



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

CARRERA: NEGOCIOS INTERNACIONALES

INFORME DE PRACTICAS PROFESIONALES

EMPRESA: GENERAL MOTORS COLMOTORES S.A

PRACTICANTE: GABRIELA ELIANA LEON PATIÑO

BOGOTA D.C., COLOMBIA

SEPTIEMBRE 2023



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

CARRERA: NEGOCIOS INTERNACIONALES

INFORME PRACTICAS PROFESIONALES

EMPRESA: GENERAL MOTORS COLMOTORES S.A

PRACTICANTE: GABRIELA ELIANA LEON PATIÑO

CARGO: PRACTICANTE DE RELACIONES LABORALES

PRESENTADO A: ERNESTO ARGUELLO

BOGOTA, COLOMBIA

SEPTIEMBRE 2023

Resumen

En este plan de mejora fue realizado durante las prácticas profesionales en la empresa General Motors Colmotores S.A, donde se desempeñó el cargo de Practicante de Relaciones Laborales. En el informe se describe la organización y se identifican oportunidades de mejora en el área, para lo cual se desarrolló una base de datos y un tablero interactivo que permitió establecer las bandas salariales e identificar casos críticos de compensación. El objetivo general de este plan de mejora es proponer una herramienta que permita el análisis salarial en la empresa para generar estrategias que ayuden a disminuir la brecha salarial que se existe actualmente y le de ventaja a la empresa en las negociaciones colectivas con los sindicatos.

Agradecimientos

Agradezco a la empresa General Motors Colmotores S.A, por darme la oportunidad de realizar mi práctica profesional en un entorno de trabajo tan enriquecedor, especialmente a Sandra Triviño Aldana mi líder durante el desarrollo de la práctica, por guiarme como profesional y alentarme a desarrollar mis habilidades y afianzar mis conocimientos. También me gustaría agradecer a mi tutor Ernesto Arguello, por su apoyo en la realización de este trabajo, sus consejos y guía. Finalmente, me gustaría agradecer a mi familia y amigos por el apoyo incondicional durante toda la carrera profesional.

Introducción

Este informe tiene como fin presentar el plan de mejora desarrollado en General Motors Colmotores S.A durante las prácticas profesionales en el área de Relaciones Laborales, donde una de las tareas principales fue el acompañamiento y soporte en las negociaciones colectivas con el análisis de las peticiones económicas. Durante el ejercicio de estas funciones se evidenció que las peticiones más críticas del sindicato a nivel económico tienen que ver con temas salariales y de

compensación, ya que los trabajadores de la planta de producción perciben que existe bastante inequidad salarial. Por lo anterior, este proyecto busca desarrollar una herramienta que permita a la empresa hacer un análisis de su situación salarial y de compensación actual para favorecer la toma de decisiones en las negociaciones colectivas entre los sindicatos y la empresa. Este proyecto se sustenta con la cátedra de *International Business Management* donde se resalta la importancia de la gestión de Recursos Humanos y retención de talento en entornos globales y multiculturales ya que General Motors Colmotores S.A cuenta en su planta de producción con empleados de varias plantas de Suramérica al permitir la movilidad internacional bajo una estructura de compensación común para todas las plantas de Suramérica. Por esto, según Ghemawat (2007), las multinacionales deben reconocer las diferencias en los mercados laborales en los que incursionan e identificar qué ventajas se pueden obtener de ese mercado laboral en particular, y así articular una estructura de compensación en común, pero sin perder de vista la realidad de cada país. Y finalmente se ponen en práctica temas de la cátedra de *Contratación y resolución de controversias internacionales* específicamente los módulos de negociaciones colectivas.

