

Propuesta de Implementación del Modelo de Gestión por Competencias en AutoGalías SAS

Julián David Atuesta Fajardo y Pedro Felipe Castro Ocampo

Universidad Santo Tomás

Especialización en Gestión para el Desarrollo Empresarial

Mgtr: Sandra Janeth Medina Barragán

Bogotá D.C, Colombia.

28 de noviembre de 2022

Tabla de Contenido

Resumen	3
Abstract	4
Palabras Clave	5
Introducción	5
Justificación	7
Tipo de innovación	8
Problema	9
Objetivos	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Alcances y restricciones	13
Cronograma o plan de trabajo	13
Metodología	14
Fase 1: Levantamiento de información	14
Fase 2: Diagnóstico	16
Fase 3: Propuesta	17
Marco referencial	18
Marco teórico	18
Marco conceptual	20
Marco legal	21
Análisis de entornos / Sector	23
Análisis del Macroentorno	23
Análisis del Microentorno	30
Entorno Misional	36

Diagnostico Organizacional	37
Aplicación de herramientas de diagnóstico	37
Sensibilización y aceptación del cambio	54
Propuesta de solución	60
Referentes teóricos	60
Descripción de la solución y plan de acción	61
Implementación de la propuesta	83
Integración a la arquitectura organizacional	84
Balanced Scorecard	84
Mapa estratégico	85
Cronograma	86
Indicadores	87
Costos	88
Conclusiones y recomendaciones	90
Anexos	96

Resumen

El presente trabajo profesional integrado consiste en una propuesta de implementación de un modelo de gestión por competencias en AutoGalías SAS, enfocándose en la línea de innovación organizacional, velando por el desarrollo y bienestar del personal al interior de la organización.

A lo largo de este documento se podrá evidenciar un análisis macro y micro del entorno, el cual permite conocer la mirada estratégica y prospectiva de la empresa, con el fin de promover una correcta gestión del talento humano que garantice una mejora continua al interior de la organización basado en competencias; de tal manera que con los recursos actuales, con la implementación de nuevas tecnologías, las tendencias y variables identificadas se logren generar estrategias acertadas y que impacten en la competitividad de AutoGalías.

De este modo, el trabajo está constituido desde el diagnóstico hasta la propuesta del modelo de gestión por competencias incluyendo cada etapa (Análisis de cargos reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, retención, evaluación de desempeño), a través de las fases (Levantamiento de información, diagnóstico y propuesta), entendiendo que a lo largo del tiempo el capital humano ha sido considerado como uno de los activos más importantes de una organización, y constantemente ha estado evolucionando de la mano de la transformación digital.

Abstract

This “Trabajo Práctico Integrado” involves a proposal to implement a competency-based management model in AutoGalías SAS, focusing on the line of organizational innovation, ensuring the development and well-being of personnel within the organization.

Throughout this document it will be possible to demonstrate a macro and micro analysis of the environment, which allows knowing the strategic and prospective view of the company, in order to promote a correct management of human talent that guarantees continuous improvement within the company. competency-based organization; in such a way that with the current resources, with the implementation of new technologies, the trends and variables identified, it is possible to generate successful strategies that impact the competitiveness of AutoGalías.

In this way, the work is constituted from the diagnosis to the proposal of the management model by competencies, including each stage (Analysis of recruitment positions, selection, training, development, retention, performance evaluation), through the phases (Gathering of information, diagnosis and proposal) o, understanding that over time human capital has been considered one of the most important assets of an organization, and has constantly been evolving hand in hand with digital transformation.

Palabras Clave

- Bienestar
- Entrenamiento
- Selección
- Reclutamiento
- Desarrollo de personal
- Evaluación de desempeño
- Capacitación

Introducción

En la actualidad toda organización debe garantizar una correcta gestión del talento humano con el fin de conseguir los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo, esto teniendo en cuenta que el capital humano es el activo más importante con el que puede llegar a contar una empresa; en la medida que se obtenga una rentabilidad y resultados óptimos a lo largo del tiempo. Ahora para que esto sea posible es necesario retener, capacitar y evaluar el personal de la manera más efectiva, tomando estrategias oportunamente y disminuyendo la rotación de personal que puede generar

costos adicionales asociados a la organización.

De acuerdo con lo anterior, “en Colombia la falta de datos no es el inconveniente para una buena medición, es la capacidad de correlacionar los indicadores con los objetivos planteados por la organización”, según Ramírez Saldaña D.I. (2006).

Este documento estará enfocado en AutoGalías, una empresa colombiana mediana con alrededor de 200 empleados que comercializa vehículos de la marca Renault, adicionalmente es miembro del grupo Massy Motors, un holding empresarial fundado en 1923 con más de 13.000 empleados en diferentes países como Estados Unidos y toda la cuenca del caribe con más de 60 empresas, opera en sectores como integrante retail, gas products y motors & machines. Massy Motors llega a Colombia en el 2014 con algunas compañías como: Auto Orion Kia, Mazko Mazda, Massy Motor Premium Mercedes Benz, Autogalías Renault, Autolux Volvo y otros.

AutoGalías está en la búsqueda de innovación en los procesos de sus diferentes áreas, por lo cual este trabajo práctico integrado estará enfocado en el área de Talento Humano, a través de una propuesta funcional en el que se formula un plan de implementación acerca de un modelo de gestión por competencias, que cumpla con el objetivo organizacional de AutoGalías actualmente, el cual se centra en ser una empresa promotora de las mejores prácticas de Talento Humano. Para el diagnóstico de la organización, se empieza a evaluar según cada nivel de cargo establecido en la compañía

interrelacionando las competencias y habilidades requeridas para desempeñar cada rol de forma efectiva, cumpliendo con los objetivos de AutoGalías a mediano y largo plazo, pues todo está enmarcado en los procesos misionales, de apoyo y estratégicos principales asociados a las áreas de postventa, comercial, planeación, presupuesto, gestión administrativa y servicio al cliente.

Esta práctica permite mejorar la competitividad, disminuir la rotación de personal, aumentar la satisfacción del cliente interno y externo. Además ayudará a formular estrategias de forma precisa y oportuna según el modelo de gestión por competencias, el cual busca garantizar las habilidades y destrezas específicas de cada cargo presente en la arquitectura organizacional según el diagnóstico presentado a lo largo de este documento.

Justificación

Hoy día el mundo actual y organizaciones como AutoGalías, miembro de Massy Motors, están envueltas en un sin número de cambios que marcan su desarrollo y rumbo, y sin duda alguna el talento humano es uno de los factores primordiales en el entendimiento, adaptación y buena ejecución de cada una de las actividades.

Ahora bien, ¿qué ventajas brinda un modelo de gestión por competencias?, permite generar diferentes estrategias según las competencias requeridas por cada cargo en la organización, entre ellas un reentrenamiento,

desarrollo de habilidades y competencias a nivel laboral, social, intelectual, teniendo en cuenta competencias básicas, específicas y genéricas que son requeridas para cada cargo y su grado de cumplimiento, evitando el retraso organizacional, la rotación de personal, necesidades de capacitación y mejorar el clima organizacional, entre otros desde indicadores clave por área y cargo, algo con lo que actualmente no cuenta la organización. (*Alles Martha, 2005*)

De acuerdo con lo anterior, la formulación de un modelo de gestión por competencias permite a AutoGalías alcanzar mayores niveles de eficiencia, productividad, competitividad y cumplimiento de las metas planteadas, en la medida que se impactan los procesos de atracción, reclutamiento, desarrollo, capacitación, evaluación de desempeño y bienestar, llegando a impactar positivamente a los colaboradores de cualquier área de la organización, también a su propio desarrollo empresarial con un mejor modelo de gestión, en este caso por competencias, por lo cual adquiere una mejora y simplificación en la cualificación, retención y presupuesto relacionados a los recursos humanos y las actividades/procesos asociados al capital humano.

Tipo de innovación

Innovación organizacional: La formulación de un modelo de gestión por competencias en AutoGalías permite mejorar a nivel interno la organización, en la medida que aumente la satisfacción laboral, se incremente

la productividad e implica cambiar la forma en que se llevan a cabo las tareas actualmente, teniendo en cuenta lo anterior este trabajo es una ***innovación organizacional*** en el área de talento humano que impacta la cadena de valor de la compañía.

Problema

AutoGalias, actualmente cuenta con un modelo de gestión tradicional en talento humano, evidenciando que no existen procedimientos estandarizados ni métodos específicos organizados de forma clave y alineados con las necesidades de la organización y su entorno. Adicionalmente, AutoGalias tiene fallos en la comunicación interna y en la satisfacción laboral de los colaboradores, pues no cuenta con un plan de desarrollo, capacitación, entrenamiento, beneficios y evaluación de desempeño, incluyendo algunos vacíos en el proceso de talento humano, iniciando por la falta de un sistema o herramienta de gestión humana estructurada que permita realizar una conexión transversal entre los directivos, coordinadores, jefes directos, colaboradores, proveedores, entre otros.

Complementando la anterior información, AutoGalias SAS no cuenta con un modelo de gestión adecuado y el proceso se encuentra fragmentado específicamente por las siguientes razones:

1. El proceso de selección y atracción de talento es tercerizado y se evalúan más de 12 competencias genéricas sin importar el nivel de cargo, si bien se deben consignar las competencias necesarias, se debe dar un grado requerido por cada una, adicionalmente de elegir tan solo las más importantes (*Alles, 2020*)
2. Dentro de los procesos del área, la gestión de nómina y SST tienen mayor relevancia respecto a los demás temas importantes y de directa gestión en talento humano, dejando a un lado la capacitación, el reclutamiento, bienestar, desarrollo del personal entre otros. La gestión por competencias cada vez se hace más importante pue es un proceso que permite organizar y estructurar las tareas y los puestos laborales, dándole atención a los requisitos, responsabilidades, condiciones de trabajo, recompensas y demás a sus colaboradores, brindando beneficios como facilitar la definición de perfiles, mejorar el clima laboral, garantizar la mejora continua en los colaboradores, menos rotación, revisión y análisis de cumplimiento en forma cuantitativa y cualitativa, optimización de resultados, compensaciones justas entre otras.
(*Romero, 2016*)
3. No existen indicadores de gestión que permitan tomar decisiones, estrategias uoportunidades de mejora oportunamente.
4. Es baja la interacción entre los stakeholders sobre el desempeño de los

colaboradores y sus necesidades a causa de un bajo enfoque por procesos, así como la falta de una evaluación de desempeño transversal según las competencias requeridas para cada cargo.

Lo anterior podría conllevar a que internamente no establezcan su visión en el área de talento humano, y mucho menos a visualizarse en un crecimiento a corto, mediano y largo plazo; de tal forma que promuevan una correcta gestión del talento humano, pues actualmente se están restringiendo en la toma de decisiones oportunamente y de forma objetiva por falta de información, impactando directamente su competitividad.

Es por esto que se considera fundamental el priorizar un modelo de gestión por competencias que permita realizar una conexión transversal, y de la misma manera unos procesos e iniciativas que promulguen el beneficio dentro de la organización, de forma que se gestione efectivamente el reclutamiento, selección, capacitación, el desempeño y el desarrollo del personal de cada una de las áreas, cargos y procesos que se llevan a cabo en la organización.

A raíz de lo anterior se genera la siguiente pregunta problema:

- ¿Cómo mejorar el modelo de gestión del talento humano de AutoGalías, con un enfoque por competencias?

Objetivos

Objetivo General

- Formular una propuesta de implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en AutoGalías SAS

Objetivos Específicos

- Analizar la planeación estratégica de la compañía y sus metas establecidas a corto, mediano y largo plazo, especialmente en el área de Talento Humano para lograr establecer un Modelo de Gestión por Competencias que partirá desde la alta dirección.
- Elaborar un diagnóstico que muestre el estado actual del proceso de talento humano en la organización, marcando un punto de referencia frente al modelo de gestión por competencia.
- Analizar los hallazgos sobre los procesos de gestión del talento humano importantes a nivel externo e interno, involucrando el análisis de cargos, enfocados en sus competencias que conlleven a una propuesta vanguardista.
- Plantear una propuesta de mejora en los procesos de talento humano, velando por el bienestar, clima organizacional y desarrollo del personal al interior de AutoGalías SAS, lo anterior enfocado en el modelo de gestión por competencias.

Alcances y restricciones

Formulación de una propuesta de implementación de un modelo de gestión por competencias en la compañía AutoGalías SAS, a partir de un levantamiento de información y diagnóstico en el área de talento humano.

Cronograma o plan de trabajo

	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	Abril				Mayo				Junio				Julio				Septiembre				Octubre				Noviembre			
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
FASE 1. Levantamiento de información	Revisión y análisis de la problemática presentada en la compañía, así mismo indagar que estrategias ya se han implementado y si han sido funcionales	Pedro Felipe Castro Ocampo Julián David Atuesta Fajardo																												
	Revisión documental del proceso y análisis de cargos al interior de la organización	Pedro Felipe Castro Ocampo Julián David Atuesta Fajardo																												
	Identificación de tendencias y estado del macroentorno en el área de talento humano y el sector automotriz, así como un análisis de la situación actual de la compañía	Pedro Felipe Castro Ocampo Julián David Atuesta Fajardo																												
FASE 2. Diagnostico	Diseñar instrumentos de recolección de información y metodologías de desarrollo de la consultoría.	Pedro Felipe Castro Ocampo Julián David Atuesta Fajardo																												
	Realizar un liezo canvas y análisis del Micro entorno	Pedro Felipe Castro Ocampo Julián David Atuesta Fajardo																												
	Análisis de diagnóstico inicial y construcción de la propuesta de MGC dentro de la organización con la información recogida consolidada	Pedro Felipe Castro Ocampo Julián David Atuesta Fajardo																												
	Realizar talleres que evalúen las propuestas, así como Focus Group que determinen la viabilidad de la propuesta y la posible gestión del cambio	Pedro Felipe Castro Ocampo Julián David Atuesta Fajardo																												
FASE 3. Propuesta	Concretar la propuesta de un MGC que sustente y resuelva las problemáticas encontradas en las fases anteriores, estas propuestas la empresa las debería poder implementar y ejecutar posteriormente	Pedro Felipe Castro Ocampo Julián David Atuesta Fajardo																												
	Culminar con la investigación y la propuesta de implementación, realizando un pronóstico de posibles resultados	Pedro Felipe Castro Ocampo Julián David Atuesta Fajardo																												

Imagen 1. Cronograma de trabajo. Fuente: Elaboración propia



CRONOGRAMA TPI
(1).xlsx

Para ver más ampliamente a continuación:

Link: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1DNLXbZX5p7bbc5VSEStE4M4PFUitkTARS/edit?usp=share_link&ouid=109902403804511322478&rtorf=true&sd=true

Metodología

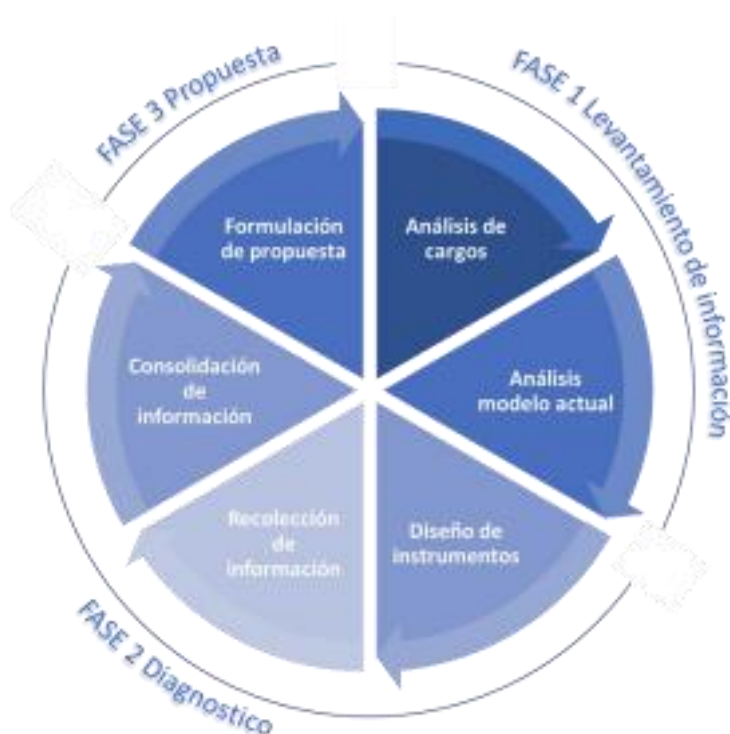


Imagen 2. Metodología de trabajo. Fuente: Elaboración propia

A continuación, se explica la metodología a desarrollar por cada una de las etapas y en qué consiste cada una de ellas, lo anterior según la fase correspondiente de acuerdo al cronograma, tal como se muestra en la imagen 2, teniendo en cuenta que es una investigación de carácter explicativo, hallando causas y efectos a través de la descripción del diagnóstico organizacional.

Fase 1: Levantamiento de información

En esta etapa inicialmente se pretende conocer la planeación estratégica

de la compañía y sus metas en el corto, mediano y largo plazo, posterior a eso se realizará en etapas el levantamiento de información específico.

- **Análisis de cargos:** En este primer paso, es necesario revisar el mapeo del proceso completo, y como se efectúa el modelo de gestión en el área de talento humano actualmente, por lo cual se revisará la documentación, organigramas, mapa de procesos y estrategias actuales. Una vez se tenga el panorama general, se plantea profundizar en el entendimiento de la organización a través de entrevistas con una muestra de cada uno de los cargos existentes, permitiendo realizar un análisis cualitativo del cliente interno, sus emociones, pensamientos, metas y conceptos alrededor de su labor; estas entrevistas se esperan sean en su gran mayoría presenciales, dando a los colaboradores una sensación de cercanía y confianza para poder expresarse libremente.
- **Análisis modelo actual:** Teniendo en cuenta las entrevistas llevadas a cabo, se entrará en una consolidación de lo recopilado, permitiendo analizar como es el comportamiento y modelo actual de la organización referente a los procesos de talento humano en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, también permitirá conocer y tener una sensación cercana respecto de si funcionan correctamente las estrategias que tiene la compañía para esta gestión o si por el contrario no han sido del todo eficientes.
- **Diseño de instrumentos:** Al tener los análisis estructurados, se

procederá a diseñar un instrumento cuantitativo (encuesta) que permita ampliar el conocimiento y concepto de toda la organización, respecto a todos los temas de Talento Humano, por supuesto este instrumento estará enfocado en el levantamiento de información en los análisis de cargo y modelo actual, esperando un alcance de hasta el 80% de la población objetivo (Colaboradores de todos los niveles).

