de la empresa, se determinó la línea de tendencia para los salarios del mercado, dando como resultado las siguientes gráficas:

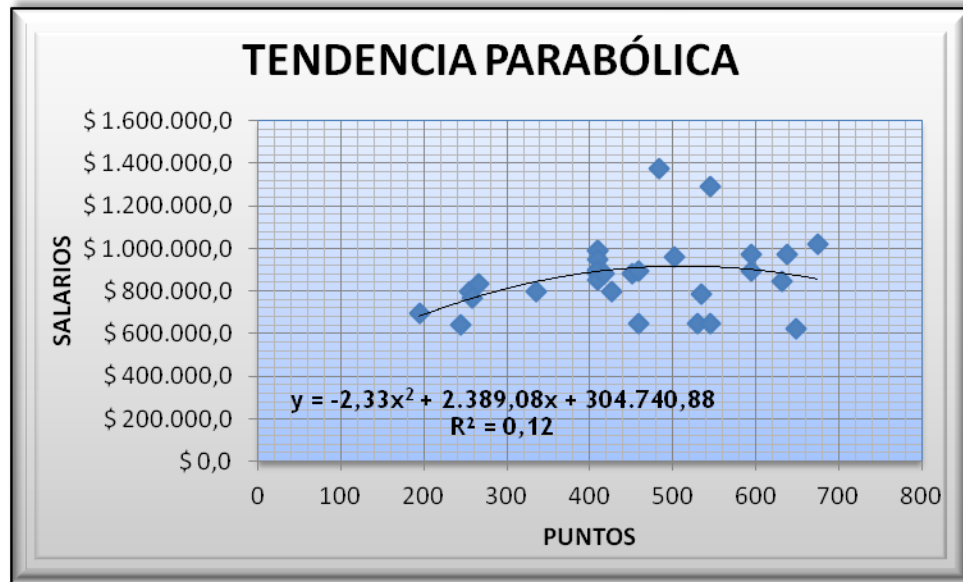
Figura 15. Tendencia lineal salarios del mercado estructura 1



FUENTE: Autor del Proyecto

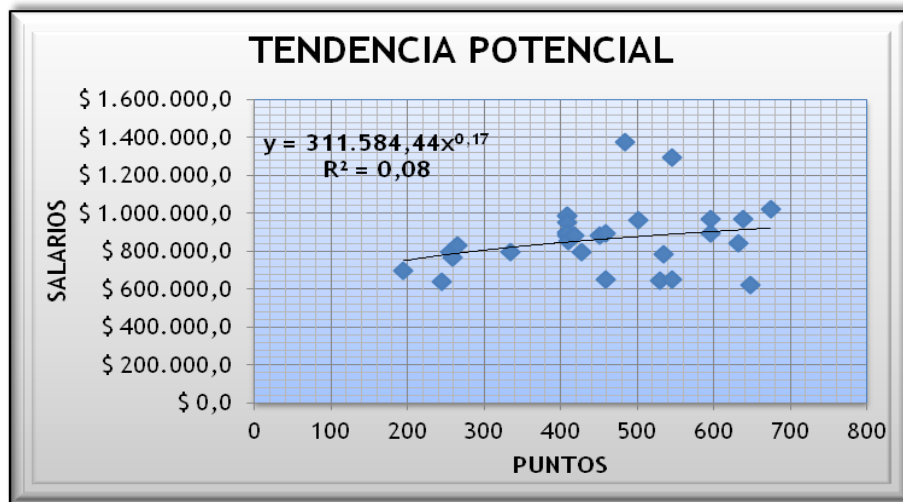
<sup>17</sup> <http://www.gestionhumana.com/encuestasalarial/>

Figura 16. Tendencia parabólica salarios del mercado estructura 1



FUENTE: Autor del Proyecto

Figura 17. Tendencia potencial salarios del mercado estructura 1

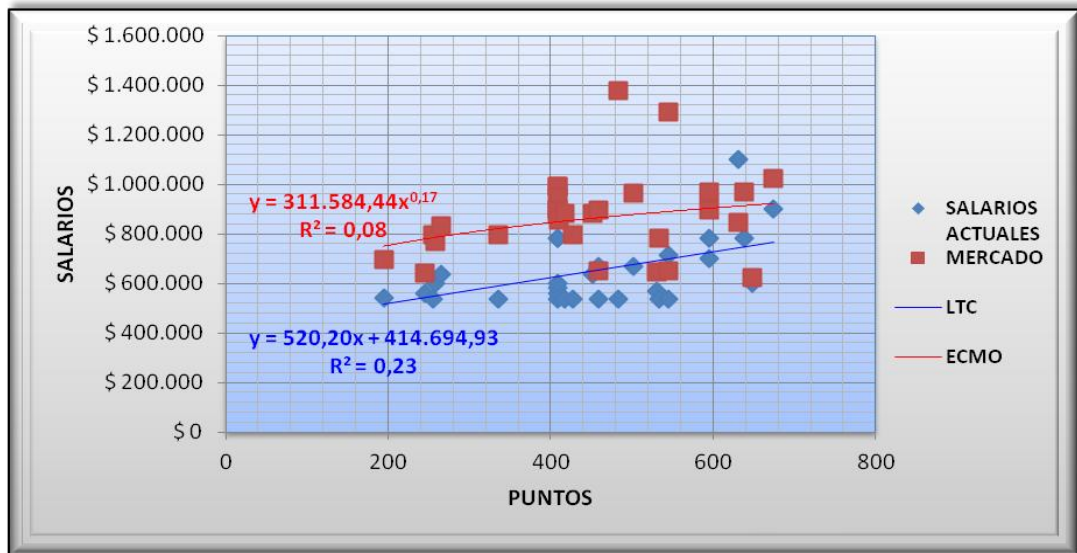


FUENTE: Autor del Proyecto

De acuerdo con las gráficas anteriormente mostradas, se determinó que los salarios del mercado para la estructura salarial 1 tendrían una tendencia potencial, pues tiene la mayor correlación ( $R=0,28$ ), ya que la tendencia parabólica no es conveniente, pues en algunos tramos de la gráfica presenta una relación inversa

entre la importancia del cargo y el salario devengado. Una vez determinada la tendencia para los salarios que se manejan en el mercado, se realizó otra gráfica en la cual se permite comparar la línea de tendencia central (LTC) con la ecuación de costo de mano de obra (ECMO). Véase figura 18.

**Figura 18. Gráfico de comparación de la LTC y la ECMO estructura salarial 1**



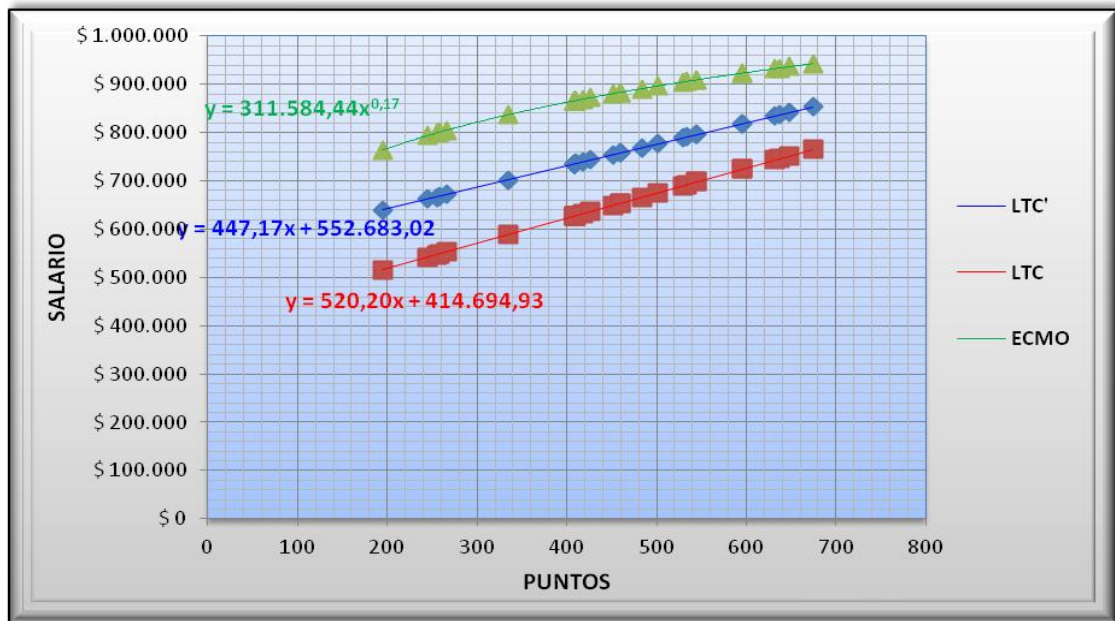
FUENTE: Autor del Proyecto

Como se pudo apreciar en la gráfica anterior, la línea de tendencia central (LTC), que representa los salarios actuales de la compañía, está por debajo de la ecuación de costo de mano de obra (ECMO), lo cual significa que CODIESEL S.A. está manejando salarios por debajo de los manejados en el mercado. Por ello, se subió en la gráfica la LTC, generando una nueva línea de tendencia que llamamos LTC', con el objetivo de ser más competitivos en el mercado laboral. Con base en esta nueva línea de tendencia ajustada, se seguirá trabajando en la estructura salarial 1.

Para hallar la LTC', se tomaron los dos valores extremos de la LTC en el eje X, es decir, 195 y 674 y sus correspondientes valores en el eje Y, los cuales se subieron en este mismo eje, la mitad de la diferencia que había entre la LTC y la ECMO, es decir, los puntos Y=516.134 y Y=765.396, se subieron a Y=639.881 y Y=854.149

respectivamente. Con los dos puntos hallados, (195, 639.881) y (647, 854.149), se calculó la LTC' dando como resultado la siguiente función:  $Y = 447,17X + 552.683,02$ . Esta nueva LTC' se puede observar en la figura 19.

Figura 19. LTC' estructura salarial 1



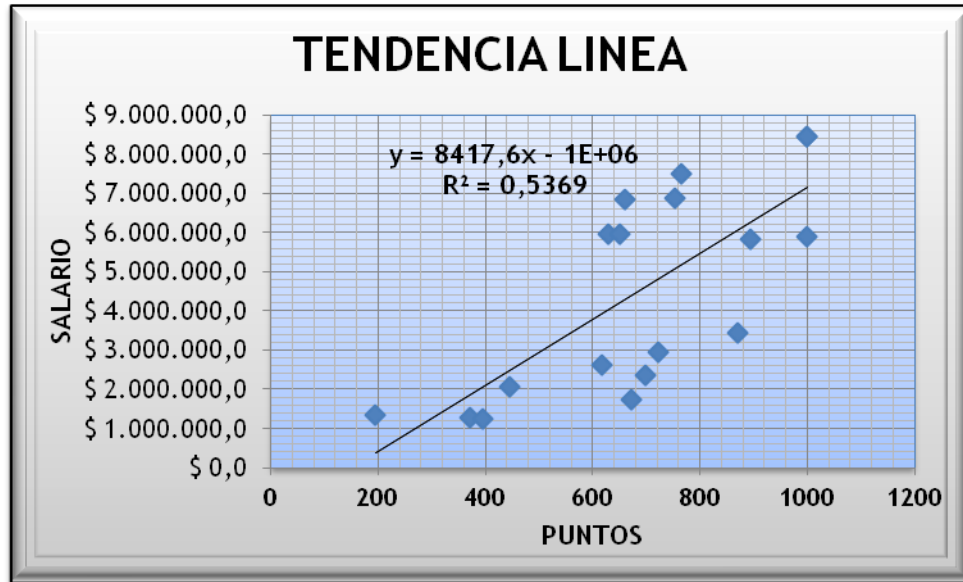
FUENTE: Autor del Proyecto

### Análisis del mercado para la estructura salarial 2 (Nivel Directivo y Ejecutivo):

Para la estructura salarial 2, se llevó a cabo el mismo procedimiento que con la estructura salarial 1, buscando también determinar el grado de competitividad externa de la estructura a diseñar. A continuación se muestran los diferentes resultados del análisis del mercado realizado para la estructura salarial del nivel Directivo y Ejecutivo en CODIESEL S.A.