Tabla de contenido

LA EMPRESA: GENERAL MOTORS COLMOTORES S.A.....	5
PLANTEAMIENTO DE PLAN DE MEJORA RESPECTO A LAS PRÁCTICAS	
PROFESIONALES	8
CONTENIDO PLAN DE MEJORA	10
SEGUIMIENTO PRACTICA PROFESIONAL	12

1. LA EMPRESA: GENERAL MOTORS COLMOTORES S.A

1.1. Aspectos generales

La Fabrica Colombiana de Automotores “Colmotores” nace el 27 de julio de 1956 como la primera ensambladora de autos en Colombia. Para 1979 General Motors Corporation poseía alrededor del 77.4% de las acciones de Colmotores, convirtiéndose así en General Motors Colmotores S.A., Desde entonces ha ensamblado más de un millón de carros, creado alrededor de 35.000 empleos directos y se ha posicionado en el top 20 de empresas más grandes de Colombia según el ranking de la revista Semana (Colombia CO, s.f.). Actualmente con la producción de automóviles Chevrolet se encuentra posicionada como la cuarta marca más vendida en el país.

1.2. Misión, visión y valores

En General Motors Colmotores S.A. están enfocados en la experiencia del cliente y su misión es el compromiso “con la seguridad en todo lo que hacemos. Ganamos clientes para toda la vida. Desarrollamos marcas que inspiren pasión y lealtad. Transformamos tecnologías de vanguardia en vehículos y experiencias que la gente adora. Creamos soluciones sostenibles que mejoran las comunidades en las que vivimos y trabajamos” (General Motors , s.f.). Su visión es crear un mundo con cero accidentes, cero emisiones y cero congestiones y basan sus valores y 8 comportamientos principales que deben identificar a los colaboradores de General Motors: Ser inclusivo, pensar en el cliente, innovar ahora, mirar hacia adelante, un solo equipo, ser audaz, depende de mí, ganar con integridad.

1.3. Ubicación geográfica

General Motors Colmotores S.A se encuentra ubicada en la dirección **Av. Boyacá #36^a - 09 Sur**, en Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia.

1.4. Estructura organizacional

General Motors Colmotores S.A. hace parte de la región Sur America y la gerencia de esta región esta ubicada en Brasil. Para el área específica de Relaciones Laborales la gerencia general esta en cabeza de Raquel Laranjeira que se encuentra en Brasil y en cada país tiene un representante que hace las veces de gerente en el país. Para el caso de Colombia, el departamento cuenta con el gerente y el practicante, y el equipo de trabajo le reporta directamente a la gerencia general en Brasil.