Fase 2: Diagnóstico

- **Recolección de información:** Se procederá a hacer una campaña para el diligenciamiento del instrumento indicando la importancia de la participación, enviando un mensaje amigable y de contexto respecto del proceso, se tendrá estimado un tiempo de no más de 2 semanas para la actividad, permitiendo recolectar información suficiente para trabajar, se generan entrevistas a profundidad a cargos estratégicos para esta implementación, y adicionalmente encuestas a la organización que permitan evaluar el estado actual y el esperado.

Población: 180 colaboradores

Muestra:

- Entrevista de profundidad: 10 personas
- Encuesta: 41 personas
- **Consolidación de información:** Se analizará todo lo recolectado en las etapas anteriores, formulando una problemática más amplia y permitiendo establecer

Marco referencial

Marco teórico

Para este trabajo es importante conocer los conceptos clave que ayudarán en la gestión y resolución, de acuerdo con lo anterior surge una incógnita, ¿Que es la gestión por competencias?: “La gestión por competencias es un proceso que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio.” (La Vanguardia, 2015)

La gestión por competencias aporta valor a las empresas, en especial a las personas, a los negocios y las finanzas, a continuación, se señalan algunos de los beneficios según **ESAN Graduate School of Business** (*11 beneficios de la gestión por competencias | Conexión ESAN*, 2016)

- Constituye una herramienta eficaz para la gestión del cambio y la mejora de la gestión. Con ella la gestión de los recursos humanos adquiere una simplificación de gran valor en etapas de cambio o mejora organizativa.
- Facilita la evaluación continua del desempeño de forma generalizada. La mejora profesional individual y del grupo de trabajo están en continua

progresión integrándose cotidianamente en la organización.

- Mejora el rendimiento individual y organizacional. Al alinear las competencias específicas y genéricas demandadas por la empresa con las del trabajador, integra los objetivos de la organización con los de la persona. Así, se genera un compromiso personal del empleado por lograr un alto grado de excelencia en las competencias identificadas en él, incrementando su rendimiento.
- Introduce un nuevo modelo de liderazgo facilitador y capacitador cuyo resultado es un clima laboral de mutua cooperación.
- Contribuye a adaptar a la persona al puesto y a la cultura organizativa.
- Incrementa la satisfacción y motivación de la persona a la vez que le estimula a maximizar su eficiencia.
- A partir de los resultados de la evaluación del desempeño, proporciona la base para establecer un sistema de remuneración más justo, equitativo y eficiente.
- Respecto al branding, la gestión por competencias aporta en la excelencia en el desempeño hacia los clientes. La empresa es percibida como sólida y confiable, dado su compromiso por garantizar un negocio con desempeño óptimo.
- Genera ventajas competitivas. Partiendo de un mejor control y un ajuste de desviaciones más efectivo, se generan respuestas más rápidas a la demanda de los clientes, así como tiempos de reacción más cortos, mayor agilidad y actualización.
- Facilita la búsqueda y retención de talento, simplificando la generación de planes para su desarrollo como los de formación y de carrera. Los profesionales mejor calificados se interesan por trabajar en un lugar con reputación y que logra estos

resultados.

- **Disminuye los costos.** Un entorno laboral en el que los empleados se sienten más motivados aumenta la productividad y el rendimiento, tanto individual como de los equipos. También disminuye los errores; tiene necesidades de formación más específicas; disminuye notablemente el ausentismo laboral y la de personal, que son dos de las variables con mayor incidencia en costos que tiene la gestión de personas.

Marco conceptual

- **Competencia:** Es una destreza humana que nace de las habilidades, aptitudes para aplicar el conocimiento adquirido. (CONCEPTO DE COMPETENCIAS, s. f.)
- **Bienestar laboral:** Es la creación y participación en actividades de crecimiento y fortalecimiento de equipos a través de una serie de beneficios a nivel salarial, emocional, cultural, entre otros. (LOPEZ SALINAS, 2013)
- **Entrenamiento:** Proporcionar a los empleados las habilidades requeridas para desempeñar una tarea específica a partir de un acompañamiento por otra persona. (RR.HH: FORMACIÓN DE PERSONAL, 2013)
- **Selección:** Es el proceso para vincular nuevos miembros a un equipo de trabajo, donde se verifica el perfil deseado a partir de una serie de pruebas y filtros hasta llegar al candidato indicado. (LA PROTECCIÓN A LOS DESEMPLEADOS EN ESPAÑA 1995, 2011)
- **Reclutamiento:** Es la atracción del personal que se realiza para recolectar hojas de vida y perfiles que cumplan con los requisitos para llevar a cabo la selección.

(Universidad Miguel Hernández de Elche, 2016)

- **Desarrollo de personal:** Es promover el crecimiento profesional y personal de los empleados a nivel interno de la organización a partir de diferentes estrategias como entrenamiento, capacitación. (Camacaro, 2006)
- **Evaluación de desempeño:** Es el método para evaluar o calificar al personal en sus resultados, competencias y valor generado a la compañía. (Camacaro, 2006)
- **Capacitación:** Son actividades, talleres o seminarios a realizar con el fin de fortalecer cada uno de los cargos con nuevos conocimientos. (Valdivia Tasilla, 2018)
- **Perfiles de cargo:** Es la descripción de un rol específico dentro de un área de la organización, la cual incluye nivel de formación, competencias, experiencia previa y objetivos del cargo, además de las funciones a desempeñar.
(BALLESTEROS et al., 2018)
- **Indicadores de gestión:** Es la expresión cuantitativa de la gestión, desempeño y comportamiento de una organización, persona, actividad, máquina entre otros, cuya referencia puede estar dentro de unos límites establecidos para verificar su estado y correcto funcionamiento según los valores establecidos. (Pérez Jaramillo)

Marco legal

- **Código sustantivo del trabajo:** Es el documento que reúne toda la información y normatividad de las relaciones laborales que rigen en Colombia, su objetivo es mejorar las condiciones laborales de las personas. (Leyes desde 1992 - Vigencia expresa y control

de constitucionalidad [CODIGO_SUSTANTIVO_TRABAJO], s. f.)

- **Ley de pasantías 2043 de 2020:** Es una ley que establece la normatividad para facilitar el acceso a la vida laboral de personas que han culminado o están culminando un proceso educativo en diferentes niveles de formación. (Ministerio de trabajo, 2022)
- **Código general disciplinario Ley 1952 de 2019:** Es la ley que genera acciones correctivas y disciplinarias del ser humano. (Ley 1952 de 2019 - Gestor Normativo, 2022)
- **Riesgos laborales Ley 1562 de 2012:** Es la ley que regula y mejora las condiciones laborales, ambiente laboral y salud en el trabajo de forma que se mantenga un equilibrio a nivel laboral, mental, físico y social de los empleados. (Leyes desde 1992 - Vigencia expresa y control de constitucionalidad [LEY 1562 2012])
- **Seguridad social Ley 100 de 1993:** La ley de seguridad social es la normatividad de los empleados para que puedan tener los derechos fundamentales para una calidad de vida a través de riesgos, salud, pensión, prestaciones y servicios sociales. (Ley 100 de 1993 - Gestor Normativo, 2022)
- **Teletrabajo Ley 1221 de 2008:** Es el reconocimiento del teletrabajo como modalidad laboral. (Ley 100 de 1993 - Gestor Normativo, 2022)
- **Trabajo en casa Ley 2088 de 2021:** Normatividad creada a raíz del COVID-19 que promueve el trabajo en casa bajo acuerdos entre empresa y colaborador. (Ley 2088 de 2021 - Gestor Normativo, 2022)

- **Trabajo remoto Ley 2121 de 2021:** Ley que permite el trabajo remoto con el apoyo de tecnologías y herramientas que permitan el desarrollo de la actividad laboral, pactado previamente entre colaborador y empleador. (Ley 2121 de 2021 - Gestor Normativo, 2022)

Análisis de entornos / Sector

Análisis del Macroentorno

Desarrollo Tecnológico e Industrial del sector

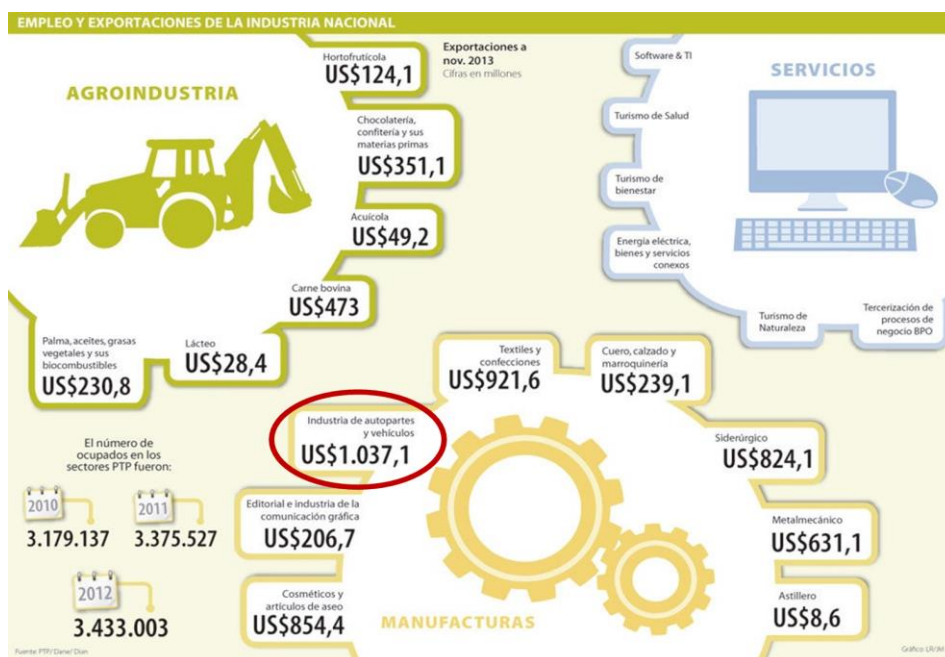


Imagen 4. Sectores de talla mundial. Fuente: (Editorial La República S.A.S., 2014)

El sector de talla mundial en el que se encuentra, tal como se señala en la imagen 4, es el de la industria de autopartes y vehículos.

Actualmente el sector automotriz está presentando grandes cambios y bastantes retos que asumir a nivel mundial, con esto se hace referencia a que el cuidado del medio ambiente y las tecnologías limpias, así como la exigencia del mercado hacen que el sector se posicione en una zona de mejora continua ágil y creciente. (*Avances tecnológicos de la industria automotriz, 2022*)

Hablar del sector automotriz y los avances tecnológicos, involucra directamente hablar de los carros TESLA, pues es una nueva industria dentro del sector, una industria que va un escalón más allá, principalmente es el mayor fabricante de autos eléctricos, pero no solo son eléctricos (2021, Tecnología Tesla), también tienen características como:

- ❖ Integración vertical completa para impacto
- ❖ Vehículos eléctricos más eficientes que los demás
- ❖ Energía limpia
- ❖ Enfoque de seguridad proactivo
- ❖ Baterías con un 92% de reutilización
- ❖ Reducción de contaminación

A partir de lo anterior, se debe tener en cuenta que los demás fabricantes de la industria le están apuntando a fabricar vehículos autónomos que maximicen el uso de combustible y confort de los pasajeros, incluyendo la carrocería y nuevas tecnologías, sin

embargo, al ser vehículos que se desplazan sin ser controlados por un conductor humano, genera que se consideren no seguros en estudios actuales. *(Ruta 401, 2021)*

El sector automotriz en Colombia se encuentra bien posicionado, actualmente ocupa el segundo lugar después de Brasil, aportándole un 4% al PIB de todo el país; Colombia actualmente cuenta con un parque automotor de cerca de 7 millones de vehículos en el RUNT, en donde su mayor proporción son importados. *(Colombia CO, 2017)*

A continuación, en la imagen 5 se presenta un análisis PESTEL en la que se evalúa los diferentes factores que implican y afectan tanto el sector como las organizaciones automotrices.

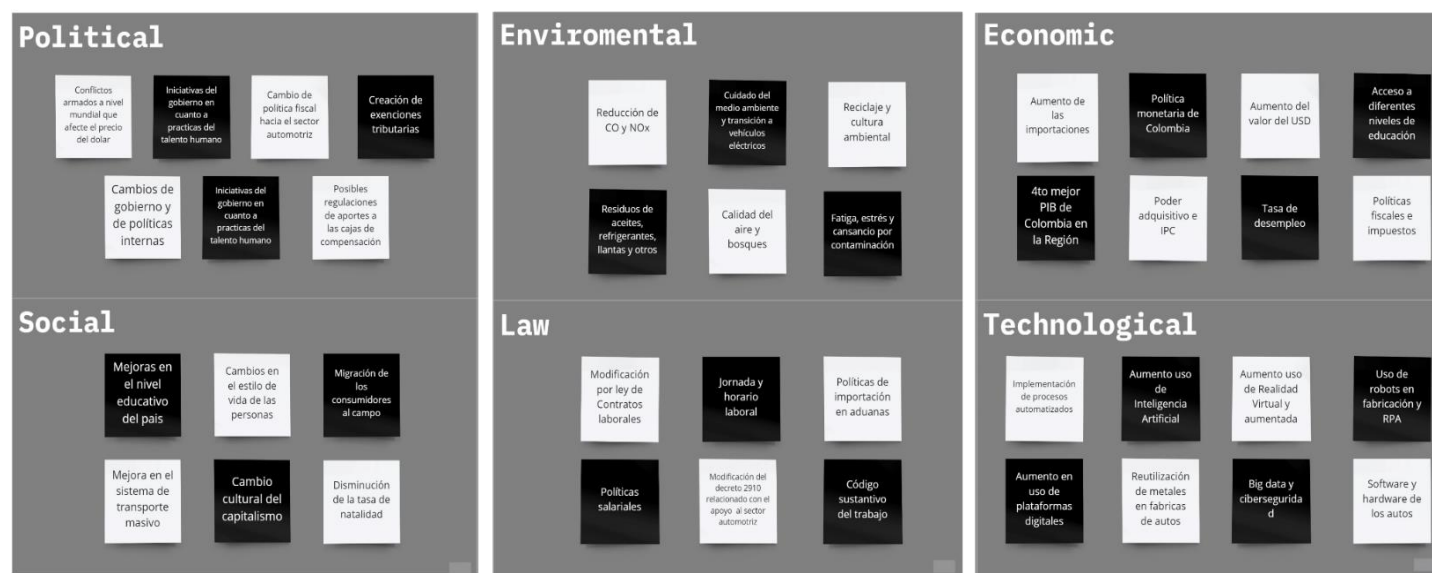


Imagen 5. Matriz Pestel. Fuente: Elaboración propia

Comportamiento del sector en los últimos 3 años, evolución y tendencia.

A continuación, se relaciona el análisis productivo y de empleo del sector en cuestión:

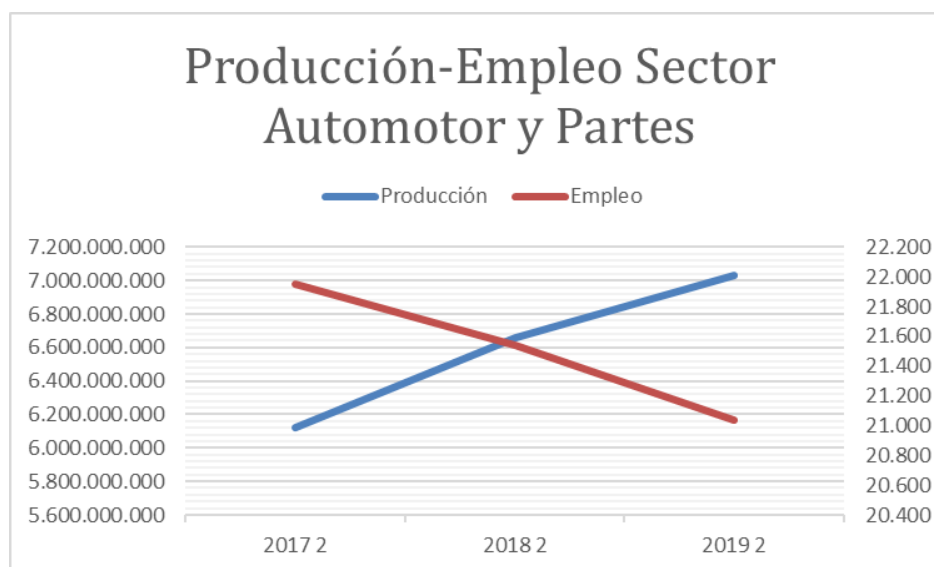


Imagen 6. Gráfica Producción vs Empleo. Fuente: Elaboración propia y DNP

A partir de la imagen 6 estructurada con los datos emitidos por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), en los años 2017 a 2019 se analiza lo siguiente:

1. El empleo ha ido disminuyendo desde el 2017 al 2019 en un 4,16% que significa alrededor de 914 empleos
2. La producción aumenta exponencialmente, los motivos por los que principalmente puede suceder son los siguientes:

- Día a día el tener un automóvil se hace más una necesidad
 - Cada hay formas más asequibles para la compra de vehículos
 - Disminución en los costos de materia prima
 - Posiblemente han mejorado los ingresos o posibilidades de las personas
3. Teniendo en cuenta lo anterior se deduce que, si bien se produce más, los avances tecnológicos y la automatización de procesos han permitido que cada vez se necesite menos personal, aumentando la productividad y mejorando las finanzas.
 4. Es un sector creciente y que se proyecta a futuro como uno de los más importantes, lo anterior basado en el comportamiento de la sociedad hoy día, en donde tener vehículo a través del tiempo se empieza a convertir en una necesidad básica
 5. Es un sector con grandes avances tecnológicos en materias ambientales, de diseño, en la creación de motores cada vez más potentes y duraderos, más seguros, más confortables y por supuesto con un proceso de producción cada vez más económico.