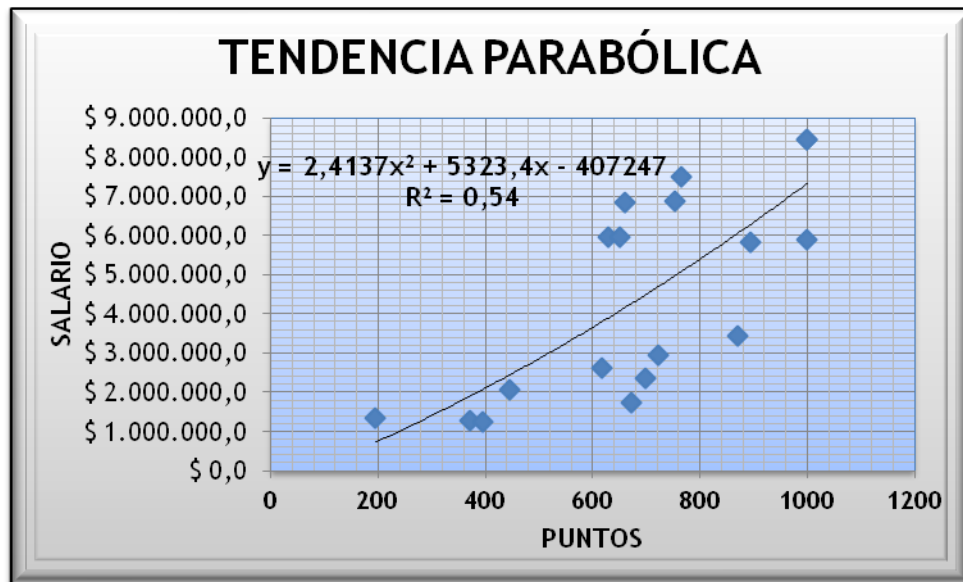
Inicialmente, se determinó la línea de tendencia de los salarios de los cargos ejecutivos y directivos manejados en el mercado.

Figura 20. Tendencia lineal salarios del mercado estructura 2



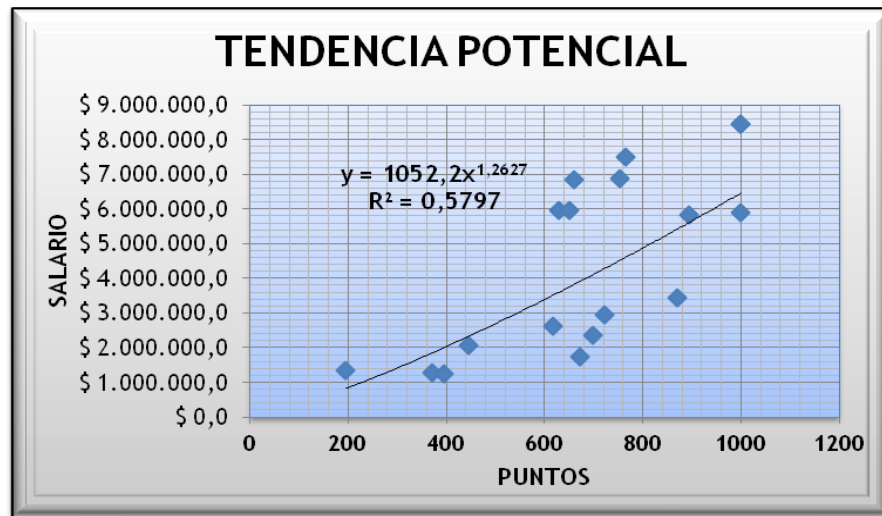
FUENTE: Autor del Proyecto

Figura 21. Tendencia parabólica salarios del mercado estructura 2



FUENTE: Autor del Proyecto

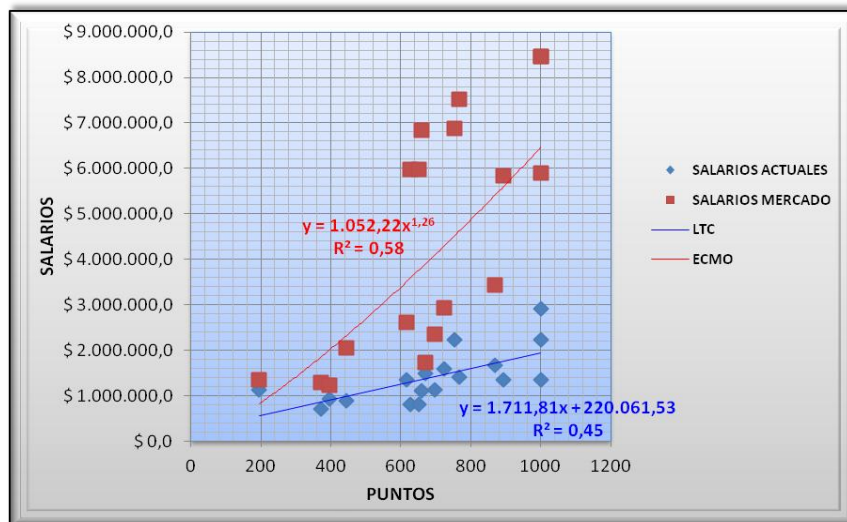
Figura 22. Tendencia potencial salarios del mercado estructura 2



FUENTE: Autor del Proyecto

De las gráficas anteriores, se evidencia que la línea de tendencia más adecuada para representar los salarios del mercado del nivel Directivo y Ejecutivo, es la tendencia parabólica, pues presenta el factor de correlación más alto ( $R=0,76$ ). A continuación, la figura 23 presenta la línea de tendencia central y la ecuación de costo de mano de obra para la estructura salarial 2.

Figura 23. Gráfico de comparación de la LTC y la ECMO estructura salarial 2



FUENTE: Autor del Proyecto



De la gráfica 23, se puede concluir que los salarios del nivel directivo y ejecutivo con menor puntaje de valoración, presentan una menor desviación con respecto a los salarios del mercado. Sin embargo, en los cargos con mayor puntaje pasa todo lo contrario, pues la diferencia se incrementa como consecuencia de la tendencia potencial que presentan los salarios del mercado. Debido a ello, para esta estructura no se pudo ajustar la LTC pues esto ocasionaría que los salarios básicos de los cargos con menor puntaje se suban considerablemente, por lo cual, en el desarrollo de la presente estructura salarial se trabajó con base en la LTC sin ajustar ( $Y = 1.711,81X + 220.061,53$ ).

#### **- Diseño de la escala salarial estructura 1:**

Con el fin de que el salario de cada empleado no dependa únicamente de la valoración, sino que tenga componentes relacionados con cada persona, es decir, experiencia, capacitación, alto desempeño, etc., se decidió aplicar una escala de intervalos salariales por categoría. Esta escala permitirá que los puestos de trabajo de distinta puntuación o que desempeñan tareas diferentes, pero incluidas en el mismo intervalo, perciban el mismo salario y que en virtud de factores personales éste sea diferente.

Una vez definido el tipo de escala a emplear, primero que todo, se definió que el número de categorías serían 6, pues con 8 y/o 7 categorías quedaban algunas con un solo cargo. De igual forma se calculó el intervalo de cada categoría así:

$$\text{Intervalo} = \frac{P_{\text{max.}} - P_{\text{min.}}}{n} = \frac{843 - 195}{6} = 108$$

Definido el intervalo para las 6 categorías de la escala, se calcularon los límites inferior y superior de cada categoría y se agruparon los cargos de la empresa de acuerdo a la escala realizada.

Tabla 18. Límites de cada categoría estructura salarial 1

CATEGORÍA	RANGO		P.M
	L.I	L.S	
1	195	303	249
2	304	411	357,5
3	412	519	465,5
4	520	627	573,5
5	628	735	681,5
6	736	843	789,5

FUENTE: Autor del Proyecto

De acuerdo con la tabla 16, se agruparon los cargos del nivel Operativo a la categoría a la cual pertenecen. Las categorías de la estructura salarial uno, con cada uno de sus cargos se muestran en el anexo 31. Teniendo ya clasificados los cargos en cada categoría, se establecieron las amplitudes de cada una de ellas, para lo cual se empleó un porcentaje constante, con el fin de que las expectativas de incremento en dinero sean más altas en las categorías superiores, conservando proporcionalidad y equidad interna. El porcentaje aplicado fue del 10%, el cual se estableció conforme a los lineamientos dados por la junta directiva y el Gerente General.

Posteriormente, se calcularon los puntos medios de cada una de las categorías definidas, y con ayuda de la ecuación de la línea de tendencia central ajustada, LTC' ( $Y = 419,7X + 552.683,02$ ), se calcularon los salarios medios, a los cuales se les aplicó el porcentaje establecido, y de esta forma fue posible hallar los salarios máximos y mínimos de cada categoría. En el anexo 32 se aprecian los valores calculados para los salarios medios, máximos y mínimos de cada una de las categorías de la estructura salarial 1.

Al establecer los límites salariales de cada categoría de la estructura 1, se presentó un alto porcentaje de traslape en cada una de ellas, lo cual implica, que hay una gran probabilidad que los salarios de una categoría coincidan con los de

la categoría siguiente (véase anexo 32). Por otro lado, se decidió que cada categoría tendría 3 grados, correspondientes al salario del límite inferior, el salario medio y el salario del límite superior. Los salarios de cada uno de los grados de las categorías, se especifican en la tabla 17.

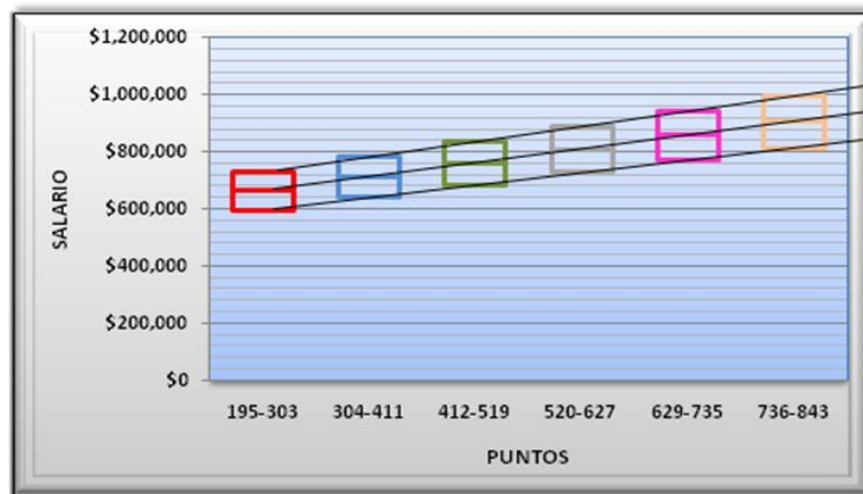
**Tabla 19. Salario de los grados de las categorías de la estructura salarial 1**

CATEGORÍA	GRADOS		
	1	2	3
1	\$597,625	\$664,028	\$730,431
2	\$641,291	\$712,546	\$783,800
3	\$684,756	\$760,840	\$836,924
4	\$728,221	\$809,134	\$890,047
5	\$771,685	\$857,428	\$943,171
6	\$815,150	\$905,722	\$996,294

FUENTE: Autor del Proyecto

Realizados todos los pasos para la elaboración de la estructura salarial del nivel Operativo en CODIESEL S.A., se elaboró la gráfica 24, en la cual se destacan cada una de las categorías y grados definidos con los traslapes que se presentaron.