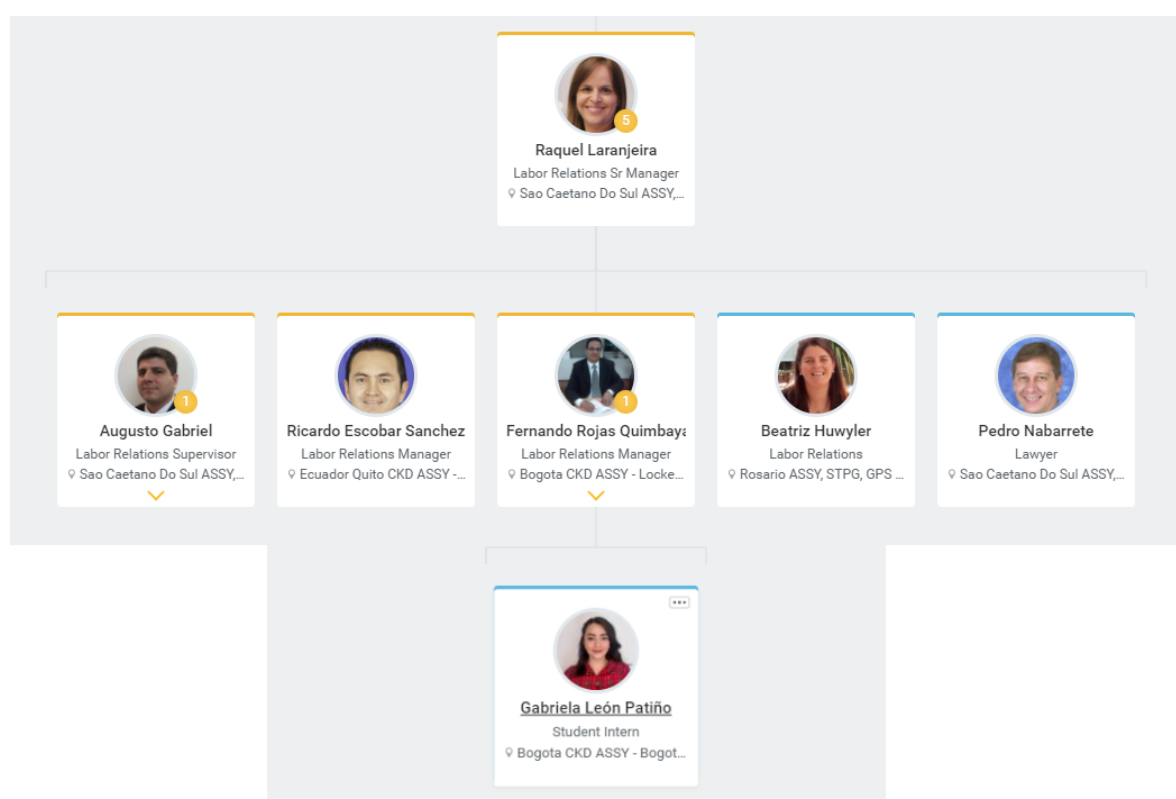


Figura 1. Organigrama

Fuente: Plataforma Workday General Motors

1.5. Departamento en el que se desarrolla la práctica

La Practica se desarrolló en el departamento de Relaciones Laborales, como practicante encargada de dar soporte al área en temas relacionados con negociaciones colectivas con los

sindicatos, específicamente analizando cláusulas y peticiones financieras, desarrollo de comparativos entre distintos escenarios con manejo de información sensible para la toma de decisiones, y finalmente asistencia previa y durante la negociación.

1.5.1. Análisis DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> Los directivos regionales son colombianos lo que favorece la comunicación y comprensión de la situación y clima sindical en la planta de Colombia. La empresa ofrece programas de desarrollo interno para sus empleados, lo que ayuda a mejorar las capacidades de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> El ajuste salarial depende netamente de los acuerdos sindicales. La empresa no toma en cuenta factores como inflación, entre otros, lo que supone una desventaja en las negociaciones con los sindicatos ya que las principales demandas son por temas salariales. No están estandarizados los sueldos en las diferentes categorías y hay brechas salariales muy grandes para un mismo perfil lo que genera molestias entre los trabajadores y alta rotación de personal.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> Aprobación de mejores paquetes de beneficios por parte de la dirección regional, para llegar a mejores acuerdos en las negociaciones colectivas que favorezcan a la empresa y a el sindicato. Aprovechar los programas de desarrollo interno de GM para justificar el aumento de salario y retener el talento, así disminuir los costos de rotación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Crear una base de datos donde se recopile la información relevante a nivel salarial de cada trabajador y generar una presentación grafica de la información, para favorecer la toma de decisiones e identificar casos críticos Generar una política salarial que considere un aumento anual de salario aparte del acuerdo sindical, teniendo en cuenta las posibilidades de la empresa.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar en beneficios aprobados por la dirección para llegar a mejores acuerdos sindicales y evitar paradas de producción por posibles huelgas y bajar el índice de rotación de personal por temas salariales. Adicionalmente plantear estrategias en caso de que los sindicatos ejerzan presión y hagan demandas que la empresa no puede cumplir sin comprometer su estabilidad financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> Prever planes de acción en temas salariales y de personal para afrontar una posible recesión de la industria automotriz del país. Establecer programas de incentivos y bonificaciones para disminuir el riesgo de presión sindical y la sensación de inequidad y molestia en los trabajadores.