Ahora bien, debemos tener en cuenta en el sector como se está comportando la importación, así como la exportación, a continuación, se relaciona la imagen 7 estructurada según los datos emitidos por el Departamento Nacional de Planeación.

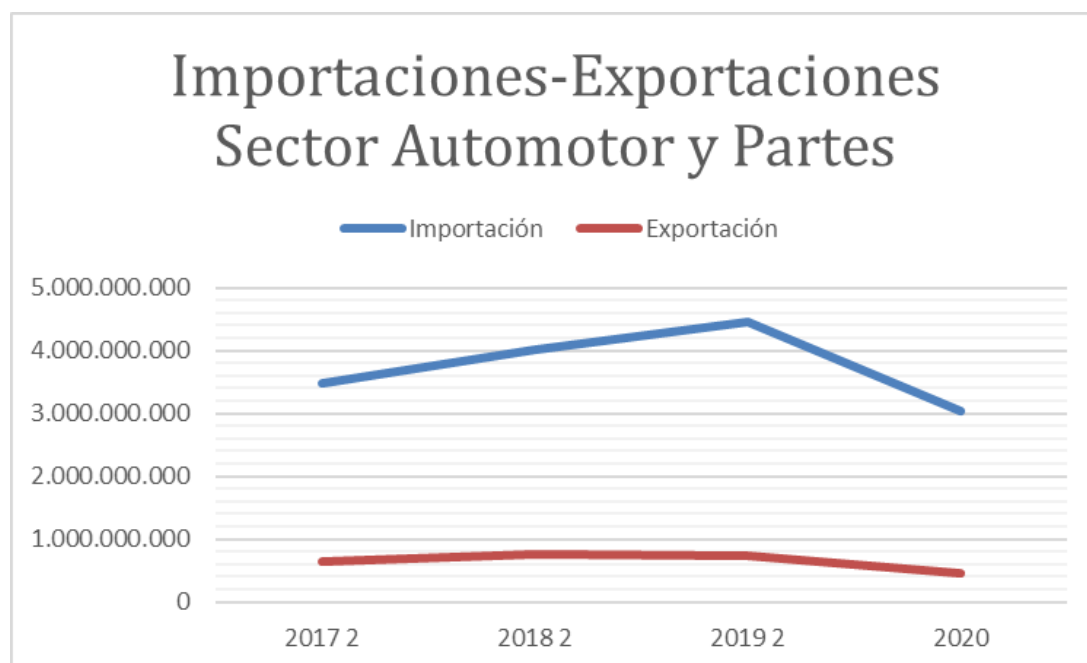


Imagen 7. Importaciones vs exportaciones. Fuente: Elaboración propia y DNP

A partir del anterior gráfico se puede identificar que Colombia es un país que no produce ni exporta autopartes o vehículos, por lo cual se evidencia que no es un fuerte a nivel industrial. Cabe tener en cuenta que de lo que se ha exportado en el último año en cuestión, se ha presentado un comportamiento constante hasta 2019, pero en 2020 disminuye la cantidad de venta de partes y vehículos. En efecto, la pandemia COVID-19 afectó a la gran mayoría de industrias, por lo que la adquisición de productos en este sector dejó de ser un plan en las familias colombianas.

Adicionalmente, en análisis de datos se ve un crecimiento en el país respecto a la importación de este sector hasta el año 2019, sin embargo y muy probablemente por el fenómeno del covid-19 el mercado cayó en un 31,78%, por lo que no se importó en la misma proporción.

Finalmente, teniendo en cuenta la evolución histórica y el comportamiento del sector, se puede mencionar los siguientes escenarios a corto, mediano y largo plazo:

Corto plazo: El sector automotriz se ve prometedor, con un camino aún largo por recorrer, por lo que a corto plazo se proyecta que empiece a crecer nuevamente, recuperándose de la pandemia, por lo cual es importante impulsar la importación conforme el comportamiento del mercado, teniendo en cuenta las variables macroeconómicas que influyen y cómo puede hacer más competitivo.

Mediano plazo: A mediano plazo se proyecta como un sector que debe empezar a crecer más rápidamente en tecnología, con un mercado inmenso pero exigente, además de una normatividad más rígida, por lo que tendrán un gran reto desde la innovación y aumento de participación del mercado, con una manufactura personalizada y automatizada con mayores niveles de eficiencia.

Largo plazo: A largo plazo se proyecta un sector estable, y totalmente ambiental, dejando a un lado los vehículos actuales para llegar a vehículos personalizados o autónomos que permita la facilidad de los usuarios, cabe agregar que a nivel organizacional los fabricantes tienen tendencia a aumentar producción y necesidad de tener personal altamente calificado a causa de la industria 5.0.

Análisis del Microentorno

AutoGalías es una organización mediana con menos de 200 empleados del sector automotriz que comercializa en Colombia la marca Renault y hace parte del grupo Massy Motors Group, reconocida como el mejor concesionario en el 2016 debido a su calidad de servicio y oferta de servicios de vehículos nuevos, usados, accesorios, seguros, mantenimiento y asesoría.

A partir de lo anterior, a nivel de talento humano, AutoGalías SAS viene trabajando en la mejora continua de sus procesos, por lo cuál ha venido implementando un sistema de nómina y ERP que permita fortalecer cada una de las etapas de la gestión del talento humano, aunque actualmente no capacitan al personal constantemente, sus contratos son a término fijo y algunos a indefinido, el home office en estos tiempos post pandemia no es promovido como alternativa, teniendo en cuenta que no existe una evaluación del personal actualmente.

Dentro de las estrategias más importantes a mediano y largo plazo se encuentra la migración de toda la información a un sistema integrado en la nube, garantizando la centralización, seguridad y accesibilidad, toda esta información corresponde a la gestión realizada desde el área de talento humano, abarcando todos los procesos como nómina, selección, desarrollo, desempeño, bienestar, contratación, entre otros. Ahora bien, para enfrentar estos cambios es importante inicialmente contratar expertos o capacitar internamente al personal para hacer una migración progresiva pero segura, adicionalmente romper paradigmas y empezar en una etapa de desaprender y nuevamente aprender a

generar nuevo conocimiento, incluyendo una planeación financiera adecuada que permita la viabilidad y retorno de la inversión.

Otro cambio importante y que se considera crítico a realizar en la planeación estratégica, teniendo en cuenta que el proceso de selección es tercerizado, se debe retomar internamente el control sobre los estudios de contratación, teniendo en cuenta que es información delicada y que debe ser tratada internamente desde la organización, en algunas ocasiones la tercerización de estos procesos, dejan un sesgo grande que no podría identificarse fácilmente, pues la compañía deposita la confianza en una sola decisión, ahora si bien la empresa debe apropiarse de su proceso, y en vista del tiempo que lo han tercerizado con una única persona, se debe hacer una transición segura, sin pérdida de información, pero sí con nuevos conocimientos y maneras de entender las buenas prácticas en la gestión del talento humano.

Adicionalmente en el *Análisis FODA de la imagen 8*, se encuentran las estrategias que se plantean para poder generar el menor impacto posible sobre los diferentes cambios en la organización, enfocándose principalmente en un análisis cruzado entre las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que presenta la compañía.



Imagen 8. Análisis FODA. Fuente: Elaboración propia

En siguiente imagen se puede evidenciar la cadena de valor de AutoGalías, que consta de 4 etapas, logística entrada, logística salida, mercadeo y servicios y productos, sustentados por infraestructura y tecnología, allí se describen cada una de las actividades que consta cada etapa y la manera de generar valor al usuario final.

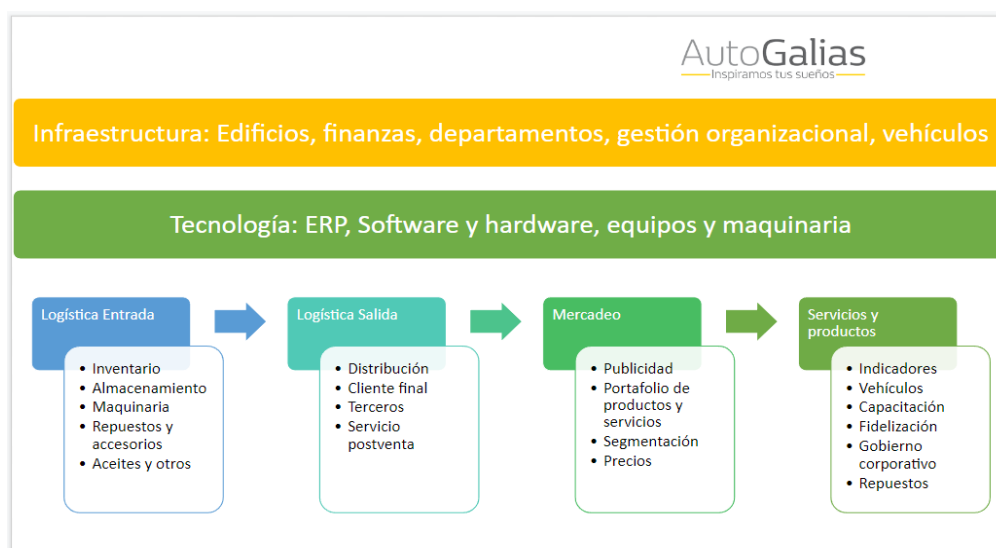


Imagen 9. Cadena de valor. Fuente: Elaboración propia

De la misma manera desde el entorno interno se hace necesario establecer nuevas formas de contratación, evaluación del personal, cultura organizacional, lugar de trabajo y capacitación del personal, teniendo en cuenta que la automatización y transformación digital implican una gestión del cambio importante, es por ello que entraremos a profundizar en cada una de ellas:

- ❖ **Formas de contratación:** Para los próximos años será necesario implementar modelos flexibles de contratación bajo un ecosistema digital, donde incluso los contratos tradicionales que conocemos pueden llegar a ajustar a nivel de trabajo por objetivos o por proyectos.
- ❖ **Evaluación del personal:** La evaluación del personal debe estar en la nube; además de calificar conforme las nuevas habilidades y competencias requeridas para los cargos, especialmente en tecnología, comunicación y lógica.
- ❖ **Cultura organizacional:** La cultura organizacional debe ser flexible y vanguardista en un entorno cambiante a nivel digital, en donde incluso las nuevas generaciones se sientan a gusto, incluyendo los nuevos métodos de trabajo.
- ❖ **Lugar de trabajo:** A raíz de las nuevas tecnologías y el COVID-19 se han venido promoviendo el teletrabajo o esquemas híbridos laborales enfocados en el cumplimiento de objetivos, incluso donde los horarios pasarían a segundo plano.

❖ **Capacitación:** Será importante capacitar al personal con entornos virtuales de aprendizaje, de forma que se fortalezcan las competencias requeridas y ligadas a la transformación digital, automatización y actividades que se realicen por cargos altamente calificados.

❖ **La gestión por competencias:** a futuro será uno de los modelos vigentes pues a raíz de que desaparezcan el 47% de los cargos, es importante tener personal capacitado y altamente calificado por cual las competencias más demandadas serán a nivel tecnológico, comunicación, relacional y lógica para articular los avances tecnológicos y necesidades de nuevos cargos creados en cada organización. (Una mirada al futuro organizacional y laboral 2030, 2022)

❖ **Gerencia de la felicidad:** La felicidad es inherente a cada uno de los seres humanos, no necesariamente es dinero ni cosas materiales, es un tema interno del propio ser. Por lo cual la gerencia de la felicidad es un reto en las organizaciones actuales, que deben influir de manera positiva en los colaboradores.

“La mayoría de los seres humanos pasan el 70% de sus vidas inmersos en su entorno laboral, ¿por qué no hacer entonces agradable esa estadía? Ese es el desafío del nuevo paradigma de la Gestión de Personal y de la Alta Gerencia en nuestros días.” (Aranda Leyton, 2016)

Si bien es un modelo con excelentes resultados tanto en el rendimiento individual como en la productividad, se debe tener especial cuidado, pues esto

no solo se debe hacer a expensas de generar mayor rentabilidad, por que tan solo duraría a corto plazo, se debe crear un modelo sólido y duradero, con elementos éticos que se enfoquen principalmente en el bienestar general de las organizaciones.

- ❖ **Gestión del conocimiento:** La gestión del conocimiento es la captura, distribución y uso efectivo de la información y su forma de transmitirla a otros, en los años 90's era común apuntarle a la optimización de los recursos, en los '10's era común apuntarle a las predicciones según datos, y en los '20's es común apuntarle a la innovación con flujos de comunicación efectivos que generen nuevas experiencias y negocios, teniendo como principal desafío la transformación de los talentos para toma de decisiones, operación, ejecución y realización de objetivos. (Arreguín, 2021)

Entorno Misional

AUTOGALIAS SAS - MIEMBRO DE MASSY MOTORS GROUP

Misión

Perseguir la excelencia en el servicio, logrando el mejoramiento continuo de la marca Renault y una mayor participación de mercado en el sector automotor, siguiendo los lineamientos establecidos por el fabricante.

Visión

Lograr nuestros objetivos de participación de mercado en el sector automotor, aumentando nuestra presencia en las distintas zonas de Bogotá brindando excelencia en el servicio y satisfacción de nuestros clientes.

Valores empresariales

- Crecimiento y mejora continua
- Honestidad e integridad
- Amor y cuidado
- Colaboración
- Responsabilidad

Diagnostico Organizacional

Para la ejecución del diagnóstico y tal como se planteó en la metodología se realizó inicialmente 10 entrevistas de profundidad, organizadas de acuerdo con el formato creado de entrevista (Anexo formato entrevista #1).

Las entrevistas se realizaron de manera presencial y se tuvo en cuenta personal de todos los niveles, tanto externo, operativo, técnico, administrativo y gerencial.

Estas entrevistas arrojaron algunos resultados iniciales que se presentan en el siguiente punto y que facilitaron la información para generar una encuesta asertiva, la cual fue aplicada en la semana del 11 al 28 de octubre con el objetivo de obtener cifras estadísticas y una mirada cuantitativa mucho más profunda con respecto al modelo de trabajo actual que permita tomar decisiones y formular estrategias, además de algunos comentarios y percepciones por parte de cada nivel de cargo.

Adicionalmente a continuación se muestra el estado actual de la gestión del talento humano en AutoGalías SAS en los diferentes aspectos asociados al modelo actual.

Aplicación de herramientas de diagnóstico

De acuerdo con la planeación y a la fase N°2 del proyecto, los análisis que se describen a continuación corresponden a la obtención de información suministrada por la organización e interpretación de las entrevistas de profundidad y la encuesta realizada a los diferentes niveles de cargo (ver anexo #2 diseño de encuesta).

Análisis de cargos

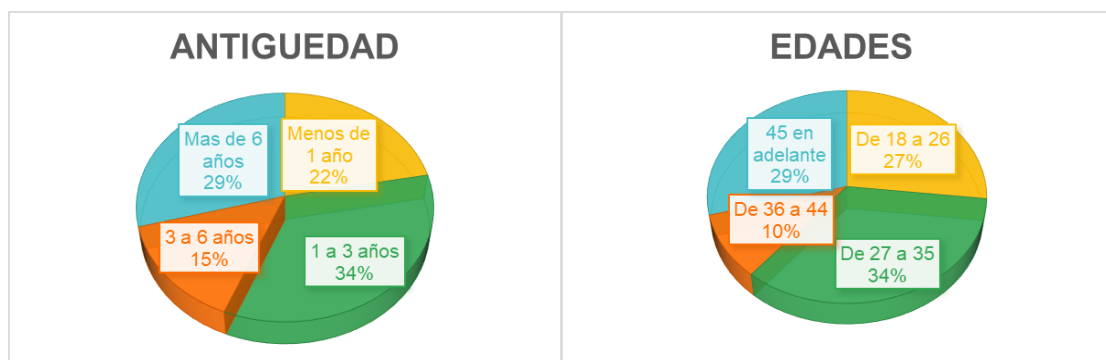


Imagen 10. Antigüedad y edad de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Actualmente AutoGalías cuenta con más de 180 empleados en diferentes procesos y áreas como lo son: Estratégicos (Planeación, presupuesto), Misionales (comercial, postventa) y Operativo (gestión administrativa, servicio al cliente), de acuerdo con lo anterior, existen 4 niveles de cargo, los cuales son Gerentes, Directivos, Jefes o Coordinadores y Asesores o Auxiliares o Técnicos (ver anexo 1).

Del total del personal de la organización, se tiene un promedio de edad de 37 años, donde los cargos de gerente tienen una edad promedio de 54 años, los cargos de jefe y directivo edad de 48 años, coordinadores de 33 años y el resto de personal con 33 años en promedio, cabe agregar que del personal en la organización, la gran mayoría se encuentra en un rango de edad de 27 a 35 años (imagen 10).

El 34% de la muestra no tiene una antigüedad mayor a 3 años, por lo que se pueden considerar relativamente nuevos; por otro lado el 29% de la muestra lleva más de 6 años en la organización, lo anterior demuestra que la aplicación de este proyecto abarca un panorama con todo tipo de población y con diferente trayectoria en AutoGalías.

Cabe agregar que el 88% de los empleados están en cargos operativos, el 8% en jefaturas y coordinaciones, mientras que el restante del 5% en direcciones y gerencias, por lo cual se debe realizar un análisis fuerte en el nivel más representativo y las competencias que se requieren en este nivel.