**Figura 24. Gráfica estructura salarial 1.**



FUENTE: Autor del Proyecto

### Diseño de la escala salarial estructura 2:

Para esta estructura salarial también se determinó que se emplearía una escala por categorías, la cual se elaboró de la siguiente manera:

$$\text{Intervalo} = \frac{\text{Pmax.} - \text{Pmin.}}{n} = \frac{1000 - 195}{5}$$

Tabla 20. Límites de cada categoría estructura salarial 2

CATEGORÍA	RANGO		P.M
	L.I	L.S	
1	195	356	275.5
2	357	517	437.0
3	518	678	598.0
4	679	839	759.0
5	840	1000	920.0

FUENTE: Autor del Proyecto

De acuerdo con la tabla anterior, al igual que con la estructura salarial 1, se procedió a agrupar cada uno de los cargos en la categoría a la cual pertenece según su puntuación obtenida en el proceso de valoración (véase anexo 33).

Posterior a la definición de las categorías salariales y a sus intervalos, se procedió a calcular las amplitudes de cada una de las categorías, para lo cual se empleó también un porcentaje constante del 15%. Este porcentaje fue dado, al igual que en la estructura 1, por el Gerente General y aprobado por la Junta Directiva.

Por medio de la ecuación de la LTC se calcularon los salarios medios, y estos a su vez permitieron, al aplicarles el porcentaje establecido, calcular los salarios máximos y mínimos. Esta información se encuentra detallada en el anexo 34.

Para la estructura salarial 2, se estableció que tendría 5 categorías y a su vez, cada una de ellas tendría 4 niveles salariales así:

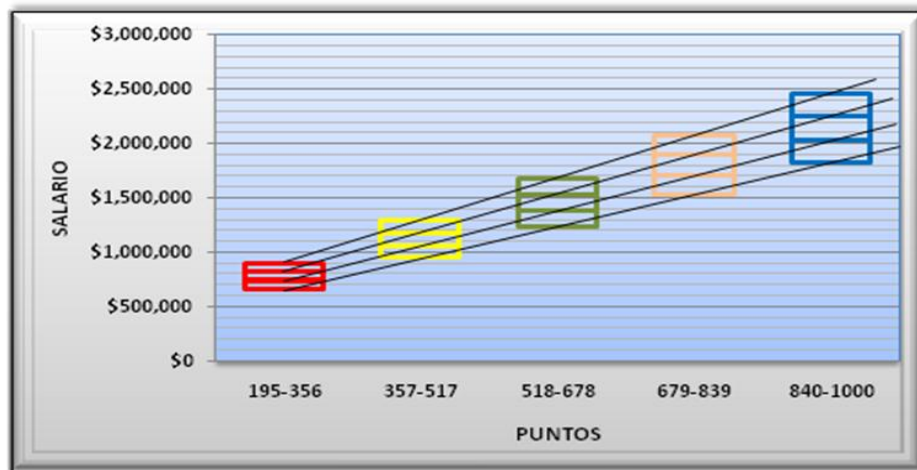
Tabla 21. Salario de los grados de las categorías de la estructura salarial 2

CATEGORÍA	GRADOS			
	1	2	3	4
1	\$665,786	\$744,114	\$822,442	\$900,770
2	\$955,438	\$1,067,843	\$1,180,247	\$1,292,652
3	\$1,244,193	\$1,390,569	\$1,536,944	\$1,683,320
4	\$1,532,948	\$1,713,295	\$1,893,641	\$2,073,988
5	\$1,821,703	\$2,036,021	\$2,250,339	\$2,464,657

FUENTE: Autor del Proyecto

Terminada la estructura salarial 2, se realizó la figura 25, en la cual se puede apreciar como quedó estructurada cada categoría salarial con sus respectivos traslapes.

Figura 25. Gráfica estructura salarial 2



FUENTE: Autor del Proyecto

**6.10.3 Costo de implementación de las estructuras salariales diseñadas.** Para poder realizar un análisis comparativo entre los salarios propuestos en cada estructura salarial y los salarios actuales en CODIESEL S.A. fue necesario, como primera medida, establecer el salario básico de aquellos cargos que actualmente tienen un salario básico menor al salario mínimo legal vigente, que en muchos casos, sobre todo en el nivel Operativo, es igual a \$0. El parámetro que se utilizó



para asignar el salario básico a los cargos mencionados fue el de mantener el mismo salario básico propuesto por la estructura, pues al no tener un salario básico representativo, los costos de implementación de cada estructura salarial serían bastante elevados y no mostrarían un resultado real, pues en el 100% de los casos, los cargos con salario igual a \$0 devengan en total alrededor de un millón de pesos.

Con base en lo establecido en el párrafo anterior se calcularon los costos de implementación de cada una de las estructuras salariales diseñadas. Esta información se encuentra registrada en el anexo 35 y 36 para la estructura salarial 1 y 2 respectivamente.

Podemos concluir que el costo de implementación de la estructura salarial 1 es de \$6.660.827, lo que representa un aumento del 5,84% de los salarios básicos de la empresa. En cuanto a la estructura salarial 2, el costo de implementación fue de \$4.302.448, es decir, habría un aumento del 5,86% en los salarios básicos actuales en el nivel Directivo y Operativo. De acuerdo con esto, el costo total por las estructuras salariales es de \$10.963.275, lo cual representa el 5.85% del total de los salarios básicos de CODIESEL S.A.

La Junta Directiva aprobó el aumento ocasionado por las estructuras salariales, basando su respuesta en una reestructuración de los porcentajes de las comisiones de algunos cargos, que anteriormente manejaban un margen de comisión alto debido al bajo salario básico que tenían, pero que con la reestructuración salarial realizada, su salario básico es más representativo, por lo cual se espera disminuir las comisiones de manera tal que el valor total de la nómina de CODIESEL S.A. no se vea alterado considerablemente. Además, la estructuración salarial es un requisito de THE GM DIFFERENCE.



Sin embargo, es importante tener en cuenta, que según la tabla presentada en el anexo 34, CODIESEL S.A. esta pagando un sobre costo por los cargos Auxiliar de tesorería, Conductor, por uno de los mensajeros (Carmen Blanco), Secretaria Logística y un Auxiliar Comercial (Martha Mora) en la estructura salarial 1, pues los salarios de estos cargos mencionados están por encima del límite establecido en la categoría salarial a la cual pertenecen. De igual forma, en la estructura 2, se están presentando sobrecostos en los salarios de los cargos Coordinador Contable, Gerente de Partes & Accesorios y Gerente de Servicio.

Para cada estructura salarial se definieron los parámetros que se tendrían en cuenta para realizar promociones de un nivel salarial a otro dentro de una misma categoría. Para este fin se tendrán en cuenta los años de antigüedad, las capacitaciones realizadas y los resultados de la evaluación de desempeño.

Para ambas estructuras se decidió que los parámetros a tener en cuenta para promoción laboral serían:

- 3 años de antigüedad.
- Certificar 90 horas de capacitación relacionadas con su puesto de trabajo durante el periodo establecido.
- Haber cumplido al menos en un 80% con los objetivos establecidos para la evaluación de desempeño.

De acuerdo a los parámetros anteriores se puede concluir que la estructura salarial 1 está pronosticada para durar 9 años y la estructura salarial 2, podrá permanecer 12 años. Al finalizar de este tiempo, cada estructura deberá modificarse o volver a realizar el mismo proceso nuevamente.



## 6.11 BIENESTAR LABORAL

El bienestar social y laboral es un proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar:

- Las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del empleado, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia.
- Elevar los niveles de identificación y satisfacción con la organización por parte del trabajador.
- Incrementar la eficacia y eficiencia del trabajo desarrollado por los empleados de la empresa.

Para el presente proyecto en CODIESEL S.A., en lo referente a bienestar laboral, se trabajaron los temas relacionados con seguridad industrial, salud ocupacional y satisfacción laboral.

**6.11.1 Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.** En el momento en que se comenzó a trabajar en el proyecto y se realizó un diagnóstico de la situación de CODIESEL frente a la Gestión de su Talento Humano, se identificó, que en lo referente a Seguridad Industrial y Salud Ocupacional (SISO), se tenían algunas bases importantes pero igualmente existían grandes falencias. Entre los aspectos más importantes, y en el cual se comenzó a trabajar, fue en la puesta en marcha del Comité Paritario de Salud Ocupacional. El COPASO, en el comienzo del proyecto ya se encontraba conformado, más no estaba funcionando, ya que nunca se habían reunido y por esta razón no estaba cumpliendo con su misión dentro de la organización. Es importante recalcar que para todo el tema de SISO se contó con el apoyo de una practicante SENA conocedora del tema.

Como primera medida, se convocaron los integrantes del COPASO con el objetivo de establecer un cronograma de trabajo para el año (2010) y así poner en marcha el funcionamiento de este comité. El cronograma de actividades que se realizó para el año 2010 se puede apreciar en el anexo 37. La idea de establecer un cronograma de trabajo surgió de la necesidad de llevar seguimiento y control a las actividades desarrolladas por el COPASO y en el cual, con ayuda del ARP Sura, se establecieron capacitaciones que permitieron formar a los integrantes del comité para la correcta investigación y análisis de accidentes de trabajo.

Para el desarrollo de las actividades del COPASO y en general de todas las actividades relacionadas con salud ocupacional que implementa el concesionario, es innegable el gran apoyo y colaboración dado por el ARP Sura. Uno de los principales aportes realizados por dicho ente, fue el formato de investigación de accidentes que suministró, por medio del cual el Comité Paritario de Salud Ocupacional dejará registro de los accidentes de trabajo investigados en la organización. Este formato se puede apreciar en el anexo 38. Con el objetivo de mejorar el análisis de los accidentes de trabajo y por ende disminuirlos, se ejerció un control sobre los accidentes ocurridos en el cual se llevó a cabo un análisis estadístico que arrojó los resultados mostrados en la figura 26 a la 27.