2. PLANTEAMIENTO DE PLAN DE MEJORA RESPECTO A LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES

2.1. Planteamiento central del informe

De acuerdo con el descontento evidenciado por parte de los empleados por temas salariales y de compensación, que expresan por medio de los líderes sindicales, además de la dificultad de la administración para llevar un control riguroso para la estandarización de los salarios por niveles, lo que genera alta rotación de personal y desventaja de la empresa en las negociaciones colectivas con los sindicatos, se propone que la empresa identifique y establezca bandas salariales donde se estandarice la compensación por nivel, permitiendo llevar un mejor control del salario y dándole ventaja de negociación con los sindicatos. Para ello se generará una base de datos con la información salarial existente, que permita identificar los rangos salariales en los que se encuentra cada nivel y se implementará un tablero interactivo donde de manera visual se puedan identificar las generalidades de cada nivel de compensación, como número de empleados, dispersión entre la compensación menor y la mayor, empleados que estén por debajo o por encima del promedio, entre otros puntos de interés para la compañía.

2.2. Importancia, limitaciones y alcances del trabajo de prácticas profesionales

Contar con un análisis de la situación salarial actual es de crucial importancia para General Motors Colmotores S.A ya que le permitiría tener un panorama más claro para la toma de decisiones y por lo tanto una ventaja mayor en las negociaciones colectivas con los sindicatos con respecto a las peticiones salariales. Adicionalmente, ayudaría generar estrategias para disminuir la alta rotación de personal que se está presentando y por consiguiente el costo que esto representa para la compañía. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el tablero interactivo que se presenta es solo el análisis del estado actual de los salarios de los trabajadores

de la planta de producción, no considera personal administrativo ni de tareas soporte como ventas y concesionarios. Adicionalmente, se debe tener en cuenta que para disminuir la rotación de personal es importante tener en cuenta otras variables diferentes a la compensación.

2.3. Objetivo general

Facilitar a la empresa General Motors Colmotores S.A el análisis de la realidad salarial actual en la planta de producción, para favorecer la toma de decisiones en las negociaciones colectivas entre los sindicatos y la empresa. Por medio del desarrollo de una base de datos e implementación de un tablero interactivo donde de manera visual se puedan identificar las generalidades de cada nivel de compensación.

2.4. Objetivos específicos

- Organizar la información salarial existente para generar una base de datos actualizada y confiable que permita analizar las condiciones salariales actuales de la planta de producción de General Motors S.A
- Identificar el rango de salarios por cada nivel para establecer la banda salarial actual e identificar casos críticos que se encuentren muy alejados de los puntos mínimos y máximos.
- Generar un tablero interactivo con la información recopilada donde se identifiquen a detalle las bandas salariales por nivel, el nivel de dispersión de cada banda, los casos críticos en cada nivel para permitir de manera fácil y rápida el análisis y toma de decisiones previo a la negociación.

3. CONTENIDO PLAN DE MEJORA

3.1. Propuesta de mejora

Durante el desarrollo de las practicas donde una de las tareas principales fue el acompañamiento en negociaciones colectiva para apoyo en análisis y generación de propuestas para peticiones económicas, se evidenció el gran descontento de los empleados en temas salariales y de compensación. Esto llevo a indagar sobre el sistema de compensación para empleados de la planta de producción y se evidenció la disparidad en los salarios dentro de los diferentes niveles. Por lo anterior se propone hacer un análisis detallado de la situación actual, para generar bandas salariales que permitan estandarizar los salarios por nivel y faciliten la toma de decisiones de la alta gerencia con respecto a ajustes salariales y le dé una ventaja a la empresa durante las negociaciones colectivas con los sindicatos. Para tal fin se realizó lo siguiente:

3.1.1. Desarrollo de base de datos:

Para lograr este análisis inicialmente se solicita la información de salarios al departamento de nómina, con base a esta información se genera una base de datos donde se identifican y organizan a los trabajadores según el nivel al que pertenecen dentro de la planta de producción, de esta manera se logra identificar el salario mínimo y el salario máximo dentro de cada nivel.

3.1.2. Identificación de rangos salariales y casos críticos

Con esta clasificación se logra generar una banda salarial con el punto mínimo, medio y máximo de cada nivel y se clasifica a cada empleado dependiendo su salario dentro del nivel. También se calculó el porcentaje de dispersión de cada nivel y se identificó que para los niveles H5 y H6 es crítico ya que sobrepasa el 90% de dispersión entre el salario mínimo y el máximo.