Adicionalmente se identifica que no existen competencias específicas por cargos, debido a que en todos se evalúan alrededor de 14 competencias (imagen 11), pruebas de personalidad y valores, por lo cuál tampoco existe un perfilamiento objetivo del cargo según las funciones, responsabilidades e importancia interna. Consecuentemente los perfiles de cargo se encuentran actualizados con las habilidades requeridas, nivel de formación, funciones y objetivo, evidenciando los elementos principales por los cuales se concibe un rol dentro de una organización.

	COMPETENCIAS	ABREVIATURA	NIVEL REQUERIDO	NIVEL REAL	% AJUSTE
1	NEGOCIACIÓN	NEG	4,5	4	89%
2	POTENCIAL INTELECTUAL	PI	4,5	3,8	84%
3	CAPACIDAD DE ANÁLISIS	CA	4,3	3,5	81%
4	CAPACIDAD DE SÍNTESIS	CS	4,3	3,7	86%
5	RECURSIVIDAD E INICIATIVA	RI	4,5	3,7	82%
6	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	SP	4,3	3,7	86%
7	PROGRAMACIÓN Y ORGANIZACIÓN	PYO	4,5	3,7	82%
8	MANEJO DEL CONFLICTO	MC	4,2	3,7	88%
9	MOTIVACIÓN AL LOGRO	ML	4,4	3,7	84%
10	LIDERAZGO	LZ	4,5	3,8	84%
11	TRABAJO EN EQUIPO	TE	4,5	3,8	84%
12	RELACIONES CON LA AUTORIDAD	RYA	4,5	4	89%
13	TOMA DE DECISIONES	TD	4,2	3,7	88%
14	ADAPTABILIDAD	ADP	4,4	3,7	84%

Imagen 11. Competencias evaluadas Fuente: Competencias AutoGalías SAS.

Cabe agregar que dentro de la arquitectura organizacional de AutoGalías, en su organigrama no existe claridad en las líneas de comunicación, jerarquía entre los cargos y áreas correspondientes, por lo cuál se considera como una oportunidad de mejora,

teniendo en cuenta que algunos cargos deben redefinirse y orientar hacia las necesidades reales de la organización según las funciones a desempeñar.

Reclutamiento

El proceso de reclutamiento y selección de personal es tercerizado con una psicóloga externa desde hace alrededor de 5 años, por lo cual ella es la encargada de realizar toda la atracción del personal según los perfiles solicitados por la organización, en muchos de los casos se menciona la dificultad de hallar el perfil cualificado para los roles, o el cumplimiento de requisitos en algunos perfiles operativos (licencia de conducción y SIMIT). Cabe agregar que antes de recurrir a convocatorias externas, se promueve una revisión interna para verificar la viabilidad de promover algún colaborador actual.

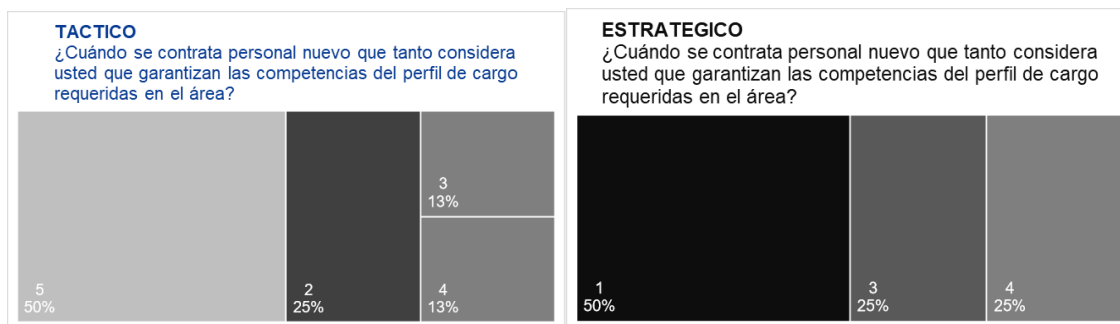


Imagen 12. Resultados encuesta proceso reclutamiento Fuente: Elaboración propia.

En estas gráficas podemos ver un gran desbalance en los cargos tácticos así como estratégicos, viendo un panorama contradictorio pues un 50% de los cargos Tácticos consideran que si se garantizan las competencias requeridas en cada una de sus áreas, mientras el 50% que los cargos estratégicos de la organización piensan totalmente lo contrario, el 25% de los cargos tácticos muestran una calificación deficiente, lo que en

general se traduce en una mala percepción y un bajo indicador que muestra una oportunidad de mejora.

Selección

Al ser un proceso tercerizado, en AutoGalías actualmente se cuenta con un modelo de selección tradicional, en donde por supuesto se realizan pruebas de conocimientos y personalidad, así como entrevista de psicología y entrevista con el jefe directo; incluso se hace verificación de documentación. Además, se evidenció que existen tiempos muy amplios (2 meses o más) para todo el proceso de reclutamiento, lo que puede afectar los procesos y la operación internamente.

Por otra parte, se menciona en algunos casos la poca disponibilidad por parte de los cargos directivos para realizar las entrevistas, por lo cual se extienden los tiempos, independientemente de que la persona externa a cargo realice su labor correspondiente; y no se evidenció ningún tipo de inconformidad y/o observación adicional. Cabe resaltar que, para cargos con responsabilidades directas con dinero, se agenda una entrevista domiciliaria y se realiza por la psicóloga externa.

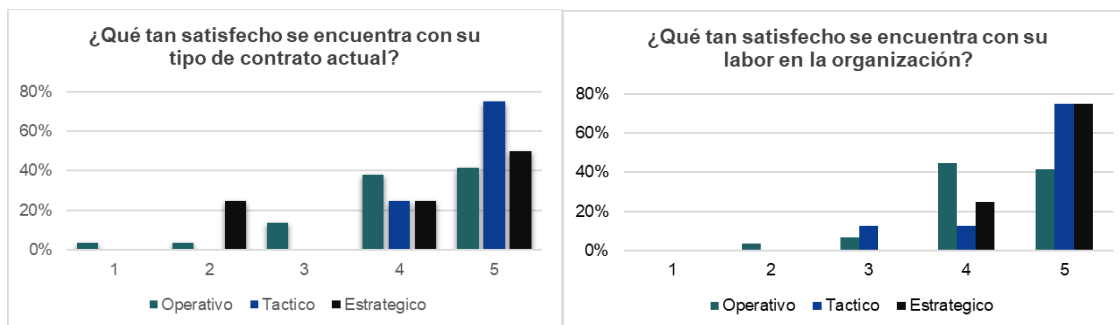


Imagen 13. Resultados encuesta proceso selección. Fuente: Elaboración propia.

De Acuerdo a las gráficas anteriores podemos evidenciar que en AutoGalias el personal se encuentra satisfecho con su tipo de contrato y su labor en la organización, sin embargo, existen particularidades en las que la calificación está por debajo de 3.

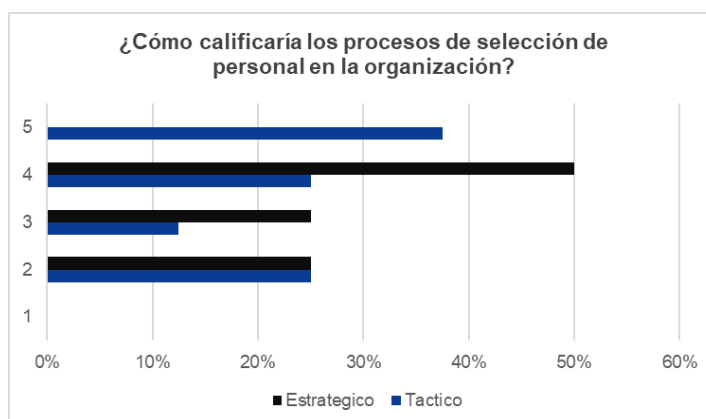


Imagen 14. Resultados encuesta proceso selección. Fuente: Elaboración propia.

Existen opiniones divididas referentes a los procesos de selección en la organización, sin embargo, el porcentaje de calificación deficiente se encuentra alto, lo que muestra discordancia en la percepción y un indicador dudoso referente a los procesos de selección.

Por favor describa mas ampliamente el por qué de sus respuestas.
Mucho énfasis en la demora de los procesos de selección
Inconformidad salarial respecto al tiempo en la compañía
El tipo de contrato podría mejorar

Imagen 15. Comentarios proceso selección. Fuente: Elaboración propia.

Contratación

Se cuenta con un proceso completamente normal, donde se realizaban contrataciones a término indefinido del personal más antiguo, sin embargo, se generó una política hace poco donde todo el personal nuevo es contratado por períodos término fijo de 3 meses o máximo 6 meses con renovaciones periódicas según necesidades, afectando la estabilidad laboral de los empleados.

De igual forma se hace un examen médico, solicitud de documentos con la respectiva verificación, cargue al sistema, afiliación a la ARL y EPS junto con la firma del contrato correspondiente para proceder con la inducción correspondiente del empleado con duración de 1 día.

Capacitación y entrenamiento

AutoGalías no cuenta con un proceso de capacitaciones estructurado y consolidado, si bien en algunos procesos como el taller se generan actualizaciones, y/o cursos referentes a su función, no existe una formación normativa, o de conocimiento de la organización en general, lo que incide en que los distintos departamentos no tengan una visión clara, o conocimiento amplio del plan estratégico y objetivos de la organización.

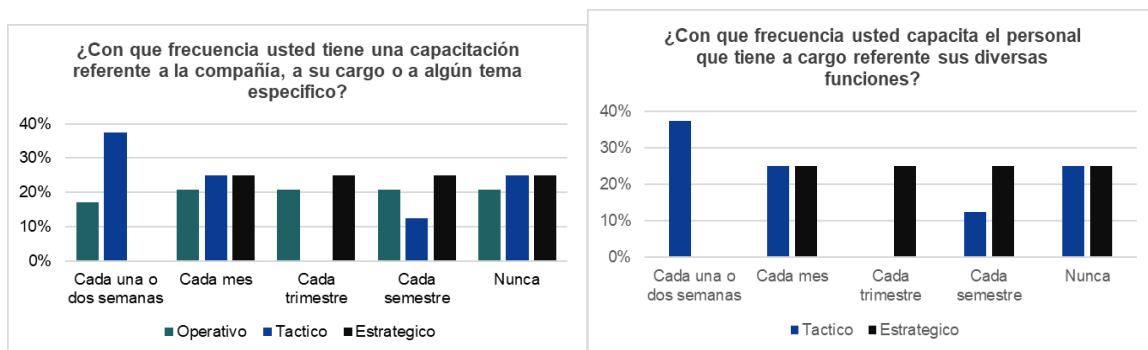


Imagen 16. Resultados encuesta proceso capacitación. Fuente: Elaboración propia.

Estas gráficas nos terminan de confirmar que no existen procesos alineados para toda la organización pues cada uno de los cargos y áreas están haciendo procesos diferentes y como cada uno los considera, alrededor del 25% de todos los cargos siente que nunca ha sido capacitado referente a la compañía, ni tampoco frente a sus funciones, por otro lado existen cantidades proporcionales de colaboradores que consideran son capacitados cada semestre, trimestre, mes o cada una o dos semanas.



Imagen 17. Resultados encuesta proceso capacitación Fuente: Elaboración propia.

El conocimiento respecto a la organización se presenta con indicador favorable, sin embargo, debe ser un tema constante y se debe trabajar para eliminar la percepción y mejorar el conocimiento de todo ese personal que no conoce del todo la cultura organizacional.

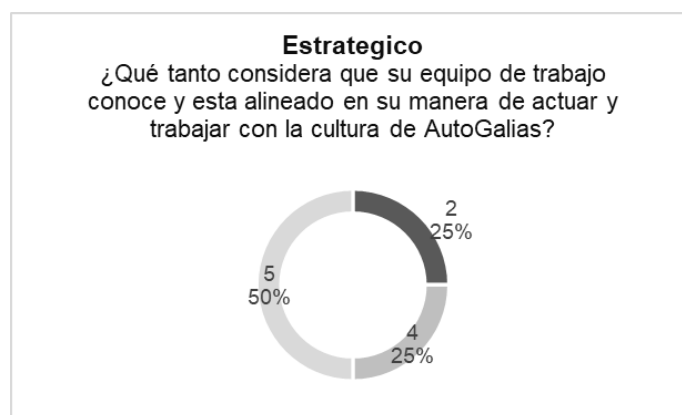


Imagen 18. Resultados encuesta proceso capacitación. Fuente: Elaboración propia

¿Cuáles son las principales temáticas y necesidades de capacitación que usted identifica en su rol?
Se presentan bastantes necesidades de capacitación, cada area requiere conocimientos puntuales, algunos de ellos son: <u>Capacitación de nuevos productos y temas tecnicos</u> <u>Manejo de emociones (estrés, frustración etc)</u> <u>Manejo de informatica</u> <u>Manejo de herramientas TI internas</u> <u>Servicio al cliente</u>

Imagen 19. Comentarios proceso capacitación. Fuente: Elaboración propia

Desarrollo y promoción

AutoGalias no cuenta con un modelo de desarrollo y promoción definido, los líderes o jefes de procesos enseñan y guían al equipo de trabajo de manera independiente, generando estrategias individuales para cada equipo en cuanto a la promoción de cada colaborador.

Actualmente AutoGalias no ofrece posibilidades de estudio o apoyo económico y crecimiento profesional, tampoco una ruta clara de plan carrera organizacional. Si bien se han presentado situaciones de ascenso, no es algo común o que consideren normal frente a los colaboradores de la compañía.

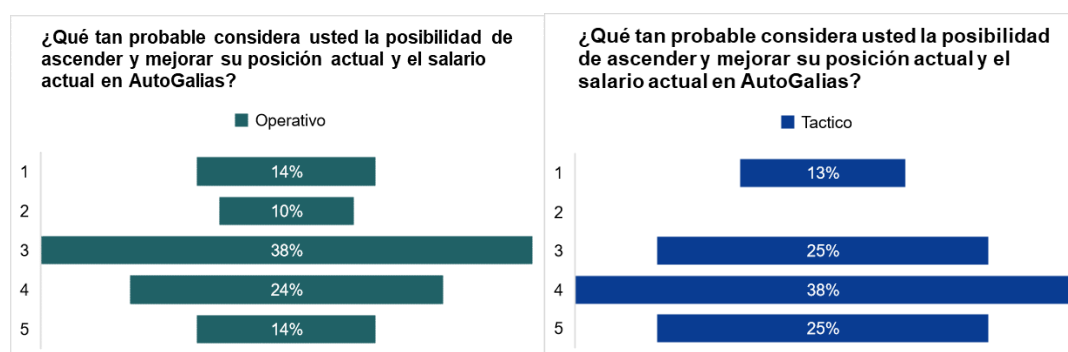


Imagen 20. Resultados encuesta proceso Desarrollo. Fuente: Elaboración propia

Para este análisis se realizó solo para los cargos que aún pueden crecer en la organización, se evidencia un promedio de 18,5% de colaboradores que consideran muy poco probable crecer dentro de AutoGalias, mientras que el restante lo ve como una opción que podría estar latente, lo que muestra una percepción buena de los colaboradores respecto al crecimiento.

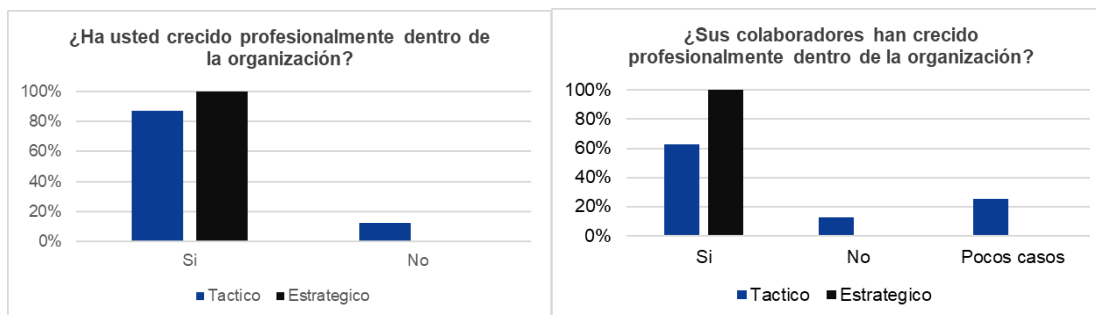


Imagen 21. Resultados encuesta proceso Desarrollo. Fuente: Elaboración propia

En su mayoría los cargos tácticos y estratégicos consideran que han crecido en la organización profesionalmente, así como sus colaboradores



Imagen 22. Resultados encuesta proceso Desarrollo. Fuente: Elaboración propia

Los cargos estratégicos consideran en un 100% que AutoGalías les abre la posibilidad de estudiar y crecer profesionalmente, tan solo un 38% y 31% para los cargos tácticos y operativos creen no tener esta posibilidad; lo anterior se traduce en una buena gestión, con opción de mejora.

¿Qué le gustaría que se realizará a nivel de Desarrollo de personal en la organización? Describa a continuación
Se realizan varias propuestas, sin embargo las mas relevantes se centran en la oportunidad de hacer convenios con instituciones para realizar cursos o algun tipo de formación, adicionalmente se mencionan temas de flexibilidad horaria o metodologias como el teletrabajo

Imagen 23. Comentarios proceso Desarrollo. Fuente: Elaboración propia

Evaluación de desempeño

AutoGalías no tiene un sistema de evaluación de desempeño estructurado, a los jefes, así como a los asesores los evalúan continuamente por sus ventas y/o cumplimiento de metas, sin embargo, esto es una situación en gran parte orientada a números y posibles salidas o soluciones ante situaciones adversas. Ahora bien, para todo el personal administrativo y operativo no se evalúa la labor prestada constantemente, cada jefe tiene su manera de realizar observaciones o plantear planes de acción laboral en su equipo de trabajo. Quienes tienen contratos a término fijo al vencimiento de su contrato, se les realiza la renovación contractual o prórroga sin un ejercicio de desempeño previo.