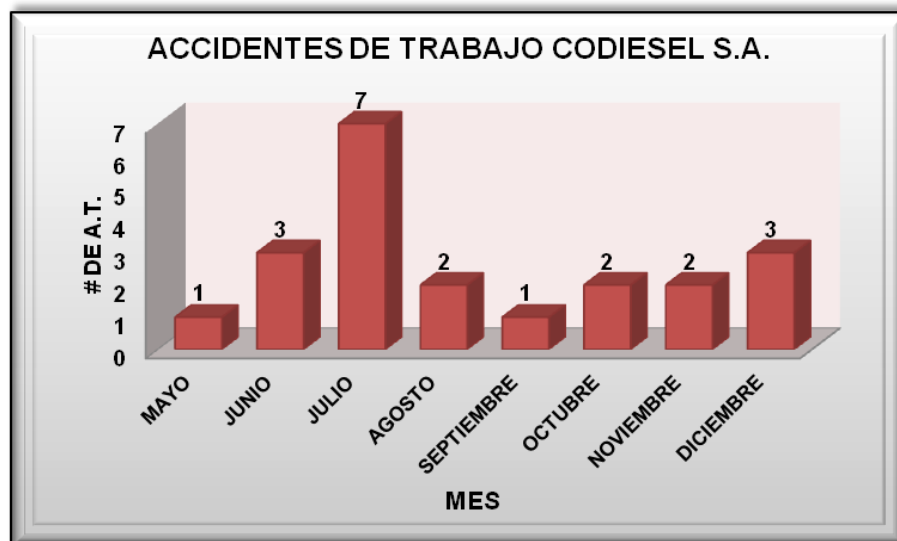
**Figura 26. Número de capacitaciones realizadas en CODIESEL**



FUENTE: Autor del Proyecto

En la figura 26, se evidencia que hubo un gran cumplimiento por parte del personal de la compañía en las capacitaciones realizadas por el ARP en cada una de las sedes del concesionario, ya que en las tres sedes en las cuales se llevaron a cabo capacitaciones, el personal cumplió con su asistencia en un 100% en Barranca y Cúcuta, y en un 95% en Girón. Así mismo, en la Figura 27 se muestran los accidentes de trabajo ocurridos durante la ejecución del proyecto. En ella se puede apreciar que en el mes de Julio se presentó la mayor cantidad de accidentes en el año, 7 accidentes en total. Gracias al análisis realizado, se pudo encontrar que la mayor causa de accidentalidad en el mes de Julio, fue debido al incumplimiento de los estándares de seguridad. Por este motivo, se estableció un nuevo comité denominado "Comité Cero Accidentes", el cual sería el encargado de verificar el cumplimiento de los estándares de seguridad establecidos para las actividades de mayor riesgo en CODIESEL (más adelante se hablará todo lo relacionado a este nuevo comité). Como lo muestra la figura 27, este nuevo comité cumplió su cometido pues se logró disminuir la cantidad de accidentes en casi un 57%, aunque todavía se puede seguir mejorando, ya que la meta es llegar a cero accidentes.

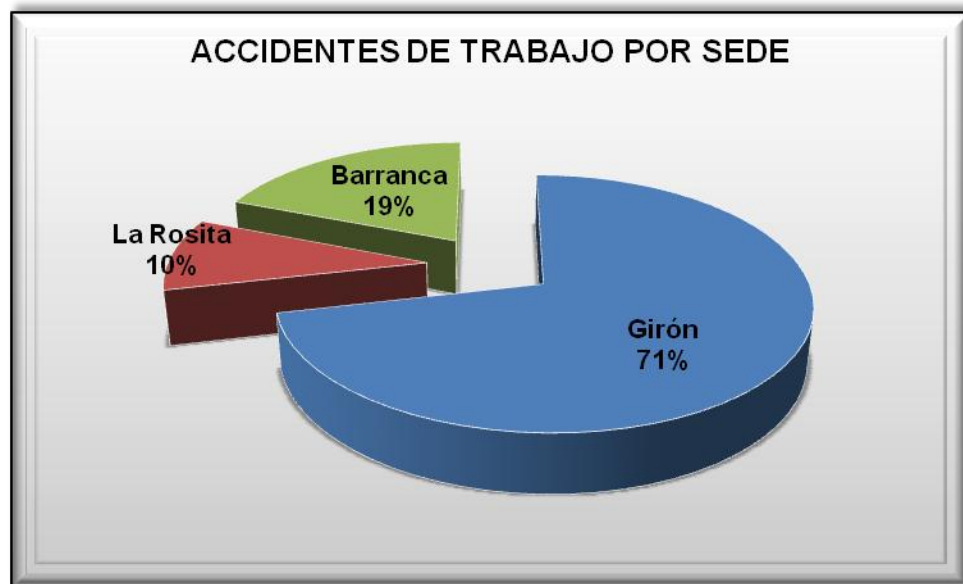
**Figura 27. Accidentes de trabajo en CODIESEL S.A.**



FUENTE: Autor del Proyecto

De la figura 28 a la 31 se evidencian los resultados arrojados por el control establecido, mostrando que la mayor accidentalidad se presentó en la sede de Girón con un 71% de los accidentes ocurridos. Ese 71% representa 12 accidentes, del mes de Junio a Diciembre, los cuales ocurrieron en las áreas de Mecánica, Colisión y Alistamiento, áreas en las cuales se trabajó debido a su alto riesgo de accidentes.

**Figura 28. Accidentes de trabajo por sede**



FUENTE: Autor del Proyecto

**Figura 29. Accidentes de trabajo por área en CODIESEL Girón**



FUENTE: Autor del Proyecto

Buscando realizar un mejor análisis de los accidentes ocurridos, se llevó a cabo un análisis estadístico sobre las partes del cuerpo mayormente afectadas y el tipo de accidente con mayor ocurrencia, dando como resultado que las manos son la parte del cuerpo que fueron más afectadas por accidentes de trabajo, con 10 accidentes, es decir el 47,6% del total de accidentes en CODIESEL. Así mismo, se identificó que el tipo de accidente de trabajo con mayor incidencia es aquel en el que se genera un corte en alguna parte del cuerpo.

Figura 30. Parte del cuerpo afectada por accidentes de trabajo



FUENTE: Autor del Proyecto



Figura 31. Tipo de accidentes ocurridos



FUENTE: Autor del Proyecto

Con base en los resultados mostrados anteriormente, en cada reunión del COPASO se establecieron algunos planes de mejora y acciones correctivas, encaminadas a disminuir la accidentalidad en el lugar de trabajo. Uno de esos planes de mejora fue el de divulgar al personal de las áreas con mayor índice de accidentalidad (Taller de Mecánica y Colisión y Alistamiento), los implementos de seguridad que deben utilizar en el desarrollo de sus actividades, con el objetivo de crear conciencia con respecto a la importancia de la utilización de EPP'S, y así disminuir la accidentalidad en estas áreas. Para ello, con ayuda del área de Mercadeo se realizó el folleto en forma de manual con el fin de fomentar la utilización de los elementos de seguridad (véase figura 32).

**Figura 32. Folleto de Elementos de Protección Personal**

<p><b>Por qué usar los EPP?</b></p>		
<p><b>Los Elementos de Protección Personal tienen</b> Como función principal proteger diferentes partes del cuerpo, para evitar que un trabajador tenga contacto directo con factores de riesgo que le pueden ocasionar una lesión o enfermedad.</p> <p>Los Elementos de Protección Personal no evitan el accidente o el contacto con elementos agresivos pero ayudan a que la lesión sea menos grave.</p> <p><b>IMPORTANTE</b> No se deben usar anillos, pulseras, relojes, cadenas, celulares o cualquier otro accesorio que interfiera con su trabajo. Se harán revisiones sin previo aviso para verificar el uso de los elementos de protección personal. El personal contratista debe contar con los EPP, de acuerdo a lo establecido por la Empresa. El aseo personal, el de la dotación y el de los EPP es su responsabilidad, no olvide que es su imagen y la de la compañía.</p> <p><b>TODO EL PERSONAL DE CODIESEL S.A. DEBE UTILIZAR LOS EPP DE ACUERDO A LA ACTIVIDAD QUE REALIZA EN SU ÁREA DE TRABAJO.</b></p>	 <p><b>CODIESEL</b> ...todo en CHEVROLET</p> <p>NUNCA, ES TAN URGENTE NI TAN IMPORTANTE QUE NO NOS PERMITA TOMAR EL TIEMPO NECESARIO PARA HACERLO CON SEGURIDAD.</p>	<p><b>MANUAL DE DE ELEMENTOS DE PROTECCIÓN</b></p>  <p><b>CODIESEL</b> ...todo en CHEVROLET</p>
		<p><b>CUIDATE, TU FAMILIA TE ESPERA</b></p>

### Elementos de Protección Personal (EPP) requeridos



**Área De Mecánica**


1. Guantes de nitrilo
2. Protectores auditivos tipo tapón
3. Casco
4. Guantes de vaqueta, camaza
5. Tapabocas
6. Botas de Seguridad
7. Botas de Seguridad
8. Guantes de hilaza con puntos de PVC
9. Monogafas de seguridad



**Área De Lámina Y Pintura**


1. Guantes de nitrilo
2. Respirador Careta Contra Gases y vapor
3. Guantes de Hilaza con puntos de PVC
4. Guantes de vaqueta, camaza
5. Tapabocas
6. Protector Auditivo tipo copa
7. Botas de Seguridad
8. Monogafas de seguridad
9. Careta con visor
10. Guantes de Carnaza Largos
11. Ropa de Trabajo



**Área De Alistamiento de Vehículos Nuevos y Accesorios**


1. Guantes de Carnaza, vaqueta.
2. Protector auditivo tipo tapón
3. Tapabocas
4. Monogafas de Seguridad
5. Casco
6. Botas de Caucho
7. Botas de Seguridad
8. Guantes de nitrilo
9. Guantes de hilaza con puntos de PVC
10. Ropa de Trabajo

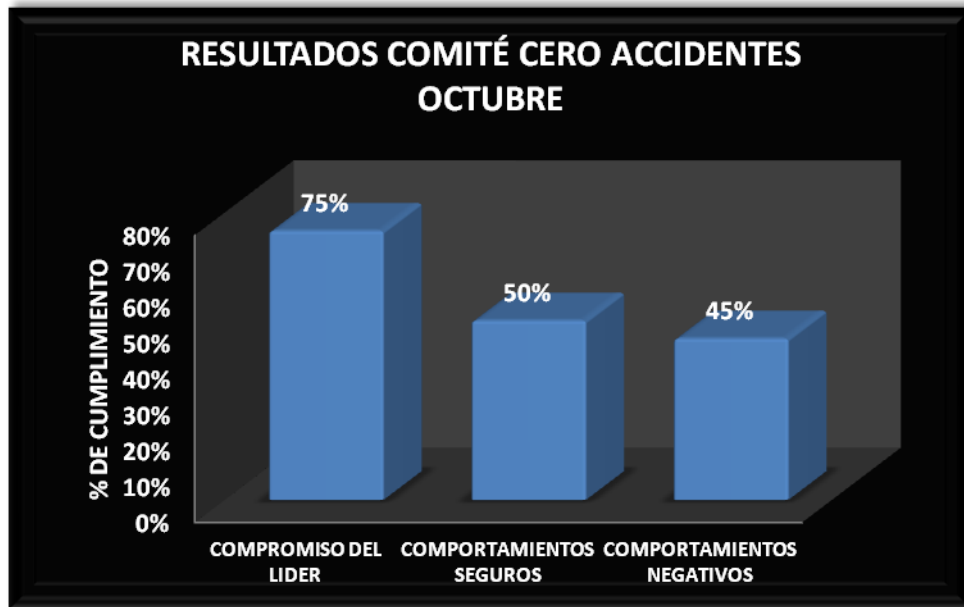
FUENTE: Autor del Proyecto

En lo referente al Comité “Cero Accidentes”, como ya se mencionó anteriormente, éste fue conformado con el fin de verificar el cumplimiento de los estándares de seguridad ya establecidos en CODIESEL S.A.