3.1.3. Desarrollo de tablero interactivo:

Finalmente se genera un tablero interactivo en el que se muestran visualmente estos hallazgos, se detallan las bandas por nivel, el porcentaje de dispersión, el número de empleados que se cuentan con la compensación mínima, media o máxima dentro del nivel y los casos críticos que están por debajo del rango mínimo o por encima del rango máximo. Este tablero también permite filtrar por nivel, área o empleado específico si se desea y contiene información demográfica como edad y género para la toma y generación de estrategias.

3.2. Conclusiones

Durante el desarrollo de la práctica en General Motors Colmotores S.A se pudo detectar una serie de oportunidades de mejora en temas de salarios y compensaciones, sobre todo en la brecha salarial que existe en cada nivel. Utilizando la base de datos y el tablero dinámico es posible llevar un seguimiento del comportamiento de los salarios en la empresa así poder identificar las posibilidades para ajustar en general su estructura salarial, disminuir la brecha que se presenta actualmente, y generar estrategias para disminuir el descontento entre los empleados por temas de compensación. Adicionalmente podrá estandarizar los salarios por nivel para futuras contrataciones y será una herramienta analizar si año a año se puede ofrecer un aumento salarial mayor al de ley y así volverse una empresa con salarios diferenciados que retenga al personal mejor calificado de la industria.

3.3. Referencias

Colombia CO. (s.f.). Obtenido de <https://www.colombia.co/extranjeros/negocios-en-colombia/inversion/el-rol-historico-de-general-motors-en-la-industria-automotriz-en-colombia/#:~:text=%C2%A1La%20historia%20de%20la%20industria,ensambladora%20de%20autos%20del%20pa%C3%ADs.>

General Motors . (s.f.). Obtenido de We are GM:

<https://socrates.gm.com/socratessites/usa/en/gm/home/company/we-are-gm.html>

Ghemawat, P. (2007). *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*. Harvard Business School Press.

4. SEGUIMIENTO PRACTICA PROFESIONAL

4.1. Programación de actividades

Durante el desarrollo de las practicas en la empresa General Motors Colmotores S.A se programaron diferentes actividades con el objetivo de fortalecer mis habilidades en el área de negociación y de análisis financiero. Estas actividades incluyeron:

- Asistencia a las mesas de negociaciones en calidad de espectadora inicialmente y después en calidad de expositora
- Preparación y presentación de propuestas previas a las negociaciones
- Mesas de trabajo con el área de nómina y finanzas para el análisis de peticiones económicas del sindicato y el desarrollo de propuestas

Estas actividades se llevaron a cabo desde el 13 de abril de 2023 hasta el 15 de septiembre de 2023, y se clasificaron en 4 etapas donde se desarrollaron de manera satisfactoria las habilidades requeridas para el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa dentro de la práctica.

4.2. Cumplimiento de objetivos trazados por mes

Etapa	Fecha inicio	Fecha finalización	Actividades realizadas	Logros obtenidos	Dificultades enfrentadas
1	13-abr-23	13-may-23	- Asistencia a las negociaciones colectivas en calidad de espectadora. - Revisión y análisis de las peticiones	Conocer y familiarizarme con el proceso en la mesa de negociación	Falta de información financiera para el análisis de peticiones económicas
2	14-may-23	13-jun-23	Mesas de trabajo con nomina y finanzas para análisis y preparación de propuestas	Conocer la realidad de la empresa en términos financieros y salariales	Poco margen financiero para generar propuestas atractivas

3	14-jun-23	13-jul-23	Asistencia a la negociaciones y presentación de propuestas	Presentación y negociación efectiva de alternativas propuestas. Desarrollo de habilidades de negociación	Lideres sindicales cerrados a escuchar y negociar temas propuestos
4	14-jul-23	15-sep-23	Análisis de acuerdos finales y cierres de negociaciones	Cierre de negociaciones efectivas en el plazo establecido con escenarios favorables para ambas partes	Dificultad en llegar a un acuerdo por divergencias en los puntos de interés de las partes