Imagen 24. Resultados encuesta proceso evaluación de desempeño. Fuente:

Elaboración propia

En promedio cada área tiene estrategias de evaluación diferentes, no existe una evaluación general para la organización, por lo que se adaptan estrategias por cada una de las áreas; existe un porcentaje del 28 y 35% respectivamente que indica nunca ser evaluado, tema importante a trabajar pues cada una de las personas debería estar siendo retroalimentada en sus funciones; por otro lado quienes manifiestan ser evaluados, en su gran mayoría ha sido por su jefe directo, los cargos estratégicos se destacan por también tener un porcentaje alto de evaluación por parte de sus compañeros o pares y subordinados, sin embargo los colaboradores están asimilando conversaciones, indicadores, llamados de atención, planes de mejora entre otras, como una evaluación.

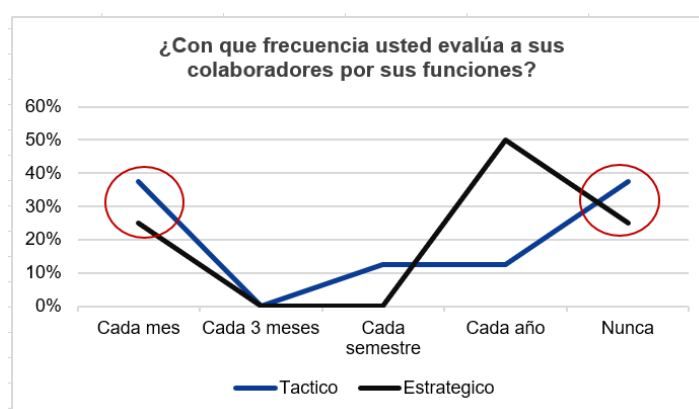


Imagen 25. Resultados encuesta proceso evaluación de desempeño. Fuente:

Elaboración propia

En esta gráfica vemos un comportamiento particular, pues existe la misma cantidad de personal (Táctico y estratégico) que menciona nunca evaluar a sus colaboradores, como los que mencionan los evalúan cada mes, por lo que se continúa con una desigualdad de comportamientos y de procesos internos, el 50% de los cargos estratégicos indica que evalúa a sus colaboradores mínimo una vez cada año

A continuación por favor describa cual es la metodología por la cual lo han evaluado	A continuación por favor describa cual es la metodología que usted usa para evaluar a sus colaboradores (Solo si tiene personal a cargo)
Existen varias personas que indican no son evaluados o por lo menos no identifican la manera en que los evalúan, adicionalmente los demás colaboradores expresan múltiples maneras en las que consideran ser evaluados como por medio de encuestas, de retroalimentación directa y por medio de resultados	En este ITEM se evidencia que no existe una metodología establecida para evaluar a los colaboradores, por lo que se proponen temas de autoevaluación constante

Imagen 26. Comentarios proceso evaluación de desempeño. Fuente: Elaboración propia

Retención del talento y bienestar

Existen actividades de bienestar o ejercicios para incentivar el clima laboral en fechas especiales, en donde la organización ofrece a sus colaboradores un detalle simbólico orientado a algún momento específico de celebración.

No existen actividades de integración planteadas, hace más de 2 años no se realizan; Se evidencia falta de acompañamiento en temas referentes a Seguridad y Salud en el Trabajo.

Ahora bien se percibe un sentir general frente una clara falta de cercanía así como de comunicación entre el área de talento humano y la organización, posiblemente por capacidad instalada, pues tan solo cuenta con 2 personas actualmente en el equipo que deben asumir la gestión del talento no solo en esta empresa sino también en otra del grupo Massy Motors.

De acuerdo con lo anterior, se identifican varias oportunidades de mejora dentro de AutoGalías, donde se hace necesario promover una sinergia interna entre las dependencias, pero también de motivar al capital humano para que permanezca en la organización en condiciones favorables, por lo cual la competitividad se vea mejorada;

Aun así se resalta el sentido de pertenencia de muchos de los colaboradores para con la organización, pues piensan que es un buen lugar para trabajar, pero no para crecer.

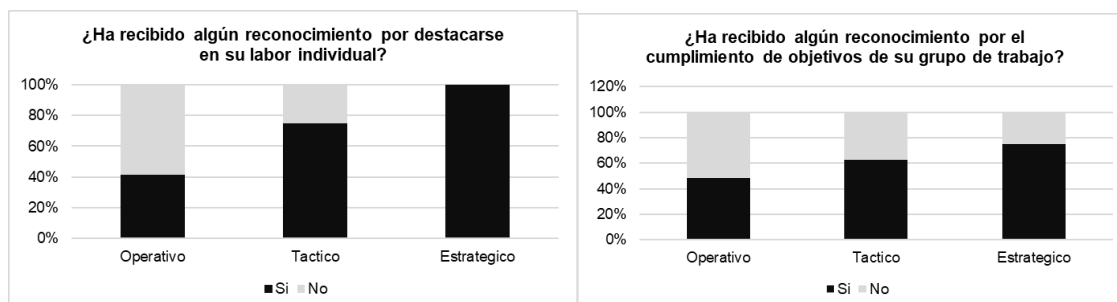


Imagen 27. Resultados encuesta proceso retención y talento. Fuente: Elaboración propia

Para estas gráficas evidenciamos claramente que quienes más reconocimientos han tenido son los cargos estratégicos de la organización, seguidos por un 75% de los cargos tácticos y por último un bajo porcentaje de 41% de los operativos; por otro lado y con una proporción similar se han recibido reconocimientos por trabajo en grupo.

Lo anterior demuestra que se deben reforzar los reconocimientos para todo el personal operativo quienes perciben esta situación de manera negativa.

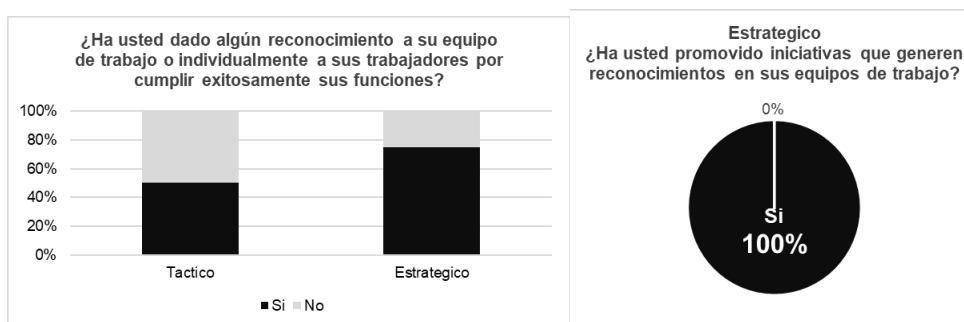


Imagen 28. Resultados encuesta proceso retención y talento. Fuente: Elaboración propia

En la organización no se tiene estandarizado un plan de reconocimientos a los colaboradores, por lo que no todos los jefes en la organización realizan esta buena práctica.

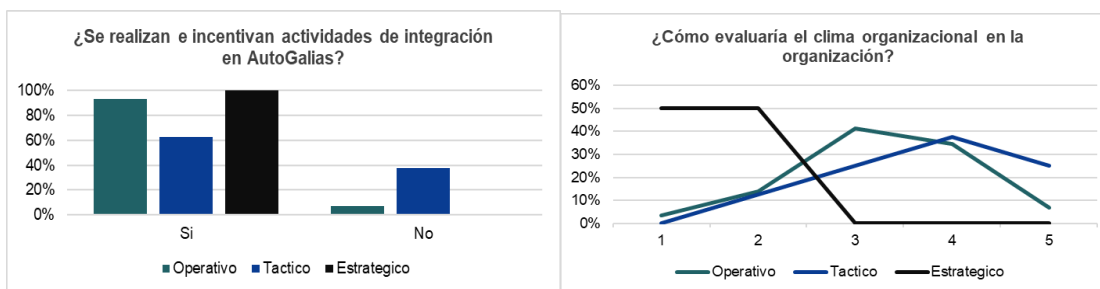


Imagen 29. Resultados encuesta proceso retención y talento. Fuente: Elaboración propia

Existe un buen indicador de actividades de integración en AutoGalias, sin embargo, en relación con el clima organizacional se puede notar que no ha sido del todo fructífero este tipo de interacciones, los cargos estratégicos consideran que no existe un buen clima organizacional en AutoGalias, por otra parte, un 76% de los cargos operativos y 63% de los tácticos en su mayoría consideran un clima medianamente bueno.

Existe una brecha bastante grande frente a las percepciones por lo que se debe empezar a trabajar en eliminar el sesgo y caracterizar la organización bajo una sola línea.



Imagen 30. Resultados encuesta proceso retención y talento. Fuente: Elaboración propia

El 75% de los cargos tácticos incentivan la integración en su equipo de trabajo, por el contrario, el 75% de los cargos estratégicos pocas veces incentiva actividades de integración.

Se debe trabajar como una oportunidad de mejora, en establecer una misma línea para dar frente al bienestar en AutoGalías.

¿Qué considera o propone usted que hace falta en la organización y que pueda ser importante frente a las políticas de bienestar?	Describa los beneficios con los cuales le gustaría contar, ya sean actuales o pudieran ser nuevos para usted o sus colaboradores
Dentro de las multiples propuestas se destaca principalmente mejorar la comunicación entre areas, pues actualmente son silos organizacionales, por otro lado se sugiere realizar mas actividades de integración y poder extender todo hacia todas las sedes y areas de la compañía, pues existe un sentir general de la lejanía del departamento de Talento Humano; por ultimo se toca el tema salarial, los colaboradores ven un crecimiento constante de resultados en la organización y proporcionalmente notan mayor carga laboral y la misma remuneración.	Nuevamente se mencionan temas de capacitaciones y cursos, tambien se proponen bonificaciones extras por cumplimiento de objetivos, mayores actividades de integración, teletrabajo y charlas de crecimiento personal.

Imagen 31. Comentarios proceso retención y talento. Fuente: Elaboración propia

Por último y concluyendo el ejercicio de diagnóstico, se realizó la siguiente pregunta a los colaboradores:

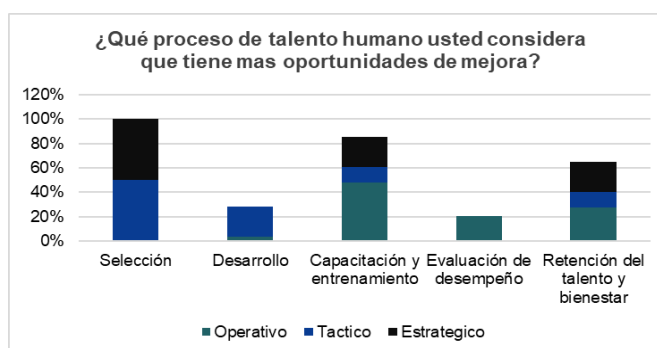


Imagen 32. Resultados encuesta proceso general de talento humano. Fuente: Elaboración propia

La organización considera que el proceso de Selección es uno de los procesos que más oportunidades de mejora tiene en AutoGalías, seguido de lo referente a capacitación y entrenamiento y bienestar.

Sensibilización y aceptación del cambio

De acuerdo con el diagnóstico y el estado actual de la organización, se ha realizado un estudio de prospectiva empresarial para AutoGalías SAS, de forma que conlleve a una mirada a futuro de la sensibilización y aceptación del cambio que se requiere los principales actores involucrados son:



Imagen 33. Actores involucrados en prospectiva. Fuente: Elaboración propia

- ❖ **Directivos:** Acompañarán todo el proceso desde la alta dirección de manera estratégica, emitiendo políticas, objetivos y metas para cada ejercicio a realizar durante el proceso prospectivo de talento humano.
- ❖ **Coordinadores y jefes:** Son los cargos tácticos de la organización encargados de definir los planes de acción con cada equipo de trabajo conforme las directrices, especialmente relacionadas con la gestión del talento humano.

- ❖ **Auxiliares, Asistentes:** Estos cargos acompañan los procesos desde las tareas administrativas, conociendo directamente la gestión, por lo cual apoyan el proceso de prospectiva del talento humano. Son parte fundamental de apoyo para la operación de la compañía, y por ende divulgarán y promoverán las necesidades o expectativas sobre la gestión humana que son importantes actualmente.
- ❖ **Asesores comerciales:** Son aquellos colaboradores que tienen el contacto directo con el cliente, y que muestran su sentir desde su forma de ser ante ellos, apoyando la mirada desde un panorama más personal que administrativo, siendo fundamentales en los procesos de creación, especialmente de un nuevo modelo dentro de la organización.
- ❖ **Proveedores:** Son aquellos que interactúan con el equipo de trabajo comercial y postventa por lo cual lograrán brindar retroalimentación con quienes interactúan.
- ❖ **Ministerio de trabajo:** Es el ente gubernamental, encargado de emitir las políticas generales a todas las organizaciones del país, es aquel actor importante puesto que sus políticas y exigencias normativas son las que regulan el comportamiento estricto de la organización frente a sus colaboradores.
- ❖ **Expertos de talento humano en el sector automotriz:** Brindan la perspectiva del sector actualmente y las necesidades identificadas, de forma que se pueda establecer oportunidades y escenarios a futuro que respondan al comportamiento del mercado en el área de talento humano.
- ❖ **Consultores especializados Universidad Santo Tomás:** Son quienes están ejecutando la consultoría en el área de talento humano para mejorar e innovar el área, diagnosticando y proponiendo mejoras que permitan un crecimiento en la organización.

- ❖ **Docentes especializados en Gestión del Talento Humano:** Son docentes con una trayectoria específica en talento humano desde diversas áreas de conocimiento como: administración, ingeniería, derecho laboral y otros, quienes brindaran perspectiva y aportaran conocimiento sobre las nuevas tendencias de talento humano.
- ❖ **Clientes:** Son el eje central del negocio, son por quien la organización día a día trabaja en pro de un mejor servicio y estarían involucrados en el proceso para que compartan sus necesidades, expectativas y satisfacción en la actualidad, así como en el futuro con el personal de la organización.

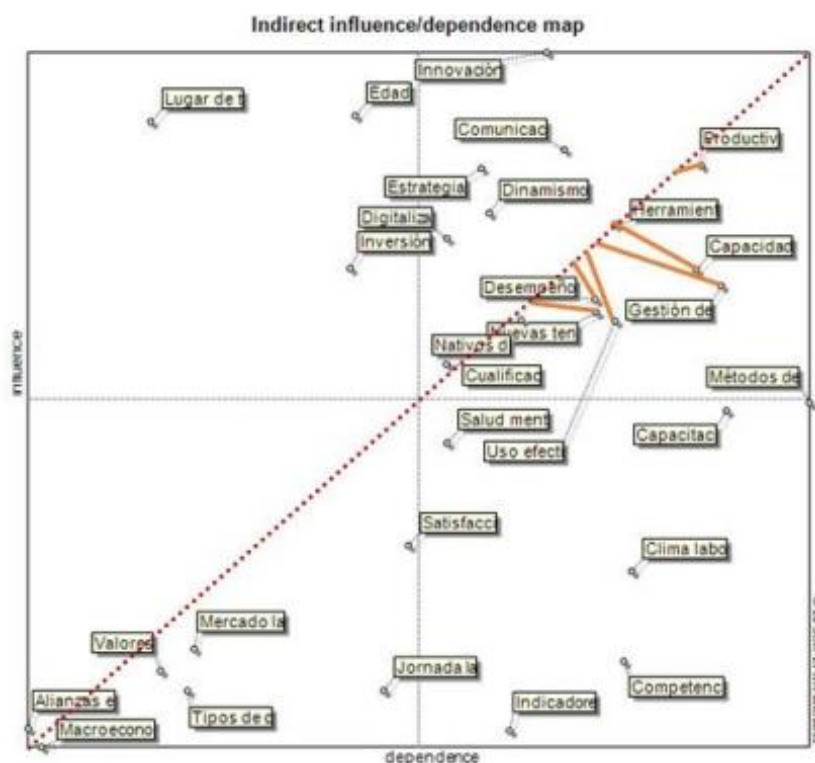


Imagen 34. Gráfico de tendencias. Fuente: Elaboración propia - MICMAC

Este trabajo permite ahondar en la estructura organizacional, revisando, analizando y entendiendo las diferentes variables incluidas en el contexto del área de talento humano de AutoGalías SAS en el ejercicio de prospectiva empresarial, con el fin de que puedan

articular sus esfuerzos en una mayor competitividad en la medida que se adaptan a los cambios que requiere y serán necesarios para la gestión del talento humano a futuro.

Es importante priorizar las estrategias y acciones a realizar con relación a las siguientes variables:

- ❖ Productividad
- ❖ Herramientas de trabajo
- ❖ Capacidad de reinversión
- ❖ Gestión del cambio
- ❖ Desempeño del personal
- ❖ Nuevas tendencias

Estas variables son claves, críticas y dependientes debido a que son bastante importantes para reducir la incertidumbre y proyectar el futuro deseado de la organización, teniendo en cuenta que pueden verse afectadas por cambios del entorno, es por esto que se detallan cada una de estas variables y su importancia dentro del ejercicio de prospectiva:

Inicialmente la **productividad** es una variable que genera resultados óptimos dentro de la organización, sin embargo, estos resultados de productividad dependen de otras variables implicadas directamente como el bienestar, la cualificación, las competencias, los indicadores, la digitalización, la innovación entre otros para maximizar el resultado obtenido según los recursos disponibles.

Las **herramientas de trabajo** como es evidente en el futuro tienden a cambiar a causa de la industria 4.0 y 5.0 por lo cual es necesario pensar en una gestión del cambio, capacidad de reinversión y nuevos métodos de trabajo que permitan al personal tener mejores resultados.

La **capacidad de reinversión** es una cualidad que no muchas empresas tienen desarrollada, esto teniendo en cuenta que para contar con ella se hace necesario tener distintos factores tecnológicos, de capacitación, de adaptación, así mismo contar con herramientas de trabajo desarrolladas y una buena gestión del conocimiento.

La **gestión del cambio** permite que al tener una evolución constante, el personal pueda adaptarse de la mejor manera posible y oportunamente, teniendo en cuenta que la comunicación asertiva y uso efectivo de la información, son parte fundamental para que exista una credibilidad por parte de los grupos de interés y un clima organizacional adecuado según los diferentes escenarios posibles que puedan surgir.