De ésta forma, el comité está conformado por cuatro personas. Una persona de cada área crítica de la empresa, en cuanto a accidentes de trabajo se refiere (Mecánica, Colisión y Alistamiento), y la persona encargada de Salud Ocupacional en la organización (practicante SENA).

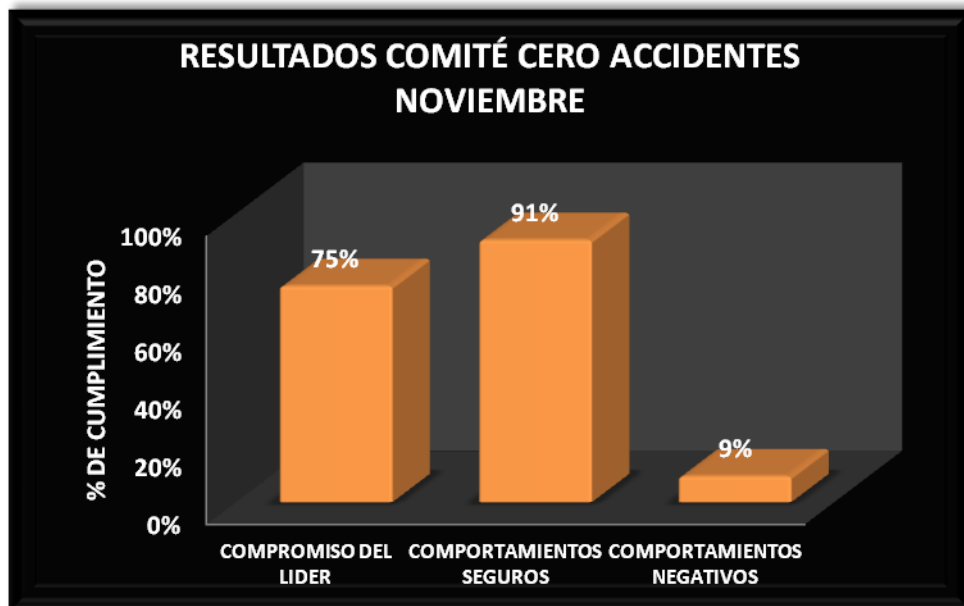
Los estándares de seguridad que verificarían los integrantes del comité Cero Accidentes, son estándares que ya estaban establecidos en CODIESEL para las actividades que son consideradas de alto riesgo. Para el funcionamiento del comité Cero Accidentes, se estableció, que cada integrante deberá realizar dos inspecciones semanales dentro de su área de trabajo. Al final del año, las inspecciones realizadas arrojaron los siguientes resultados:

Figura 33. Resultados Comité Cero Accidentes Octubre



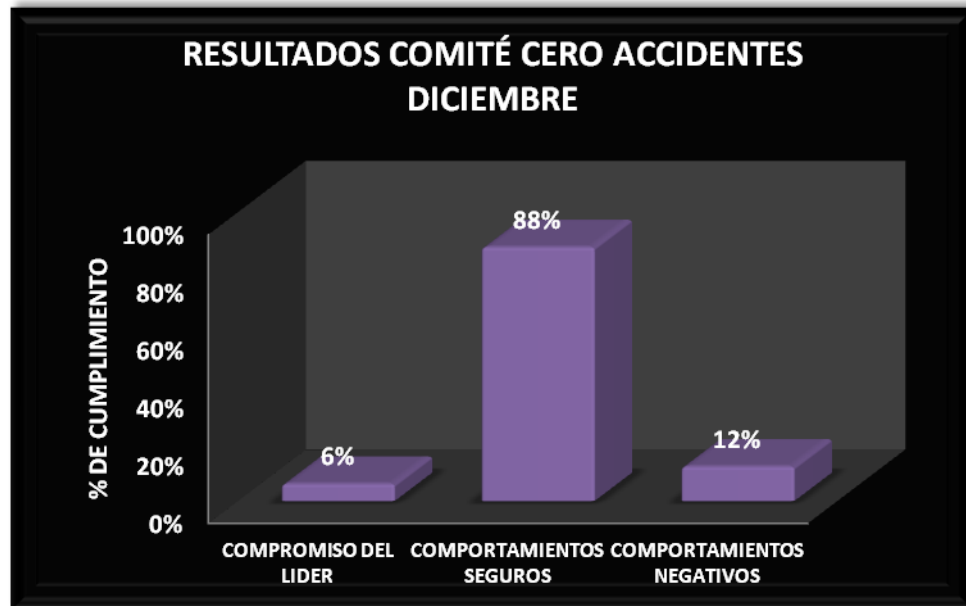
FUENTE: Autor del Proyecto

Figura 34. Resultados Comité Cero Accidentes Noviembre



FUENTE: Autor del Proyecto

Figura 35. Resultados Comité Cero Accidentes Diciembre



FUENTE: Autor del Proyecto

Las gráficas anteriores, muestran la evolución demostrada por los trabajadores en cuanto al cumplimiento de los estándares de seguridad. En octubre (primera inspección) tan solo el 50% del personal inspeccionado cumplió con los estándares. Sin embargo, en los dos meses siguientes se logró llegar a un 91% de cumplimiento en Noviembre y 88% en Diciembre, lo que muestra los excelentes resultados generados por el comité. El bajo porcentaje de cumplimiento por parte del personal del comité de Cero Accidentes para realizar las inspecciones programadas en el mes de Diciembre (6%), se debió a la gran cantidad de trabajo que había en esta época del año, lo cual impidió realizar las inspecciones.

Teniendo en cuenta estos resultados, el comité se reunió una vez al mes para analizarlos y definir planes de acción. Uno de estos planes de acción, el más significativo, fue "el momento sincero". Esta campaña lo que busca es alertar a los trabajadores sobre el incumplimiento del estándar en determinada actividad y advertirle sobre las consecuencias que ésta le puede acarrear. Al tercer llamado de atención, la persona será citada a descargos. Con el objetivo de que en el

concesionario, el personal que conforma tanto el COPASO como el comité Cero Accidentes fueran fácil y claramente identificables, se les asignó una escarapela, tal y como se muestra en las figura 36 y 37.

**Figura 36. Personal del COPASO**



FUENTE: Autor del Proyecto

**Figura 37. Personal del comité Cero Accidentes**



FUENTE: Autor del Proyecto

Como se pudo apreciar, el principal objetivo del proyecto, en cuanto a Salud ocupacional se refiere, fue establecer un mayor control sobre los accidentes de trabajo y el cumplimiento de los estándares de seguridad definidos, con el fin de incentivar la mejora continua en el desarrollo de estos procesos, que aseguren el bienestar de los trabajadores en la ejecución de sus labores.



**6.11.2 Satisfacción y clima laboral.** El clima laboral está relacionado con la percepción que tienen los trabajadores con respecto al entorno en el cual se desenvuelven. Un buen clima laboral es de gran importancia para una organización, ya que el desempeño de los trabajadores está ligado directamente al estado de ánimo y a la percepción que les genere su entorno laboral, lo cual repercutirá en un buen o mal desempeño, en la aparición de conflictos, en la eficacia, eficiencia y productividad del trabajo desarrollado.

Conscientes de la importancia de generar armonía en el personal del concesionario, se conformó un comité encargado de asegurar la satisfacción de los trabajadores de CODIESEL S.A. llamado "Comité de Convivencia", el cual se creó y conformó de acuerdo con lo establecido en la ley 1010 de 2006.

El comité de convivencia está conformado por cinco personas, una de cada área de la empresa. Es decir, un representante de la U.E.N. vehículos, uno de la U.E.N. Partes & Accesorios, uno de la U.E.N. Servicio, un representante de la Estructura de Gerencia y el Coordinador de Gestión Humana. Para llevar a cabo la elección de cada representante se convocó a elecciones en cada una de las áreas mencionadas para que escogiesen sus delegados. Para poder pertenecer al comité de convivencia, se estableció que se debería contar con dos condiciones: ser empleado directo de CODIESEL y contar con más de tres años de labores en la empresa. Teniendo en cuenta esto, el Comité de Convivencia se encuentra conformado por:

- Auxiliar Comercial: Representante de la U.E.N Vehículo.
- Líder de Bodega: Representante de la U.E.N P&A.
- Jefe de Capacitación y Soporte Técnico: Representante de la U.E.N Servicio.
- Asistente Administrativo: Representante de la estructura de Gerencia.
- Coordinador de Gestión Humana.



Una vez conformado el comité, se divulgó a todo el personal de la empresa para que tuvieran conocimiento de las personas a las cuales se tendrían que dirigir en caso de cualquier inconformidad.

Buscando establecer un conducto regular entre el comité y el personal en general de CODIESEL S.A. se elaboró el formato GH-FR-09 "Formato de Solicitud de Investigación del Comportamiento Laboral de los Trabajadores" (véase anexo 39), el cual deberán diligenciar los trabajadores que tengan algún inconveniente bien sea con un compañero de trabajo o con su Jefe inmediato o Líder de área, para que el comité pueda evaluar y analizar las causas de la inconformidad y así establecer alguna acción correctiva en pro de mejorar el clima laboral en el concesionario.

Con el fin de apoyar la labor realizada por el comité de Convivencia, se diseñó una encuesta de satisfacción laboral (véase anexo 40). Para la aplicación de esta encuesta se definió que se escogería una muestra aleatoria en cada una de las áreas de la empresa y que se realizaría dos veces al año. El análisis de los resultados arrojados por la encuesta será llevado a cabo por el comité de Convivencia, quien deberá elaborar planes de acción, con base en los resultados de la encuesta de satisfacción laboral, para garantizar el buen clima dentro de la organización, que eleve los niveles de desempeño del personal del concesionario. En el presente proyecto solo se diseñó la encuesta y se definieron los períodos en que se evaluarían. Sin embargo, no se alcanzó a realizar la primera encuesta y que se estableció que se llevaría a cabo en las primeras semanas del año 2011, lo cual se sale del período de ejecución del proyecto.

Un aspecto importante por resaltar que se realizó en el proyecto, buscando asegurar la satisfacción del personal de la empresa, fue el formato que se estableció, junto con el área de Mercadeo, para comunicar el cumpleaños de todos y cada uno de los trabajadores de CODIESEL. Todos los días, a través del

correo corporativo se daban a conocer las personas que estaban cumpliendo años, con el fin de que fueran felicitados por todo el personal. Esta fue una de las mejoras recibidas con mayor agrado por parte de los trabajadores de la empresa. En la figura 39 se muestra la imagen del formato establecido para comunicar los cumpleaños vía e-mail.

**Figura 38. Comunicado cumpleaños de empleados**



FUENTE: Autor del Proyecto

## **6.12 DESVINCULACIÓN DE PERSONAL**

El proceso de Desvinculación de Personal es aquel por medio del cual se busca dar por terminada la relación contractual entre la empresa y uno o más empleados de la misma.

CODIESEL S.A., a través del establecimiento de un proceso estructurado de desvinculación, pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Dejar un ambiente abierto en la relación empresa-trabajador que se desvincula.
- Documentar los motivos de retiro y demás información relevante.