En el tiempo actual el **desempeño del personal** no solamente viene directamente relacionado con su formación académica o experiencia, es importante ir un poco más allá, hoy en día temas como el lugar de trabajo, la jornada laboral, la salud mental, la edad entre otros, toman un papel muy importante en la satisfacción de los colaboradores, quienes a su vez lo transmiten con su desempeño, por esto prestarle la atención necesaria a cada uno de los factores podrá mejorar exponencialmente la organización a nivel interno.

Las **nuevas tendencias** han ido cambiando especialmente por el COVID-19, pues prácticamente se parte en un antes y después de la pandemia en el ámbito laboral, teniendo

en cuenta que se impulsó el uso de nuevas tecnologías, el teletrabajo y flexibilidad laboral. Teniendo esto en cuenta, AutoGalías SAS, debe tener presente la necesidad de estar a la vanguardia con nuevas tendencias en la gestión del talento humano y como el sector externo lo está haciendo, incluso en otros sectores, con el fin de ser cada vez más competitivos.

Cabe agregar que dentro de la zona de poder se evidencian variables tales como el **lugar de trabajo, edad e inversión**, por lo cual en el análisis se detecta que es a causa del análisis interno y externo presentado previamente con la FODA Y PESTEL, pues estas variables de poder repercuten en el comportamiento del sistema completo y como se impactará la organización según las variables clave mencionadas anteriormente.

Finalmente controlar los cambios es necesario definir estrategias que apunten a flexibilizar el lugar de trabajo, también un relevo generacional de los empleados así como capacitación de los mismos, aumentando la utilidad para promover una inversión que mejore la gestión del talento humano completamente; mejorando su calidad de vida, sus capacidades personales y profesionales, todo lo mencionado anteriormente teniendo en cuenta el modelo de gestión por competencias y las nuevas tendencias mencionadas previamente con cada una de las acciones creadas en el análisis FODA.

Propuesta de solución

De acuerdo con el diagnóstico organizacional de AutoGalías, a continuación se presentan las propuestas de solución para una plan de implementación de un modelo de gestión por competencias, que involucra los procesos principales (reclutamiento, selección, contratación, desarrollo y promoción, evaluación de desempeño, retención del talento humano), descrito a través de una serie de acciones inmediatas y estrategias a mediano y largo plazo que complementen una gestión del talento humano competitiva y vanguardista conforme las necesidades, oportunidades de mejora y crecimiento sostenible de la empresa, teniendo en cuenta que el talento humano es el capital más importante y puede aumentar los índices de productividad e ingresos, siempre y cuando se gestione e incentive de la mejor manera posible a cada uno de los colaboradores.

Referentes teóricos

- Bienestar: Estado de la persona cuyas condiciones físicas y mentales le proporcionan un sentimiento de satisfacción y tranquilidad según (*Oxford Languages | The Home of Language Data*, 2022)
- Entrenamiento: Preparación para perfeccionar el desarrollo de una actividad según (*Oxford Languages | The Home of Language Data*, 2022)
- Selección: Proceso que permite elegir a una o varias personas para un determinado motivo según (*Oxford Languages | The Home of Language Data*, 2022)
- Reclutamiento: Conjunto de actividades para atraer candidatos potencialmente

aptos para un cargo según (*Oxford Languages | The Home of Language Data*, 2022)

- Desarrollo de personal: proceso sistemático centrado en la formación de empleados que satisfacen las necesidades de la empresa y, al mismo tiempo, en el estudio y desarrollo del potencial productivo y educativo de los empleados de la empresa según (*Ceupe*, 2020)

- Evaluación de desempeño: Es una herramienta que ayuda a dar una mejor visión del rendimiento de los empleados y ayuda a mejorar la gestión de los recursos humanos dándote una mejor visión del rendimiento de cada uno de los colaboradores según (*SYDLE*, s. f.)

- Capacitación: Hacer apta a una persona para una cosa específica, por medio de actividades desarrolladas que fortalezcan habilidades blandas y duras del personal (*Oxford Languages | The Home of Language Data*, 2022)

Descripción de la solución y plan de acción

Acciones inmediatas (no mayor a 6 meses)

1. Definición de competencias por cada nivel de cargo
2. Estandarizar los procesos de talento humano con fechas, frecuencias, presupuesto
3. Crear un plan de divulgación de la información y visibilización del área en todas las sedes
4. Generar un comité de talento humano, donde exista un representante por cada nivel de cargo para tomar estrategias con relación a las áreas y roles

Estrategias operativas (1 año)

1. Crear un plan estratégico con enfoque en bienestar y retención de personal, brindando mayor visibilidad
2. Implementar un modelo de gestión por competencias
3. Fortalecer el área de talento humano a nivel de personal profesional, de forma que puedan repensar los procesos y desarrollar un plan de acción
4. Documentar y actualizar los procesos de talento humano
5. Simplificación y mejora de proceso (Eliminación actividades que no agregan valor)

Estrategias a largo plazo (+3 años)

1. Automatizar las actividades de talento humano
2. Capacitación del personal en nuevas tecnologías y digitalización
3. Implementación de software y/o IA para toma de decisiones
4. Políticas de trabajo remoto y desde cualquier lugar con un cumplimiento por objetivos.

Plan de mejora modelo de gestión por competencias:**Análisis de cargos**

De acuerdo con el análisis de cargos, se deberá actualizar los perfiles de cargo bajo tres parámetros: 1. Formato de perfil de cargo, 2. competencias específicas por nivel de cargo y 3. organigrama de la organización con mayor claridad entre las líneas de comunicación y roles.

Competencias

A continuación, se muestran las competencias específicas correspondientes a cada nivel de cargo con sus respectivas categorías, de forma que se generen unos procesos mejor estructurados y objetivos con los requerimientos del capital humano.

COMPETENCIAS POR NIVEL DE CARGO

AutoGalios
MAGGIO MOTORS

Las competencias están se han definido por cada nivel de cargo, de forma que permita evaluar el desempeño de cada persona, cumplimiento del perfil de cargo, además de necesidades de capacitación requeridas, incluyendo en el plan de bienestar y desarrollo dentro de la organización. Todo con el fin de aumentar el rendimiento individual e institucional de AutoGalios SAS, generando compromiso, mejor servicio y adaptabilidad según la planeación estratégica.

NIVELES DE CARGO

NIVEL 1	Estratégico (Gerentes, Directores)
NIVEL 2	Táctico (Coordinadores, Jefes)
NIVEL 3	Operativo (Auxiliares, Técnicos, Secretarias, Asesores, Otros)

COMPETENCIAS Y HABILIDADES

Competencias Misionales

Amor y Cuidado	Desempeñar las funciones y actividades dentro de la misión organizacional entorno al cuidado por el otro, conocer la institución y el respeto por los demás.
Honestidad e Integridad	Habilidad de transmitir la información o socializar de la manera más adecuada, sin vulnerar al otro, ya sea administrativo, cliente, asesor, con una calidez y respuesta oportuna en el trato humano.
Crecimiento y mejora continua	Promover nuevas ideas y aportes dentro de la organización en sus actividades diarias u otras, permitiendo alcanzar mejores resultados con efectividad según los objetivos planteados.

Competencias Sociales

Liderazgo	Debe liderar con carácter y actitud siendo figura de inspiración y orientación dentro del grupo de trabajo.
Colaboración	Apoyar a otros en el desarrollo de actividades de forma efectiva y amena para lograr los objetivos de forma consistente.
Inteligencia emocional	Competencia necesaria básica y fundamental, para establecer relaciones de cooperación, comunicación, confianza y compromiso con un grupo de personas y/o áreas

Competencias Específicas del Cargo	
NIVEL 1	
Pensamiento estratégico	Habilidad para asimilar rápidamente los cambios del entorno, oportunidades y amenazas, y para identificar las características propias de la institución, debilidades y fortalezas. Es poder traducir estos cambios y características a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la misma.
Visión compartida	Capacidad de acordar y transmitir al equipo la Estrategia (visión, misión y objetivos); definir con el equipo valores y liderar la cultura, construir colectiva y permanentemente estrategias; inspirar y liderar con el ejemplo y promover el liderazgo personal.
Cohesión	La cohesión es una competencia que se evidencia cuando se interactúa con otros, lo cual invita a encontrar acciones de entrenamiento como equipo además de la disposición persona.
NIVEL 2	
Orientación al resultado	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente, generando valor a la labor misional de la institución. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.
Autogestión	Habilidad para entender la estrategia, hacer la planeación, emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo.
Trabajo en equipo	Esta competencia hace referencia a la relación e integración en un grupo, colaborando de forma activa para lograr objetivos comunes, intercambiando informaciones, asumiendo responsabilidades y funciones de liderazgo, resolviendo dificultades y contribuyendo a la mejora y al desarrollo colectivo.
NIVEL 3	
Orientación al resultado	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente, generando valor a la labor misional de
Relacionamiento	Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás, aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente.
Capacidad de análisis	Cualidad que ayuda a conocer con más profundidad la realidad a la que una organización enfrenta, manteniendo un análisis racional, respecto a la situación como empresa o área, también definir mejor los problemas y encontrar soluciones más acertadas, de igual manera es la habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.

DEFINICIÓN GRADOS DE DOMINIO				
GRADO 4: Demuestra conductas y conocimientos que son evidencia de mayor nivel, lo cual significa que el colaborador demuestra el dominio de dicha competencia.				
GRADO 3: Demuestra conductas y conocimientos que son evidencia de un nivel significativo en la competencia.				
GRADO 2: Demuestra conductas y conocimientos que son aceptables como evidencia que el colaborador tiene la competencia requerida.				
GRADO 1: No posee la competencia específica y sus conductas impactan el desempeño y los resultados correlacionados.				
Grado 0: Ausencia del comportamiento y la destreza.				
GRADOS DE DOMINIO POR NIVEL				
	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	
Competencias Misionales				
Amor y Cuidado	4	3	2	
Honestidad e Integridad	4	3	2	
Crecimiento y mejora continua	4	4	3	
Competencias Sociales				
Liderazgo	4	4	N/A	
Colaboración	4	3	3	
Inteligencia Emocional	4	3	3	
Competencias Específicas de Cargo				
Depende nivel de cargo	4	4	3	
Depende nivel de cargo	4	4	4	
Depende nivel de cargo	4	4	3	
OBSERVACIONES FINALES				
COMENTARIOS ADICIONALES				

Imagen 35. Competencias definidas en el modelo para AutoGalías Fuente: Elaboración propia

Para el presente trabajo se relaciona un perfil de cargo elaborado, sin embargo, se han creado los perfiles de cargo correspondientes:

Operativo: Auxiliar - Asesor - Técnico

Táctico: Coordinador

Estratégico: Gerente

Para visualizar todos los perfiles de cargo ir al Anexo N.º 1

Perfil 1 (TÉCNICO MECÁNICO)

PERFIL DE CARGO TÉCNICO MECÁNICO				AutoGalías MASSY MOTORS	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
Cargo	Técnico Mecánico	Jefe inmediato	Director Postventa		
Área	Taller	Nivel de cargo	Operativo (Nivel 4)		
Objetivo del cargo	Realizar la adecuación y alistamiento mecánico de los vehículos que ingresan al taller. Asegurado el corre				
Sede	Calle 153	Horario	Lunes a Sabado de 8am a 6pm		
Riesgos asociados del cargo	Locativos: pisos y superficies de trabajo irregulares, condiciones de orden y limpieza/ Tecnológicos: incendios, fugas/De tránsito: colisiones, atropellamientos/Público: asaltos, orden público/Psicosocial: condiciones de la tarea, jornadas de trabajo / Biológico: virus, bacterias/Físico: iluminación, ruido, temperatura/Biomecánico: posturas, movimientos repetitivos / Químico: líquidos, gases y vapores(si aplica).				
Cargos que supervisa	N/A				
PERFIL DE CARGO					
Formación Académica	Bachiller técnico o Técnico automotriz				
Formación Complementaria	Cursos o educación continua en el sector automotriz, manejo de herramientas ofimaticas				
Experiencia Laboral	Mínimo 1 año como técnico automotriz				

COMPETENCIAS Y HABILIDADES		
Competencias Misionales		
Amor y Cuidado	Grado Cumplimiento	2
Honestidad e Integridad	Grado	2
Crecimiento y mejora continua	Grado	2
Competencias Sociales		
Liderazgo	Grado	N/A
Colaboración	Grado	1
Inteligencia emocional	Grado	1
Competencias Específicas del Cargo		
Orientación al resultado	Grado	4
Relacionamiento	Grado	4
Capacidad de análisis	Grado	4
FUNCIONES GENERALES		
✓ Diagnosticar el estado actual del vehículo. ✓ Velar por el cuidado de activos y herramientas puestas a su disposición para la ejecución del cargo ✓ Cumplir con los reglamentos, políticas, procedimientos e instructivos implementados en la compañía. ✓ Utilizar adecuadamente y para fines estrictamente laborales los medios electrónicos a su disposición como Internet, correo electrónico y teléfono		
FUNCIONES ESPECÍFICAS		
✓ Realizar mantenimiento preventivo y correctivo a los vehículos ✓ Revisión de electricidad, suspensión, frenos, cajas, motores y demás partes del vehículo. ✓ Realizar alineación y balanceo en los vehículos ✓ Diligenciar la documentación pertinente al momento de intervenir un vehículo ✓ Realizar todas las intervenciones solicitadas por el cliente		
RESPONSABILIDADES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN SST		
• Mantener los lugares de trabajo limpios y ordenados, con el fin de obtener un óptimo aprovechamiento del espacio y una mayor seguridad en las tareas, logrando así un entorno de trabajo más cómodo y agradable para minimizar accidentes laborales. • Fomentar una cultura encaminada al autocuidado mediante la adopción de hábitos de vida saludable, promoviendo la salud y previniendo Enfermedades y conductas de riesgo en el personal. • Realizar actividades de promoción, prevención, capacitación y entrenamiento a directivos, miembros del COPASST, Comité de convivencia Laboral, Brigadas de emergencias y empleados en general. • Realizar la identificación de los peligros valoración de Riesgos y determinación de controles en cada una de las áreas en la que tiene personal AUTOGALIAS SAS. • Dar cumplimiento a la normatividad legal vigente en temas de seguridad y salud en el trabajo y a la actividad económica que desarrolla AUTOGALIAS SAS. • Minimizar los accidentes de trabajo en las áreas y mantener las enfermedades labores nulas en la empresa AUTOGALIAS SAS. ADICIONALES		
OBSERVACIONES FINALES		
COMENTARIOS ADICIONALES		
Fecha creación perfil de cargo	DD/MM/AA	
Nombre y cargo	FIRMA	
Fecha actualización perfil de cargo	DD/MM/AA	

Imagen 36. Perfil de cargo 1 Técnico Mecánico. Fuente: Elaboración propia

Reclutamiento

El reclutamiento y selección de personal podría entrarse a manejar como un proceso inhouse en vez de tercerizado en la medida que permita mayor claridad en los tiempos, roles y definición de las vacantes establecidas, teniendo en cuenta los diferentes canales de comunicación y divulgación para atraer al talento potencial en cada vacante, por lo cual la contratación de una psicóloga organizacional es el perfil ideal para apoyar toda la gestión del talento humano con un enfoque en competencias.

Selección

Se debe entrar a medir cada competencia específica y de habilidades técnicas para cada cargo, con el fin de garantizar que cumple plenamente con las funciones del perfil de cargo, además de complementarse con una alguna actividad donde se pueda evidenciar la reacción del personal ante diferentes situaciones en un caso relacionado al rol buscado, permitiendo tomar decisiones sobre el mejor candidato. Adicionalmente, al tener el proceso inhouse permite tener más información para realizar estrategias que permitan tener mayor efectividad en los procesos y en menor duración de tiempo.

Teniendo en cuenta lo anterior en AutoGalías se propone realizar un proceso en el que se identifiquen fácilmente las competencias de un candidato, se proponen implementar algunas alternativas ya usadas para poder tomar la mejor decisión:

1. Ponerles a los candidatos casos de la vida real y proponer su solución en un tiempo limitado: Pudiendo notar sus ideas, su manera de pensar y su destreza en algunas situaciones

2. Realizar Assesment en el que se ejecuten actividades en grupo, mientras, se observan los comportamientos, las decisiones, el liderazgo, entre otros.
3. Algunas organizaciones realizan actividades como Scape Room, es una actividad didáctica que consiste en ingresar a una sala de la que, por medio de pistas y trabajo en equipo, tendrán que escapar en menos de 1 hora, en estos ejercicios se puede evaluar a una persona y sus competencias completamente.
4. Por último realizar una entrevista individual, pero en la que se enfoquen en hacer preguntas de su experiencia y vida personal, siempre intentando notar sus competencias y fortalezas, adicionalmente evaluando sus logros en anteriores trabajos.

Ahora bien, es importante que cada uno de estos procesos tengan una matriz en la que se diligencie, pondere y emita un resultado final de la entrevista, se propone un formato como el siguiente:

ENTREVISTA DE SELECCIÓN										AutoGalios MASSY MOTORS	
Fecha					Cargo Postulante						
Nombre entrevistador											
DATOS BÁSICOS DE IDENTIFICACIÓN											
Nombres					Apellidos						
Tipo de documento	C.C		Numero de Documento		Fecha de nacimiento	Día	Mes	Año			
	C.E								2022		
Sexo	Pasaporte		Genero	M	COMENTARIOS ADICIONALES						
	F			H							
	M			I							
DATOS COMPLEMENTARIOS											
Dirección de residencia					Correo electrónico						
Telefono Movil					Telefono Fijo						
Estado Civil (X)											
Soltero/a	Casado/a		Union Libre		Divorciado/a		Viudo/a				
DATOS GRUPO FAMILIAR											
Nombres y Apellidos				Parentesco		Edad		¿Depende de usted?			

FORMACIÓN ACADÉMICA				
Nivel de estudio	Título	Estado	Institución	Año
EXPERIENCIA LABORAL (Últimas 3)				
Cargo	Empresa	Fecha (Inicio/Fin)	Funciones	Motivo retiro
EXPERIENCIA LABORAL (Últimas 3)				
COMENTARIOS ADICIONALES				
IDENTIFICACIÓN COMPETENCIAS (DESCRIPCIÓN CUALITATIVA)				
Descripción de la actividad/entrevista				
¿Cómo fue su comportamiento durante la actividad/entrevista?				
¿Trabaja de manera optima bajo presión?				
¿El resultado de la actividad/entrevista fue satisfactorio?				

IDENTIFICACIÓN COMPETENCIAS (DESCRIPCIÓN CUALITATIVA)				
Escala de calificación				
Nivel	Clasificación	Criterio de evaluación		
5	Muy por encima de las expectativas	Desempeño extraordinario		
4	Por encima de las expectativas	Desempeño por encima de las expectativas		
3	Cumple con las expectativas	Desempeño que cumple con las expectativas		
2	Ligeramente por debajo de las expectativas	Desempeño que apenas cumple con las expectativas		
1	Muy por debajo de las expectativas	Desempeño inaceptable		
COMPETENCIA	NIVEL DE CALIFICACIÓN	GRADO REQUERIDO (1-5)	GRADO OBTENIDO (1-5)	
Comunicación asertiva (Ejm)				
Inteligencia emocional (Ejm)				
Pasión y motivación (Ejm)				
Liderazgo (Ejm)				
Empatía (Ejm)				
TOTAL REQUERIDO		TOTAL ESPERADO		
0		0		
¿APLICA PARA EL CARGO?		Si		
OBSERVACIONES FINALES				
COMENTARIOS ADICIONALES				
FIRMA ENTREVISTADOR		FIRMA		

Imagen 37. Formato entrevistas para AutoGalías. Fuente: Elaboración propia

Contratación

Se debe mejorar la contratación de los empleados en la medida que se actualice la política de contratación, donde se transmita mayor estabilidad a través de contratos a término fijo con contratación de 6 meses y posterior a las 3 renovaciones siguientes, generar contratos con duración de 1 año, incluso para el personal de ventas, técnicos y operativos dado que este personal es el más representativo y soporta la fuente de ingresos de la organización, por lo cual su calidad de vida y potencial humano debe ser valorado bajo diferentes términos y condiciones.

Capacitación y formación

AutoGalías no cuenta con un proceso de capacitaciones estructurado y consolidado, si bien en algunos procesos como el taller se generan actualizaciones, y/o cursos referentes a su función, no existe una formación normativa, o de conocimiento de la organización en general, lo que incide en que los distintos departamentos no tengan una visión clara, o conocimiento amplio del plan estratégico y objetivos de la organización.

Tipos de capacitación propuestas



Imagen 38. Plan de capacitaciones. Fuente: Elaboración propia

A continuación, se relaciona el plan de capacitación propuesto para AutoGalías teniendo en cuenta el diagnóstico realizado, es importante tener en cuenta que esto se debe replantear anualmente.

PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN AUTO GALIAS SAS				AutoGalías MEMABBY MOTORS		
Tipo de capacitación	Concepto	Temas	Personal a Capacitar	Responsable	Duración	Modalidad
ORGANIZACIONALES	Son todas las capacitaciones relevantes para conocer completamente AutoGalías	Cultura Organizacional	Toda la organización	TH	2 horas C/U	Virtual o Presencial
		Inteligencia Organizacional		TH / Tecnología		
		Softwares Internos		TH / Planeación		
		Plan de desarrollo organizacional		TH		
		Políticas Internas				Presencial
		Otras relacionadas con temas internos				
EQUIPO	Corresponde a todas las capacitaciones y talleres necesarios para fortalecer los equipos de trabajo	Capacitación técnica de nuevos productos	Taller / Asesores	TH / Taller / Ventas	2 horas C/U	Presencial
		Servicio al cliente	Asesores	TH / Ventas		
		Técnicas de ventas				Toda la organización
		Trabajo en equipo	TH			
		Relaciones Humanas				
		Clima laboral				
		Seguridad y salud en el trabajo				
		Administración y organización				
PERSONALES	Son todas aquellas capacitaciones necesarias para el fortalecimiento y el crecimiento personal	Inteligencia emocional	Toda la organización	TH	2 horas C/U	Virtual / Presencial
		Manejo de emociones (estres, frustración)				
		Neurolinguistica				
		Expresión oral y escrita				
		Manejo de informatica				

Imagen 39. Plan de capacitaciones por temáticas. Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta lo anterior se propone un cronograma de capacitaciones en el que se realicen 2 mensuales intercaladas por los tipos de capacitación, a continuación, se relacionan:

CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES Y TALLERES 2023												
Tipo de capacitación	Temas	Meses										
		Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
ORGANIZACIONALES	Cultura Organizacional											
	Inteligencia Organizacional											
	Softwares Internos											
	Plan de desarrollo organizacional											
	Políticas Internas											
	Otras relacionadas con temas internos											
EQUIPO	Capacitación técnica de nuevos productos											
	Servicio al cliente											
	Técnicas de ventas											
	Trabajo en equipo											
	Relaciones Humanas											
	Clima laboral											
	Seguridad y salud en el trabajo											
	Administración y organización											
PERSONALES	Inteligencia emocional											
	Manejo de emociones (estrés, frustración)											
	Neurolingüística											
	Expresión oral y escrita											
	Manejo de informática											

Imagen 40. Cronograma de capacitaciones 2023. Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, es importante mencionar que existe una formación obligatoria que se debe estandarizar e implementar.

FORMACIÓN OBLIGATORIA		
Tema	Duración	Periodicidad
Inducción corporativa a nuevos colaboradores	1 o 2 días	1 vez al mes

Imagen 41. Formación obligatoria. Fuente: Elaboración propia

Desarrollo y promoción

Se debe iniciar un análisis minucioso de la organización para construir basado en los cargos un posible un posible plan carrera o sucesión según corresponda, para cargos a largo plazo, puesto que el personal en promedio cuenta con 37 años y debe garantizarse un relevo generacional, de igual manera en un sentir general lo complejo de avanzar en la organización, por lo que darles una mirada frente a que deben estudiar, en que se deben preparar, como lo deben hacer, que experiencia deben tener entre otras cosas, para poder postular a un mejor cargo en la organización cuando esté disponible, podrá mejorar considerablemente la percepción de la organización.

Evaluación de desempeño

Para el proceso de evaluación por de desempeño por competencias en AutoGalias, se utilizará un modelo de evaluación 270° teniendo en cuenta que los únicos que tienen contacto con el cliente son los asesores, y este desempeño si es medible por medio de las ventas. Esta evaluación de desempeño 270° la realizan inicialmente el jefe inmediato, posteriormente los colegas y por último los subordinados si aplica, esto es completamente fundamental para evaluar el rendimiento de una persona, evaluar sus posibles mejoras, escuchas sus ideas y sentimientos, y se hace fundamental para mejorar el desarrollo profesional y personal, la implementación en las organizaciones permite mejorar el proceso de cada colaborador y aumentar la productividad y buen desempeño.

El resultado de la evaluación deja en claro al empleado sus fortalezas, sus debilidades, que deberían convertirse en oportunidades de mejora, y el grado de desarrollo

de sus competencias para lograr sus objetivos profesionales en la compañía. (Dueñas, 2020).



Imagen 42. Evaluación de desempeño 270°. Fuente: Elaboración propia

Para esta evaluación se espera tener el resultado del jefe inmediato, al menos 2 colegas o pares y por lo menos 1 subordinado, resultado que se propone ponderar de la siguiente manera.

Jefe Inmediato	40%
Colega 1	15%
Colega 2	15%
Subordinado	30%

Tabla 1. Porcentajes de ponderación evaluación de desempeño 270°. Fuente: Elaboración propia

A continuación, relacionamos el formato propuesto de evaluación de desempeño, el que se relaciona corresponde al de un técnico mecánico, posteriormente se relaciona el formato sin diligenciar y en el que se espera se diligencia con las competencias de cada cargo ya anteriormente descritas.

Evaluación de desempeño Técnico Mecánico

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 270º				AutoGalios DEMASSY MOTORS	
Fecha:					
Datos colaborador evaluado:					
Nombre:			Apellidos:		
Ciudad:					
Cargo:					
NOMBRE DE EVALUADOR					
COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
AMOR Y CUIDADO	1	2	3	4	5
Manifiesta constantemente cuidado por el otro					
Expresa sus sentimientos e ideas con respeto por los demás					
Sus acciones son acordes a la misión organizacional					
HONESTIDAD E INTEGRIDAD	1	2	3	4	5
Transmite la información de manera adecuada y honesta					
Manifiesta calidez y respuesta oportuna en el trato humano					
Sus acciones son consecuentes con sus ideas y pensamientos siendo integrales y honestas					
CRECIMIENTO Y MEJORA CONTINUA	1	2	3	4	5
Promueve nuevas ideas y aportes dentro de la organización en su día a día					
Esta constantemente en búsqueda de alcanzar mejores resultados de manera efectiva					
Acepta la crítica constructiva y mejora constantemente					

LIDERAZGO	1	2	3	4	5
Es figura de inspiración en el equipo de trabajo					
Guía correctamente, con respeto y carácter hacia los objetivos planteados					
Propone retos y muestra constantemente su conocimiento					
COLABORACIÓN	1	2	3	4	5
Apoya a los demás en el desarrollo de actividades					
Constantemente tiene actitud de servicio a los demás					
Es proactivo constantemente y trabaja en equipo para lograr los objetivos de manera consiente					
INTELIGENCIA EMOCIONAL	1	2	3	4	5
Establece relaciones de cooperación comunicación, confianza y compromiso					
Reconoce sus emociones y muestra empatía por las de los demás					
Maneja adecuadamente las relaciones con los demás					
ORIENTACIÓN AL RESULTADO	1	2	3	4	5
Fija por sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal					
Genera valor constantemente a la labor misional de la organización					
Es autónomo en la fijación de metas, caracterizándose por superarlas					
RELACIONAMIENTO	1	2	3	4	5
Tiene la habilidad de escuchar y entender correctamente los pensamientos,					
Cuenta con habilidades sociales y comunicativas óptimas para la función					
Es asertivo en la manera de transmitir información a los demás					
CAPACIDAD DE ANALISIS	1	2	3	4	5
Cuenta con capacidad de saber cuando y a quien preguntar para llevar adelante un propósito					
Conoce con profundidad los objetivos a los que se enfrenta el área o departamentopudiendo identificar la situación actual					
Define mejor los problemas y encuentra soluciones mas acertadas					
FIRMA EVALUADOR					

Imagen 43. Evaluación de desempeño 270° Técnico Mecánico. Fuente: Elaboración propia

Evaluación de desempeño en blanco

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 270º					
Fecha:			DILIGENCIAR		
Datos colaborador evaluado:					
Nombre:	DILIGENCIAR	Apellidos:	DILIGENCIAR		
Ciudad:			DILIGENCIAR		
Cargo:			DILIGENCIAR		
NOMBRE DE EVALUADOR					
COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
DILIGENCIAR COMPETENCIA MISIONAL	1	2	3	4	5
DILIGENCIAR (ESPACIO TH)					
DILIGENCIAR (ESPACIO TH)					
DILIGENCIAR (ESPACIO TH)					
DILIGENCIAR COMPETENCIA MISIONAL	1	2	3	4	5
DILIGENCIAR (ESPACIO TH)					
DILIGENCIAR (ESPACIO TH)					
DILIGENCIAR (ESPACIO TH)					
DILIGENCIAR COMPETENCIA MISIONAL	1	2	3	4	5
DILIGENCIAR (ESPACIO TH)					
DILIGENCIAR (ESPACIO TH)					
DILIGENCIAR (ESPACIO TH)					
DILIGENCIAR COMPETENCIA SOCIAL	1	2	3	4	5
DILIGENCIAR (ESPACIO TH)					
DILIGENCIAR (ESPACIO TH)					
DILIGENCIAR (ESPACIO TH)					

DILIGENCIAR COMPETENCIA SOCIAL	1	2	3	4	5
DILIGENCIAR (ESPACIO TH)					
DILIGENCIAR (ESPACIO TH)					
DILIGENCIAR (ESPACIO TH)					
DILIGENCIAR COMPETENCIA ESPECIFICA DEL CARGO	1	2	3	4	5
DILIGENCIAR (ESPACIO TH)					
DILIGENCIAR (ESPACIO TH)					
DILIGENCIAR (ESPACIO TH)					
DILIGENCIAR COMPETENCIA ESPECIFICA DEL CARGO	1	2	3	4	5
DILIGENCIAR (ESPACIO TH)					
DILIGENCIAR (ESPACIO TH)					
DILIGENCIAR (ESPACIO TH)					
DILIGENCIAR COMPETENCIA ESPECIFICA DEL CARGO	1	2	3	4	5
DILIGENCIAR (ESPACIO TH)					
DILIGENCIAR (ESPACIO TH)					
DILIGENCIAR (ESPACIO TH)					
FIRMA EVALUADOR					

Imagen 44. Formato evaluación de desempeño 270°. Fuente: Elaboración propia

Retención del talento y bienestar

En AutoGalías se debe promover un sistema de reconocimiento, compensación y bienestar que permita mejoras en la satisfacción laboral, teniendo en cuenta que la política salarial es un aspecto que no se desea entrar a modificar por ahora, por lo cual los siguientes incentivos y actividades a desarrollar estarán en el marco del reconocimiento e identidad institucional a partir de una serie de estrategias que impacten el diagnóstico encontrado sin afectar de forma significativa el aspecto financiero e inversión de la organización.

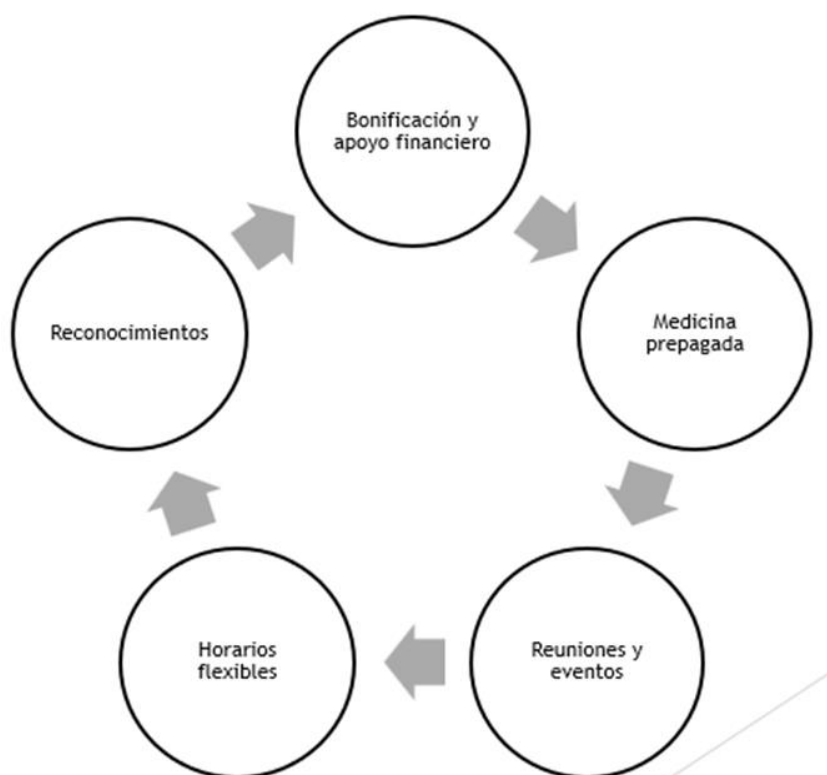


Imagen 45. Plan de reconocimiento AutoGalías. Fuente: Elaboración propia

Inicialmente hay que mantener los beneficios actuales dentro de la organización que han venido teniendo gran acogida e identidad institucional, así como generar actividades como lo son:

1. Obsequio de cumpleaños o fechas especiales del año
2. Horario híbrido de trabajo on site y home office en cargos que no tienen contacto directo con el cliente por lo menos 1 día a la semana (Validar necesidad de activos TI)
3. Plan de pausas activas semanalmente por cada sede de AutoGalías, en jornada de la tarde y mañana según los principales riesgos de cargos identificados
4. Generación de convenio de medicina prepagada para los empleados con un descuento directo por nómina
5. Eventos de integración empresarial 2 veces al año, donde se socialicen resultados, objetivos, aspectos a mejorar, y se tenga un espacio de socialización entre los diferentes colaboradores
6. Crear un plan de visibilización y divulgación de beneficios de los colaboradores con el área de talento humano dentro de la organización, pues es importante que sientan cercanía con cada uno de ellos y conozcan los servicios o apoyo que pueden tener, independientemente de la sede donde estén, a través de los diferentes canales de comunicación, generando mayor cercanía entre la comunidad.

7. Definir un rubro presupuestal conforme disponibilidad financiera para reconocimientos por antigüedad, de mínimo 2 SMMLV, teniendo en cuenta que el personal lleva en promedio más de 5 años.
8. Promover reconocimientos donde se dé un incentivo a los empleados del semestre por cada área o unidad de negocio en cada nivel de cargo, de forma que se genere un reconocimiento para su hoja de vida, una bonificación monetaria y medio día libre, además de verificar un descuento con la caja de compensación como aliado estratégico.
9. Crear alianzas estratégicas con otras organizaciones que permitan dotar con maquinaria y/o productos para los clientes, colaboradores u otros en espacios de ventas, socialización en recesos o pausas activas.
10. Generar un rubro presupuestal para apoyo en formación académica en cada nivel de cargo a través de unos cupos establecidos, de forma que se incentive la permanencia y retención del personal.
11. A mediano plazo, promover una cultura de agilidad empresarial, a través de una estructura organizacional ágil, inicialmente con un enfoque por procesos flexibles, de forma que se permita la participación de los diferentes colaboradores en proyectos multidisciplinarios que conlleven a un cumplimiento de objetivos muy específicos, pero de impacto para la empresa en un corto lapso.