## CODIESEL

- Recolectar información y opiniones sinceras y concretas acerca de las fortalezas y posibles problemas latentes en el concesionario y que en el momento del retiro pueden explicarse de forma más clara.

Para CODIESEL S.A. es prioridad asegurar la estabilidad laboral y la motivación y bienestar de sus empleados dentro de la organización. Por ello se estableció un procedimiento documentado de Desvinculación Laboral, denominado GH-PR-06 Procedimiento de desvinculación de Personal de CODIESEL S.A. (Véase anexo 41), con el cual se busca garantizar el cumplimiento de los objetivos por los cuales se estableció este proceso dentro del Sistema de Gestión de Talento Humano del concesionario. Con el objetivo de comunicar a toda la empresa el retiro de cada ex trabajador, se diseñó, con ayuda del área de Mercadeo, un formato para enviar vía e-mail a todo el personal del concesionario y de igual forma agradecer al ex trabajador por el servicio prestado a CODIESEL durante su tiempo de trabajo.

Figura 39. Comunicado de desvinculación laboral



FUENTE: Autor del Proyecto



### 6.13 INDICADORES DE GESTIÓN

Primero que todo es importante aclarar que los indicadores relacionados con salud ocupacional, no se tendrán en cuenta en esta sección del trabajo, pues fueron expuestos y analizados en la sección 6.10.1 "Seguridad industrial y salud ocupacional". Como se pudo apreciar en la sección 5 "Planificación del Sistema de gestión de talento Humano", se establecieron un conjunto de indicadores relacionados con gestión humana, con el fin de medir, controlar y mejorar los procesos establecidos en el Sistema de Gestión trabajado en el presente proyecto.

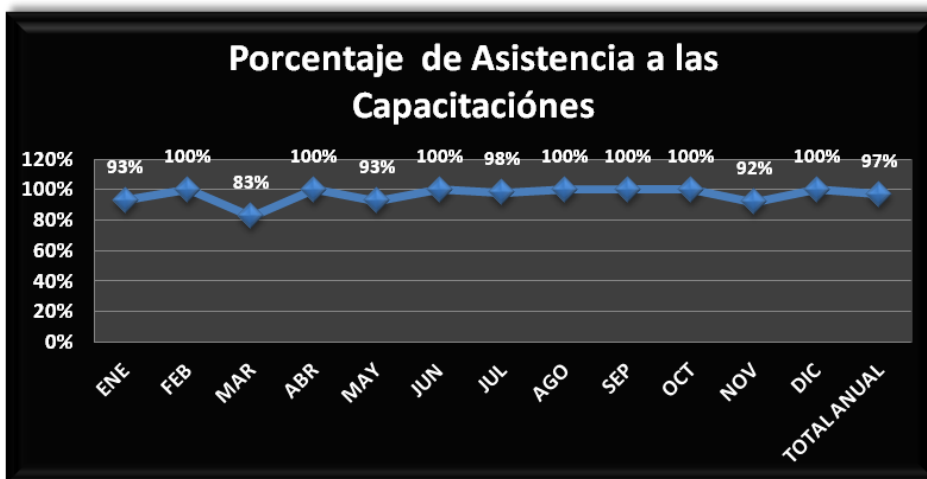
Teniendo en cuenta que antes de la realización del proyecto, en CODIESEL S.A. nunca se habían medido los resultados de la gestión del talento humano dentro de la organización, fue necesario diseñar instrumentos de medición que permitieran calcular, de forma fácil y clara, los indicadores establecidos de manera que arrojará resultados generales de toda la empresa y parciales para cada área (para los indicadores que se establecieron que se iban a medir para cada área). Para ello se utilizó la herramienta Excel con la cual se elaboraron cada uno de los instrumentos con los cuales se calcularon los indicadores.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la medición de indicadores durante la ejecución del proyecto.

#### **Indicadores de Capacitaciones:**

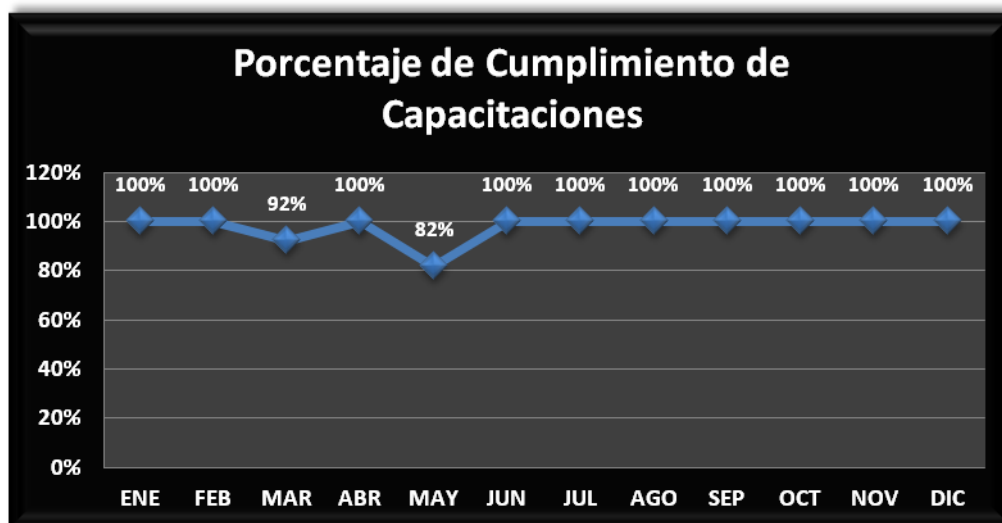
A continuación se mostrarán los resultados obtenidos en la medición de los indicadores establecidos para llevar un control al desarrollo de las capacitaciones dentro del concesionario.

Figura 40. Porcentaje de asistencia a las capacitaciones



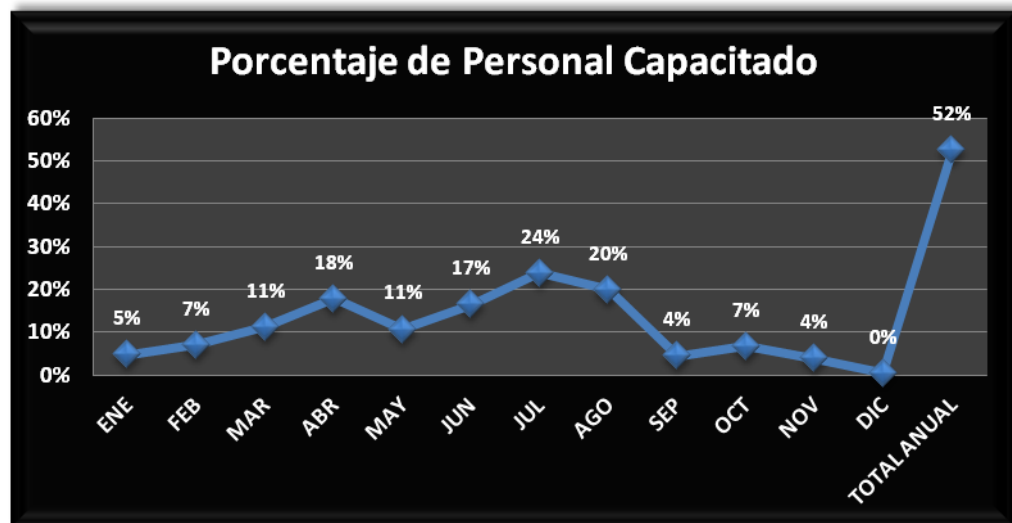
FUENTE: Autor del Proyecto

Figura 41. Porcentaje de cumplimiento de capacitaciones



FUENTE: Autor del Proyecto

Figura 42. Porcentaje de personal capacitado



FUENTE: Autor del Proyecto

Como se pudo observar, hubo un alto cumplimiento en las capacitaciones programadas, como lo muestra la figura 41.

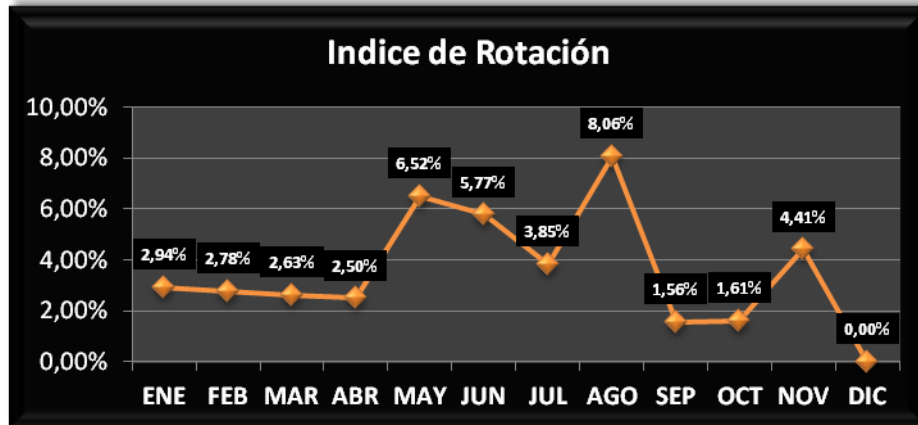
En la mayoría de los meses se cumplió con el 100% de las capacitaciones programadas siendo el 83% en Marzo el porcentaje de cumplimiento más bajo. En la mayoría de los casos, este incumplimiento es ajeno a la empresa, pues es ocasionado por el proveedor de las capacitaciones, GM Colmotores.

Del análisis realizado a los indicadores de capacitaciones, se puede concluir que en el año 2010 se capacitó al 52% de los empleados del concesionario.

Este porcentaje se debe a que la mayor parte de las capacitaciones están centradas en los Técnico del taller y en los Asesores Comerciales, dejando a un lado el personal de las demás áreas.

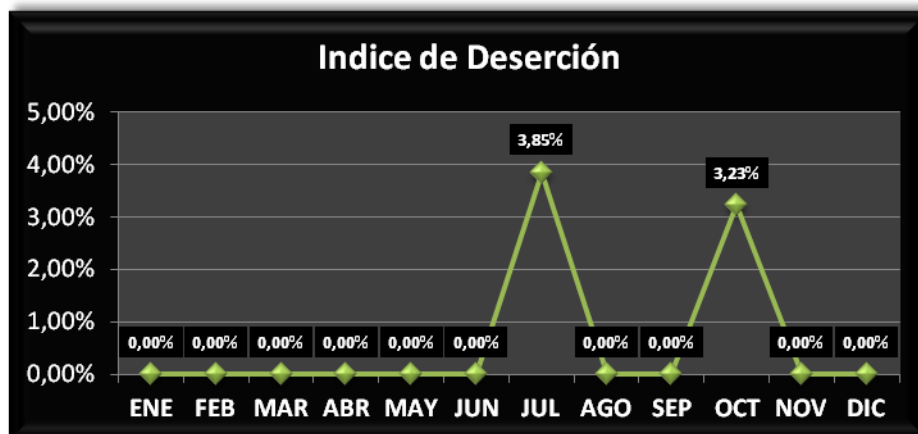
Rotación de Personal:

Figura 43. Índice de rotación



FUENTE: Autor del Proyecto

Figura 44. Índice de deserción



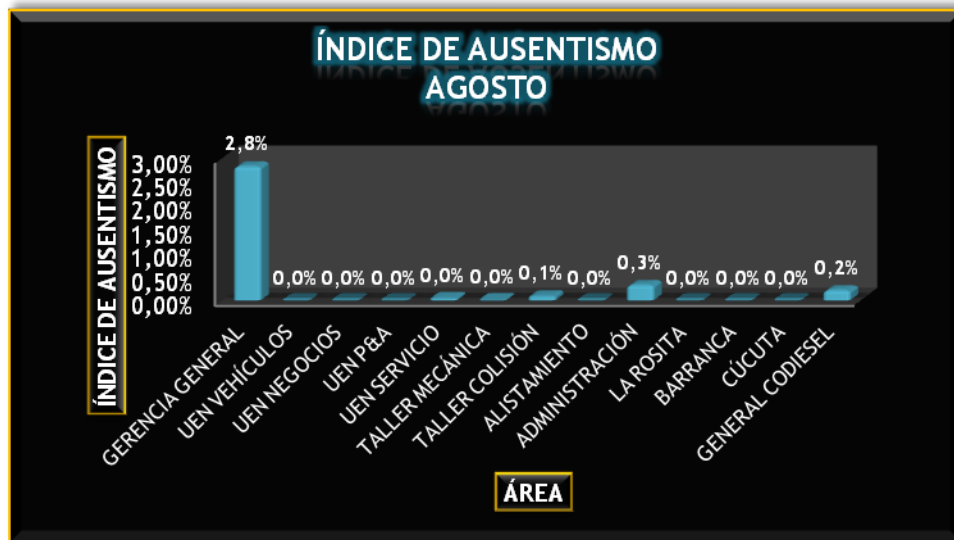
FUENTE: Autor del Proyecto

Este indicador se midió de forma general para toda la organización y de forma particular para cada UEN y área de la empresa. Sin embargo, los resultados mostrados en las figuras 44 y 45 hacen referencia a datos de toda la empresa. De allí, podemos concluir que el mayor índice de rotación se presentó en el mes de Agosto con un 8.06%.

Es decir, que aproximadamente el 8% del personal de toda la empresa rotó en ella. También podemos concluir, al observar la figura del índice de deserción, que ese 8% representa únicamente ingresos de nuevo personal pues en el mes al que se hace referencia, el índice de deserción es cero.

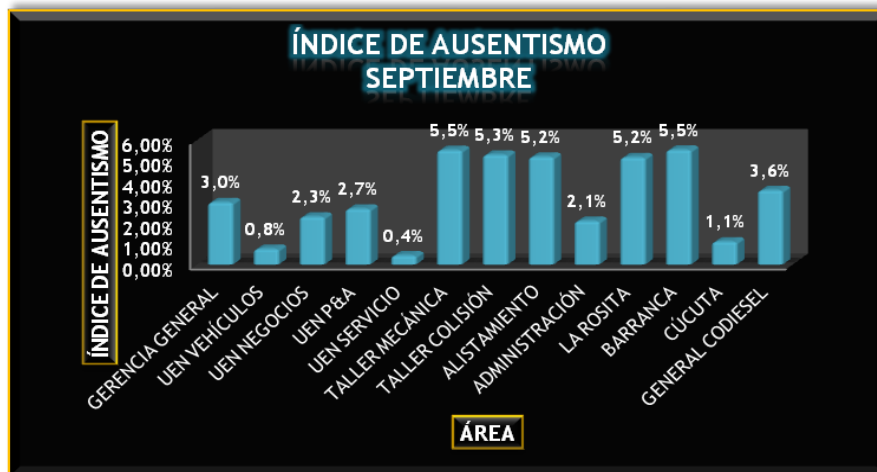
**Índice de Ausentismo:**

**Figura 45. Ausentismo Agosto**



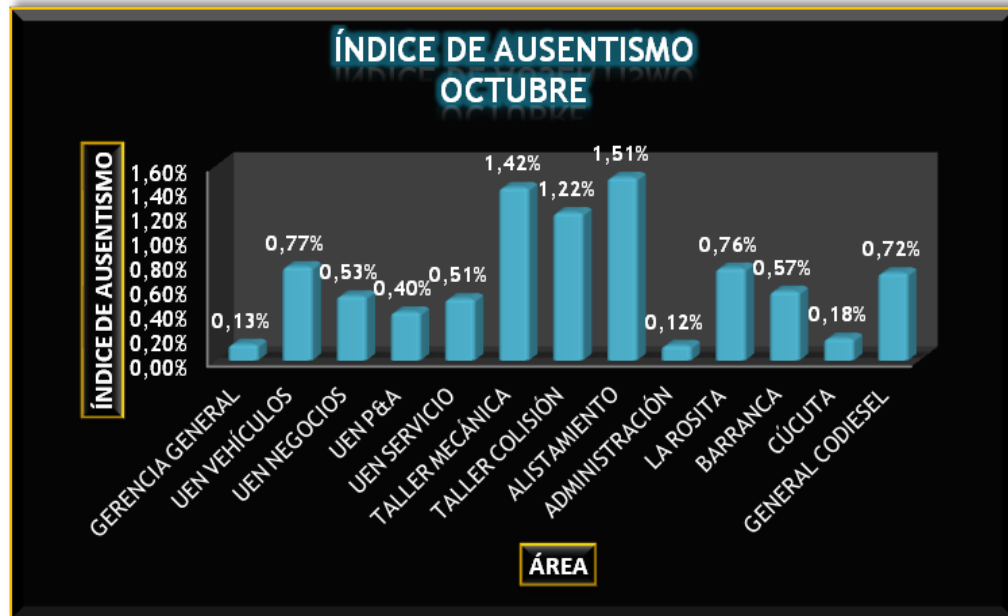
FUENTE: Autor del Proyecto

**Figura 46. Ausentismo Septiembre**



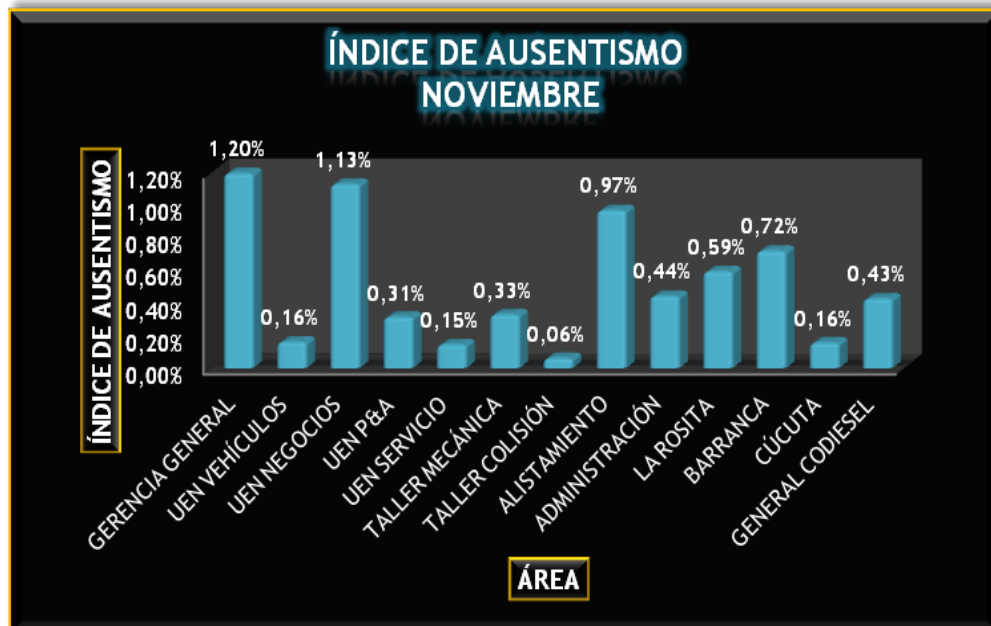
FUENTE: Autor del Proyecto

Figura 47. Ausentismo Octubre



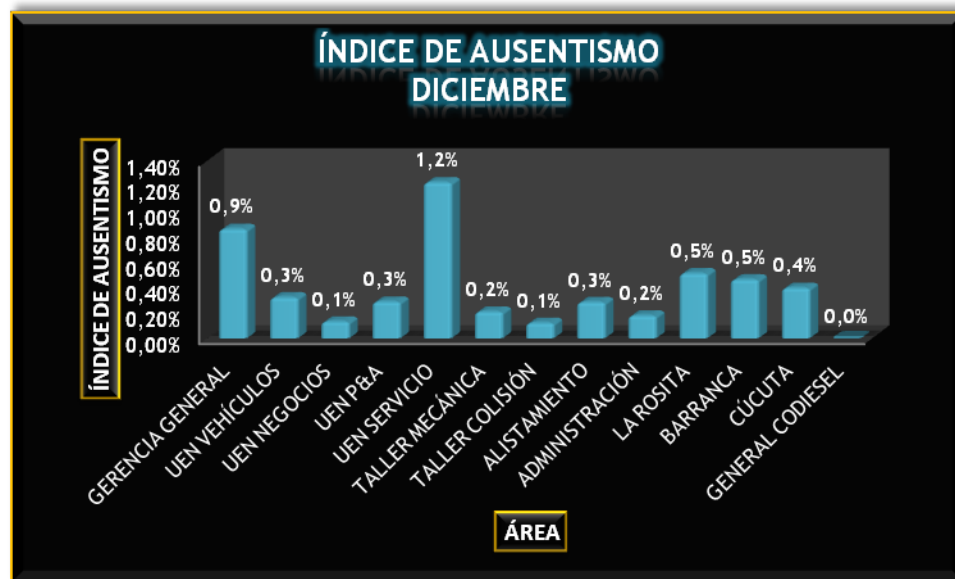
FUENTE: Autor del Proyecto

Figura 48. Ausentismo Noviembre



FUENTE: Autor del Proyecto

Figura 49. Ausentismo Diciembre



FUENTE: Autor del Proyecto

En las siguientes gráficas se evidencian los resultados del ausentismo en CODIESEL en el segundo periodo de 2010, periodo en el cual se estableció el indicador.

Con el objetivo de ejercer un mayor control sobre los permisos, licencias y por el ausentismo en general, se estableció el indicador de Ausentismo para poder medir el impacto generado por este concepto en el concesionario y con base en los resultados tomar decisiones precisas en pro del bienestar de la compañía.

Para poder recopilar la información sobre el ausentismo del personal de la empresa, se establecieron dos formatos. Uno que se diligenciará para cada empleado en caso de solicitar permiso y el cual deberá estar autorizado por el jefe inmediato. Este formato se denominó GH-FR-05 Formato de Registro de Solicitud de ausentismo, el cual se podrá apreciar en el anexo 42. De igual manera, se



estableció otro formato para solicitud de vacaciones, llamado GH-FR-04 Formato de Solicitud de Vacaciones. Este formato se podrá observar en el anexo 43.

A través de estos formatos se recopiló la información necesaria para el cálculo del indicador de Ausentismo, aunque las vacaciones no se tuvieron en cuenta a la hora del cálculo, pues éstas son remuneradas y de carácter obligatorio para la empresa.