Implementación de la propuesta

Para implementar la descripción de la solución mencionada previamente la organización deberá seguir los siguientes pasos:

1. Mejorar las líneas de comunicación y mando dentro de la arquitectura organizacional, de forma que sean mejor distribuidas las áreas, funciones y roles involucrados respectivamente.
2. Crear un plan de gestión del cambio que genere sensibilización del personal, a partir de diferentes perspectivas, como los objetivos estratégicos, análisis del macroentorno y microentorno, importancia de cada rol dentro de la organización
3. Es necesario definir y estandarizar las fechas y procesos transversales con una serie de indicadores de gestión que permitan la toma de decisiones y generar mayor efectividad
4. La ejecución de la estrategia deberá hacerse de forma paulatina y teniendo en cuenta las estrategias a mediano plazo, largo plazo e incluso las acciones inmediatas, para generar una trazabilidad según el plan de acción que será desarrollado a continuación y el cronograma planteado.

Integración a la arquitectura organizacional

La integración en la arquitectura organizacional debe darse a partir de la mejora del análisis de cargos presentada previamente, a través de un organigrama mucho más claro, conforme la cultura organizacional de AutoGalías, teniendo en cuenta que en los procesos a mejorar estarán a cargo del Departamento de Talento Humano, responsable directo, con una cooperación y apoyo de la alta dirección, gerentes y líderes de todas las áreas con el fin de aportar de forma significativa en las necesidades y requerimientos.

Se propone un nuevo modelo de organigrama, organizado por áreas respectivamente a continuación se relaciona:



ORGANIGRAMA
(1).pdf

Balanced Scorecard

CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
FINANZAS	Disminuir costo de rotación de personal	20%
CLIENTES	Incrementar la satisfacción del cliente	Meta del 10% adicional al actual
PROCESOS INTERNOS	Diseñar una evaluación de desempeño 270°	3 meses tiempo 75% diseño
INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO	Crear un plan estratégico con enfoque en bienestar y desarrollo	Diseño y ejecución en 3 meses

Tabla 2. Cuadro de mando integral. Fuente: Elaboración propia

Los objetivos del cuadro de mando integral son:

- Redefinir los perfiles de cargo en un 80% mínimo con las competencias específicas por cargo en 6 meses
- Definir competencias específicas por niveles de cargo
- Generar un plan de capacitaciones por nivel de cargo y una implementación de mínimo 70% en un 1 año
- Aumentar la efectividad del proceso de selección en 20 días hábiles máximo
- Implementar una evaluación de desempeño 360° en 1 año
- Medir la satisfacción laboral de los empleados semestralmente con una tasa del 80%

Mapa estratégico

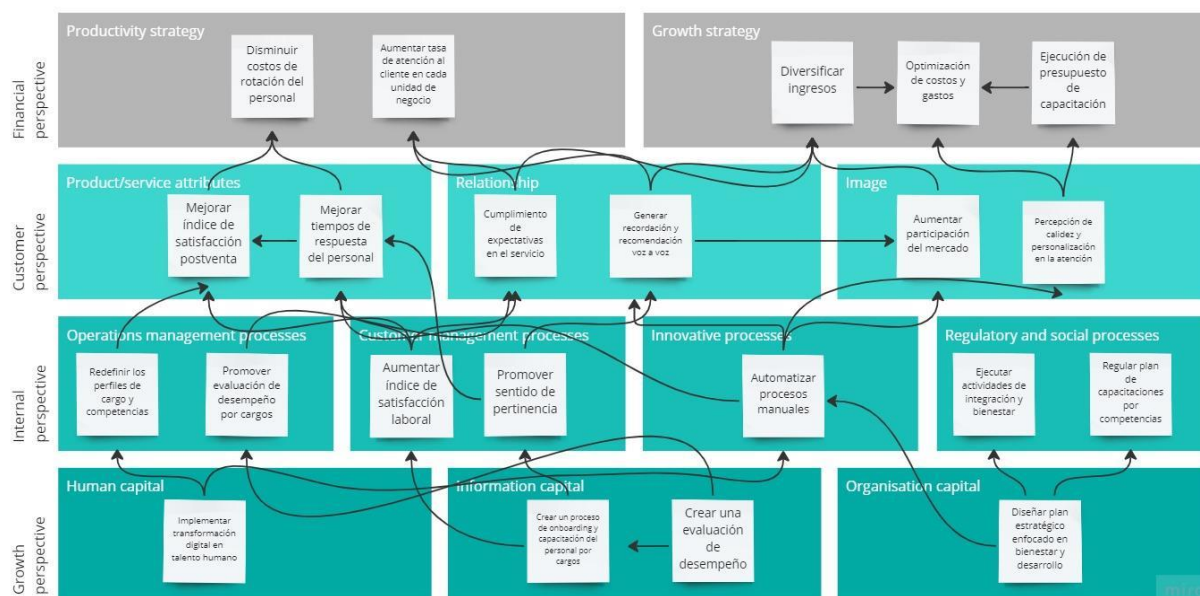


Imagen 46. Mapa estratégico AutoGalías. Fuente: Elaboración propia

Indicadores

Para la gestión del desempeño es importante contar con una serie de indicadores que permitan la toma de decisiones y seguimiento oportuno de los procesos principales en la gestión del talento humano de forma periódica y frecuentemente, siendo lo recomendable semestral o anualmente según consideren pertinente en AutoGalías.

VARIABLE/PROCESO	META	INDICADOR
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		
Atracción de personal	3	Candidatos posibles/ # Vacantes disponibles
Tiempo de proceso de selección	Entre 15 y 20 días	Días hábiles ejecutados / 20 días hábiles
Deserción del proceso	<20%	Frecuencia de causas comunes de proceso no culminado hasta seleccionar el candidato
CONTRATACIÓN		
Contratación de personal	80%	# Vacantes cubiertas / # Vacantes disponibles
Efectividad perfil del cargo	80%	Cumplimiento del perfil y especificaciones del cargo
DESARROLLO		
Promoción	80%	
Apoyo formación académica	80%	Presupuesto ejecutado/presupuesto asignado
CAPACITACIÓN		
Capacitaciones	75%	# horas capacitadas / Horas programadas
Efectividad	80%	Examen de nota mínimo de 4.0 sobre aplicación de conocimiento adquirido
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		

Sentido de pertenencia	80%	Mejora continua Honestidad e integridad Amor y cuidado Evaluar en escala de 1 a 10
Manejo de conflictos	80%	Comunicación Relaciones interpersonales Resolución de problemas Evaluar en escala de 1 a 10
Trabajo en equipo	80%	Colaboración Responsabilidad Empatía Evaluar en escala de 1 a 10
RETENCIÓN Y BIENESTAR		
Rotación de personal	<35%	Personal desvinculado / ((personal inicia + personal final l/2)*100)
Causas de ausentismo laboral	Mayor frecuencia	Causa con mayor frecuencia / Total de posibles causas
Ausentismo laboral	10 días	Días de ausencia al mes / (N° de empleados x días de trabajo)
Accidentes laborales	0%	# de accidentes laborales ocurridos / total de posibles causas

Tabla 3. Indicadores de gestión de talento humano. Fuente: Elaboración propia

Costos

En el presupuesto (tabla 4) se contemplaron las variables más importantes para la formulación del proyecto de implementación de un modelo de gestión por competencias en AutoGalías SAS, teniendo en cuenta que se sugiere la contratación de un profesional en talento humano que acompañe la implementación y seguimiento del plan de acción sugerido, además de contratar un profesional de selección del personal, de forma que

permita estandarizar los procesos de capacitación, desarrollo y cumplimiento de los perfiles de cargos, además de mejorar los tiempos de respuestas.

Adicionalmente se contempla por cada elemento presupuesto para bienestar y software de apoyo, con un presupuesto total de 160 millones a 1 año, permitiendo agregar valor al capital humano de esta organización.

La inversión para la implementación de un MGC en AutoGalías se recuperará en 21 meses, teniendo en cuenta los excedentes que generaría un 2% adicional en ventas gracias a la productividad que genera el modelo, además el VAN y la TIR son positivos y con un valor alto, lo que da una viabilidad al proyecto con una factibilidad idónea a lo que se busca mejorar en la consultoría organizacional.

PRESUPUESTO IMPLEMENTACION MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS AUTO GALIAS SAS					
Concepto	Resumen	Costo x Unidad	Periodicidad	Cantidad	Costo Total
Profesional de TH	Persona al frente de la implementación del MGC (Costo con todas las prestaciones sociales incluidas)	\$ 3.344.000	Anual	12	\$ 40.128.000
Profesional en Psicología	Profesional en Psicología encargado de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de forma interna en la organización	\$ 3.344.000	Anual	12	\$ 40.128.000
Equipo de computo	Activo TI para los nuevos Colaboradores	\$ 3.500.000	Unica vez	2	\$ 7.000.000
Campañas de Gestion de cambio	Todo el marketing necesario para una transición y cultura	\$ 3.000.000	Unica vez	1	\$ 3.000.000
Software de TH	Desarrollo o compra de software de TH, para generación de evaluación de desempeño 360, apoyo en procesos de reclutamiento, informes de TH avanzados etc.	\$ 4.060.800	Anual	12	\$ 48.729.600
Capacitaciones en el MGC	Capacitaciones necesarias para el uso de nuevas herramientas, así como para la transición del nuevo modelo de TH. Además de un plan de capacitaciones anual desglosado por nivel de cargo según necesidades	\$ 3.000.000	Trimestal	4	\$ 12.000.000
Política de remuneración y bienestar	Dinero que se destinara para las políticas de Bienestar en la organización	\$ 10.000.000	Anual	1	\$ 10.000.000
				TOTAL	\$ 160.985.600

Tabla 4. Presupuesto plan de acción en AutoGalías. Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

Finalmente, como resultado de la consultoría empresarial en AutoGalías a nivel de gestión del talento humano, se deben fortalecer todos los procesos, especialmente el de reclutamiento y selección, capacitación y retención del personal, de forma que permita obtener una mejor satisfacción laboral, claridad en las actividades y funciones del área de la forma en que se divulgan y transmiten a los diferentes niveles de cargo, incluso al estar en diferentes sedes en Bogotá.

Es así, como un modelo de gestión por competencias muestra una ventaja competitiva para la organización en la medida que establece un plan estratégico con una mirada prospectiva, y como ir garantizando su ejecución a través de un cuadro de mando integral con unos indicadores que permiten la toma de decisiones oportunamente, de manera que complementa con el mapa estratégico planteado para una correcta implantación de la estrategia.

Cabe agregar que AutoGalías al ser una PYME, debe prepararse para la transformación digital y la evolución de los procesos, según el comportamiento interno y externo, a través de nuevos métodos, perfiles requeridos a futuro, contingencias que surjan y variables no contempladas dentro de la planeación, por lo cual este plan de acción ayuda a tener una trazabilidad con una visión holística, a partir de un punto de referencia adecuado para el estado actual de la empresa, resaltando que un modelo de gestión por competencias permite no solo brindar procesos más eficientes y eficaces, sino también establecer mayor productividad, idoneidad del personal en los cargos y enfoque en las personas como principal aspecto para llegar a obtener mejores resultados, recordando que es importante disminuir la rotación de personal, insatisfacción laboral

y promover una capacitación y bienestar constante de forma que se suplan las necesidades y requerimientos en la gestión del talento humano en todos los niveles con los actores involucrados.

Bibliografía

[1] *Ramirez Saldaña D.I. (2006) La Importancia de la evaluación del desempeño en la Gerencia de la Ciencia.* [Artículo web]. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/1815/181517920002.pdf>

[2] *Alles Martha. (2005) Desarrollo del talento humano basado en competencias.*

[Libro]. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/usta/66638?page=25>

[3] 11 beneficios de la gestión por competencias | Conexión ESAN. (2016). ESAN

Graduate School of Business. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/11-beneficios>

[de-la-gestion-por](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/11-beneficios)

[competencias#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20por%20competencias%3](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/11-beneficios)

[A,del%20desempe%C3%B1o%20de%20forma%20generalizada.](https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/11-beneficios)

[4] La Vanguardia. (2015). *¿Qué es la gestión por competencias?* La Vanguardia.

[https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-](https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html)

[la-gestion-por-competencias.html](https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html)

[5] Alles, M. A. (2020). *PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS*. Universidad

para la cooperación internacional. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD>

[07/UNIDADES](#)

[APRENDIZAJE/UNIDAD 2/perfil de puestos por competencias.pdf](#)

[6] Romero, V. (2016, 1 febrero). *La importancia de la gestión por competencias en las empresas*. Ruiz-Healy Times. <https://ruizhealytimes.com/vr/la-importancia-de-la-gestion-por-competencias-en-las-empresas/>

[7] (2018, 31 agosto). *¿Qué es una evaluación de 360 grados?* <https://blog.acsendo.com/que-es-evaluacion-de-desempeno-360>

[8] Vargas, T. (2021b, julio 13). *En qué consiste la matriz de polivalencia de una empresa*. TramitApp. <https://www.tramitapp.com/blog/en-que-consiste-la-matriz-de-polivalencia-de-una-empresa/>

[10] Vargas, T. (2021b, julio 13). *En qué consiste la matriz de polivalencia de una empresa*. TramitApp. <https://www.tramitapp.com/blog/en-que-consiste-la-matriz-de-polivalencia-de-una-empresa/>

[11] *Attention Required! | Cloudflare*. (s. f.-b). <https://www.gestiopolis.com/plan-de-desarrollo-de-competencias-y-capacitacion-en-la-organizacion/>

[12] *Oxford Languages | The Home of Language Data*. (2022, 26 agosto). <https://languages.oup.com/>

- [13] Ceupe, B. de. (2020, 14 abril). *El desarrollo de personal en la empresa*. Ceupe.
<https://www.ceupe.com/blog/el-desarrollo-de-personal-en-la-empresa.html?dt=1669782722092>
- [14] SYDLE. (s. f.). *Post title*. <https://www.sydle.com/es/blog/evaluacion-de-desempeno-620a9147e45de05ff60302f8/>
- [15] Editorial La República S.A.S. (2014, 15 febrero). *Los principales desafíos de los 20 sectores de clase mundial*. Diario La República. <https://www.larepublica.co/archivo/los-principales-desafios-de-los-20-sectores-de-clase-mundial-2102556>
- [16] *Leyes desde 1992 - Vigencia expresa y control de constitucionalidad [CODIGO_SUSTANTIVO_TRABAJO]*. (s. f.).
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
- [17] Ministerio de trabajo, 2022 www.mintrabajo.gov.co
- [18] *Ley 1562 de 2019 - Gestor Normativo*. (2022, 30 noviembre). Función Pública.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=90324>
- [19] *Leyes desde 1992 - Vigencia expresa y control de constitucionalidad [LEY 1562 2012]*. (s. f.). http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1562_2012.html
- [20] *Ley 100 de 1993 - Gestor Normativo*. (2022, 24 octubre). Función Pública.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>

[21] *Ley 2088 de 2021 - Gestor Normativo*. (2022, 16 febrero). Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=162970>

[22] *CONCEPTO DE COMPETENCIAS*. [https://www.eumed.net/tesis-](https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_competencias.html)

[doctorales/2012/lsg/concepto_competencias.html](https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_competencias.html)

[23] LÓPEZ SALINAS, S. J. (2013). *BIENESTAR LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA PORTUARIA DE ESCUINTLA*. recursobiblio.

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Lopez-Shelvy.pdf>

[24] *RR.HH: FORMACIÓN DE PERSONAL*. (2013, 4 junio).

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>

[25] *LA PROTECCIÓN A LOS DESEMPLEADOS EN ESPAÑA 1995, 2011..*

<https://www.eumed.net/ce/2011b/arc.html>

[26] Universidad Miguel Hernández de Elche. (2016). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal*. Universitas.

[http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.p](http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf)
[df](http://dspace.umh.es/bitstream/11000/3973/1/TFG%20Romero%20Delgado%20Jorge%20Juan.pdf)

[27] Camacaro, P. R. (2006). *Aproximación a la Calidad de Vida en el Trabajo en la Organización*

Castrense Venezolana. eumed.net. [https://www.eumed.net/tesis-](https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc/Desarrollo+Personal.htm)

[doctorales/2010/prc/Desarrollo+Personal.htm](https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/prc/Desarrollo+Personal.htm)

[28] Valdivia Tasilla, M. E. (2018). *La capacitación en la gestión del talento humano*. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrego.

[29] BALLESTEROS, D. C., FIGUEROA, A. P. & BUITRAGO MALDONADO, L. Y. (2018). *Importancia del análisis y la descripción de los perfiles de cargos en las organizaciones*. UCC.

[30] Pérez Jaramillo, C. M. (s. f.). *Los Indicadores de gestión*. Soporte & CIA LTDA.
<https://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>

Anexos

- **Anexo 1:** Formatos de todos los procesos AutoGalías



Formato procesos TH
AutoGalías.xlsx

Link: https://docs.google.com/spreadsheets/d/14JvR7PNiTBjEg7Yg63_LR5rFIVb10ThA/edit?usp=sharing&ouid=109902403804511322478&rtmpof=true&sd=true

- **Anexo 2:** Encuesta:

<https://forms.gle/7XLwDsSsg6UrtcJr8>

- **Anexo 3:** Formato Entrevista de profundidad



Entrevista de
profundidad.pdf

Link: https://drive.google.com/file/d/1TjCIWtdFXGSGkeyURGIpxS_m-XW8pTwbK/view?usp=share_link

- **Anexo 4: Información AutoGalías:** Perfiles de cargo actuales, mapa de procesos, organigrama actual, edades personales, procesos de psicología entre otros.



Información (1).zip

Link: https://drive.google.com/file/d/1VaAbX8hii1WakASU_iv_RKVPHofyvC4c/view?usp=share_link

- **Anexo 4:** Fotos Visitas



Fotos AutoGalías.pdf

Link: https://drive.google.com/file/d/19jggozDysDUQuM4tPXa_Pv0JP3qpTOS4/view?usp=share_link