## CONCLUSIONES

- La matriz DOFA realizada al comienzo del proyecto, permitió evidenciar los aspectos positivos y los negativos que ayudaron a identificar los focos de trabajo. La DOFA permitió observar la falta de medición y control sobre diferentes aspectos relacionados con el área de gestión humana, como son el ausentismo, procedimientos involucrados y el impacto generado por la rotación y deserción de personal en CODIESEL S.A., accidentes de trabajo, etc. Pero sin duda alguna, el principal hallazgo del diagnóstico realizado, fue la falta de una estructura organizacional que permitiera sustentar los demás procesos desarrollados en el área de Gestión Humana.
- Al inicio del proyecto se evidenció la falta de establecimiento de conductos regulares y la informalidad en el desarrollo de los procesos involucrados en el área de gestión humana, lo cual impedía su mejoramiento continuo.
- La estructura organizacional diseñada, permitió establecer conductos regulares, alcance de las actividades y decisiones ejecutadas por cada cargo de CODIESEL S.A., además de identificar el lugar que ocupa cada persona dentro de la organización.
- El establecimiento de una política de gestión humana permitió conocer la intención de la empresa en cuanto al desarrollo de su personal para el alcance de los objetivos corporativos, lo cual facilitará identificar el horizonte a seguir.
- La documentación y estandarización de los procesos desarrollados en el área de Gestión Humana en CODIESEL S.A., permite tener un mayor control sobre la ejecución de los mismos, lo que generará un enfoque de mejora continua dentro



del área y por ende en el desarrollo de todo el personal. Éste control permite identificar más fácilmente las falencias ocasionadas en la ejecución de dichos procesos, lo que ayudará a corregirlos también más rápidamente.

- El diseño y establecimiento de los perfiles de cargo, además de definir las funciones, permitió mejorar la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección de personal, ya que en ellos se documentaron los requisitos, competencias y habilidades necesarias para que una persona pueda ocupar un cargo determinado.

- Con las estructuras salariales diseñadas, se lograron establecer los salarios básicos de todos los cargos de la organización, pues anteriormente había un gran número de cargos con salario básico por debajo del mínimo legal, permitiendo así, ser más competitivos en el mercado laboral y asegurar la equidad interna en el concesionario.

- El nuevo procedimiento de reclutamiento y selección de personal establecido, en el cual se tiene en cuenta al personal interno de CODIESEL S.A., ha generado un mayor entusiasmo por parte del personal, al sentirse valorados para ocupar los diferentes cargos de la compañía, generando un ambiente de bienestar laboral y satisfacción personal. Por otro lado, el hecho de realizar siempre primero reclutamiento interno, además de aumentar la promoción al interior de la empresa, ha reducido los gastos de reclutamiento en los que se invierte cuando se realiza este proceso de forma externa.

- Por medio del procedimiento de desvinculación de personal que se documentó, se pudo tener una mejor perspectiva del por qué de los retiros de algunas personas. En el momento del retiro, generalmente, la persona tiene más libertad de comunicar sus incomodidades e inconvenientes que presentó en su tiempo de



labores en la empresa, lo cual permitirá poder tomar acciones correctivas en pro del bienestar de los trabajadores y de CODIESEL S.A.

- El control ejercido sobre los accidentes de trabajo ha disminuido la accidentalidad en las áreas críticas del concesionario, generando mayor conciencia por parte del personal en el uso de implementos de seguridad y en el cumplimiento de los estándares de seguridad establecidos para las actividades de alto riesgo.
- El comité "Cero Accidentes" logró reducir el índice de accidentalidad en las áreas críticas de la empresa, asegurando un mayor porcentaje de cumplimiento de los estándares de seguridad.

## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda a la Coordinadora de Gestión Humana, completar los perfiles de cargo realizados con la información referente a los riesgos, implementos de seguridad y esfuerzos involucrados en cada uno de los cargos de la empresa, con el objetivo de tener información más completa sobre los requisitos de cada puesto de trabajo.
  
- Es importante que el Gerente General y la Coordinadora de Gestión Humana, empezar a analizar las necesidades de capacitación y entrenamiento del personal de las áreas soporte del concesionario (Calidad, Mercadeo, Financiera, Contabilidad, Gestión Humana y Sistemas) ya que hasta el momento solo se ha tenido en cuenta al personal del taller y a la fuerza de ventas.
  
- En lo referente al proceso de Evaluación de Desempeño, recomienda a los Gerentes de cada U.E.N. y en general, a todo el personal involucrado, llevar a cabo tal evaluación con la mayor objetividad posible con el fin de garantizar la efectividad y veracidad de los resultados del proceso.
  
- Debido a que algunas personas quedaron por fuera de la estructura salarial, ya que sus salarios se encuentran por encima de los salarios establecidos en la categoría salarial a la cual pertenecen, se recomienda a la Junta Directiva en compañía del Gerente General, decidir el procedimiento a seguir con estas personas, ya que se pueden presentar tres opciones: despedir a la persona, promoverla a un cargo de una categoría salarial más alta para que sus salario se ajuste a la estructura sin tener que disminuirlo o no realizar aumentos en el salarios hasta que la estructura lo alcance.



- Teniendo en cuenta, que con las dos estructuras salariales que se diseñaron se establecieron los salarios básicos para aquellos cargos que anteriormente no tenían y también se reajustaron los salarios básicos que estaban por debajo del mínimo legal vigente, se recomienda al Gerente General y a los Gerentes de cada Unidad Estratégica de negocio, redefinir las comisiones dadas a algunos cargos para así mitigar el impacto económico que las estructuras salariales pueden ocasionar sobre el estado de Pérdidas y Ganancias de CODIESEL S.A.
- Se recomienda a la Coordinadora de Gestión Humana, realizar periódicamente auditorías internas al desarrollo del sistema de gestión implementado para asegurar la mejora continua del mismo.



## BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México, D.C, Editorial Mc Graw-Hill, 1988.

GENERAL MOTORS COMPANY (GM). Gestión de Talento Humano. 2010

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. NTC-OHSAS18001

MORALES ARRIETA, Juan Antonio y VELANDIA HERRERA, Néstor Fernando. Salarios Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones. Santafé de Bogotá D.C., Mc Graw-Hill, 1999.

SISTEMA DE GESTIÓN EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL. Santafé de Bogotá, D.C.: ICONTEC, 2007.

### **BIBLIOGRAFÍA DIRECCIONES WEB:**

<http://www.gestiopolis.com/>

<http://www.codiesel.com/>

<http://www.gestionhumana.com/gh4/homecol.asp>

### Anexo 1. Carta de cumplimiento de objetivos

Al finalizar el presente proyecto, se concluye que se cumplieron con los objetivos propuestos en el mismo. A continuación se hace referencia a los objetivos cumplidos y a la sección del trabajo en la que se evidencia su cumplimiento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	LOGRO OBTENIDO	EVIDENCIA
<p>Analizar el estado actual de los procesos desarrollados en el área de Gestión Humana en CODIESEL S.A., identificando sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de mejora.</p>	<p>Se desarrolló una matriz DOFA en la cual se evidencian los resultados del diagnóstico inicial realizado en la empresa, en donde se enmarcan las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la gestión de talento humano en CODIESEL S.A.</p>	<p>Sección 4. "DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE CODIESEL S.A. CON RESPECTO A LA GESTIÓN HUMANA"</p>
<p>Estructurar el área de Gestión Humana garantizando bases sólidas para el desarrollo de los procesos involucrados, que asegure el cumplimiento de los requisitos establecidos por CODIESEL S.A., GM Colmotores, el Gobierno y las demás partes interesadas.</p>	<p>Se diseñó una estructura organizacional que apoye los lineamientos estratégicos de CODEISEL S.A. Y que fue la base fundamental para realizar las mejoras en cada uno de los procesos desarrollados en el área de Gestión Humana. Así mismo se documentaron los perfiles de cada uno de los cargos de la empresa, los cuales son la base fundamental para los proceso de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal.</p>	<p>Sección 6.1 "Estructura Organizacional"</p>
<p>Cumplir con las categorías y estándares de gestión humana establecidos por GM Colmotores en la norma GM DIFFERENCE (GMD!).</p>	<p>Con base en los requisitos de GM DIFFERENCE establecidos en las categorías C3 y C4, se realizó una estructura organizacional, estructura salarial, establecimiento de procedimientos de Reclutamiento, Selección, Inducción y Desvinculación de Personal. Así mismo, se documentó el procedimiento de Entrenamiento y Capacitación de personal y se documentó el plan de entrenamiento con el fin de cumplir con los requisitos de la categoría C4.</p>	<p>Se puede evidenciar el cumplimiento de objetivo a partir de la sección 6 "Diseño del Sistema de gestión de Talento Humano para CODIESEL S.A.", hasta finalizar el proyecto.</p>



<p>Documentar los procedimientos y políticas establecidas para el Sistema de Gestión de Talento Humano en CODIESEL S.A., con el fin establecer las directrices que guiarán el sistema de gestión y estandarizar el desarrollo de los procesos involucrados en él</p>	<p>Se realizó y documentó la política de gestión humana, así como los respectivos procedimientos de Reclutamiento, Selección, Inducción, Entrenamiento y Capacitación, Evaluación de desempeño y Desvinculación de personal.</p>	<p>Sección 5. "Planificación del Sistema de Gestión de Talento Humano"</p>
<p>Diseñar e implementar un plan de capacitaciones que satisfaga las necesidades de la empresa y que cumpla con los parámetros establecidos por GM Colmotores.</p>	<p>de acuerdo a las capacitaciones que GM Colmotores programa cada 3 meses para sus concesionarios, se diseñó un programa de capacitación y entrenamiento de personal para CODIESEL S.A. y se gestionó con fábrica la entrega de certificados al personal de CODIESEL por las capacitaciones realizadas</p>	<p>Sección 6.7" Capacitación y Desarrollo de Personal"</p>
<p>Diseñar la herramienta a través de la cual se realizará la evaluación de desempeño al personal de CODIESEL S.A.</p>	<p>Se estableció que se realizaría evaluaciones de desempeño a través de la metodología Administración por Objetivos. Así mismo se diseñó, documentó e implementó en procedimiento de Evaluación de Desempeño.</p>	<p>Sección 6.8" Proceso de Evaluación de Desempeño"</p>
<p>Diseñar una estructura salarial que garantice la equidad interna en el proceso de compensación al personal y competitividad con el mercado laboral.</p>	<p>Se realizó una estructura salarial para el nivel Operativo y una para el nivel Directivo y Ejecutivo, realizando una previa valoración de cargos que garantice la equidad interna y un análisis con los salarios del mercado para asegurar la competitividad externa.</p>	<p>Sección 6.9 "Proceso de Compensación y Administración de Salarios"</p>
<p>Diseñar e implementar indicadores de gestión que permitan medir el desempeño del área de Gestión Humana</p>	<p>Se establecieron, midieron y analizaron los indicadores de salud ocupacional, capacitaciones, ausentismo, rotación y deserción de personal, los cuales permitieron ejercer un mayor control sobre el talento humano de la empresa asegurando así su mejora continua.</p>	<p>Sección 6.12 "Indicadores de Gestión"</p>



**CODIESEL**

<p>Realizar recomendaciones a CODIESEL S.A. al final de la realización del proyecto enfocadas a garantizar la correcta implementación del sistema de gestión realizado.</p>	<p>Al finalizar el trabajo de grado se realizaron algunas recomendaciones buscando asegurar la mejora continua del sistema de gestión establecido y asegurar el cumplimiento de los lineamientos definidos en la política de Gestión Humana.</p>	<p>Sección 9 "recomendaciones"</p>
---	--	--

FUENTE: Autor del Proyecto