

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LAS UNIDADES
DE NEGOCIO DE CODIESEL S.A.**

TATIANA MARCELA HOYOS MANTILLA

NATALIA ANDREA DUARTE RESTREPO



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FLORIDABLANCA
2009**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LAS UNIDADES
DE NEGOCIO DE CODIESEL S.A.**

**TATIANA MARCELA HOYOS MANTILLA
ID 73449
NATALIA ANDREA DUARTE RESTREPO
ID 67982**

**Proyecto de grado aplicado para optar al título de
Ingeniera industrial**

Directora

LUPITA SERRANO GÓMEZ

Docente Facultad de Ingeniería Industrial



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FLORIDABLANCA
2009**

DEDICATORIA

DEDICO TODOS MIS LOGROS ACADÉMICOS A MI MADRE Y HERMANO QUIENES CON SU APOYO DIRECTA E INDIRECTAMENTE FUERON FORJADORES Y EJE CENTRAL DE LA CULMINACIÓN DE ESTE PERIODO ACADÉMICO.

A MIS AMIGOS, COMPAÑEROS, Y DOCENTES, QUIENES CON SUS CONSEJOS Y ENSEÑANZAS HICIERON DE MI LA PROFESIONAL QUE SOY.

AGRADECIMIENTOS

AGRADEZCO A MI DOCENTE ORIENTADOR LA INGENIERA LUPITA SERRANO QUIEN CON SU APOYO Y ORIENTACIÓN LOGRÓ ENFOCARNOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN ESTE PROYECTO. A MI MADRE QUIEN CON SU ESFUERZO CONSTANTE AYUDO Y ME DIO FUERZA PARA LUCHAR DÍA A DÍA CON LOS OBSTÁCULOS QUE SE IBAN PRESENTANDO.

A MIS DOCENTES QUIENES CON SUS ENSEÑANZAS ME DIERON LAS BASES COGNITIVAS PARA ALCANZAR LO TRAZADO EN ESTE PROYECTO.

TATIANA MARCELA HOYOS MANTILLA

Doy infinitas gracias...

A Dios, por ser mi compañero, mi guía y fortaleza espiritual que me ayudo a no desvanecer...

A mi hijo, por ser mi fuerza, la razón de ser y mi templanza en este largo camino...

A mis padres por sus sacrificios, paciencia, por creer en mí, por su amor y apoyo, por sus consejos y regaños y sobre todo por ser modelo de ejemplo a seguir....

A la vida... Por permitirme compartir este gran triunfo con los seres que más amo en la vida y por enseñarme lo aprendido...

AGRADECIMIENTOS

A Codiesel S.A, por depositar en mí su confianza para llevar a cabo este proyecto.

A la Ingeniera Lupita Serrano, Directora del presente trabajo de Grado por su dedicación y apoyo para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

A los Ingenieros, Andrés Acevedo y Guillermo Rincón Velandia por sus aportes y opiniones para el proyecto.

A todos mis docentes que con sus conocimientos me ayudaron a crecer como personas y como profesional.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma aportaron su granito de arena en beneficio del presente proyecto.

NATALIA ANDREA DUARTE RESTREPO

CONTENIDO

	Pág.
GLOSARIO	7
INTRODUCCIÓN	10
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	16
1.1 RESEÑA HISTÓRICA	12
1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	16
1.3 MISIÓN Y VISIÓN	19
2. ANTECEDENTES	20
2.1 ESTRUCTURA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS (CASO CODELCO)	21
2.1.1 Metodología del modelo (caso CODELCO)	22
2.1.2 Restricciones del modelo (caso CODELCO)	22
2.2 DETECCIÓN DE NECESIDADES POR COMPETENCIAS (CASO ENVASES IMPRESOS)	23
2.2.1 Metodología del modelo (caso ENVASES IMPRESOS)	20
2.2.2 Restricciones del modelo (caso ENVASES IMPRESOS)	21
3. JUSTIFICACIÓN	27
4. OBJETIVOS	30
4.1 OBJETIVO GENERAL	30
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	30
5. MARCO TEÓRICO	31
5.1 LAS COMPETENCIAS	31
5.1.1 Tipos de competencias según el desempeño	33
5.1.2 Tipos de competencias según el grado de aplicabilidad.	34
5.2 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	30
5.2.1 Metodología para el desarrollo de un modelo de gestión por competencias	31
5.2.2 Beneficios del desarrollo del modelo de gestión por competencias	33
5.3 PERFILES OCUPACIONALES	38
6. PLANEACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	36

7 ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES INTERNAS Y EXTERNAS DE LAS U.E.N. DE CODIESEL S.A.	41
7.1 ANÁLISIS EXTERNO	41
7.1.1 Análisis de las fuerzas de porter	44
7.1.2 Ciclo de vida de la industria	46
7.1.3 Fuerzas impulsoras de cambio de la industria	47
7.1.4 Factores claves de éxito	49
7.1.5 Conclusiones del análisis externo	49
7.2 ANÁLISIS INTERNO	52
7.2.1 Diagnóstico de las debilidades	53
7.2.2 Conclusión del análisis interno	54
8. MATRIZ DE COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS PARA CODIESEL S.A. Y SUS DIFERENTES U.E.N.	57
9. DOCUMENTACION DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LAS U.E.N. DE CODIESEL S.A.	59
9.1 MANUALES DE PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIAS PARA LAS U.E.M. DE CODIESEL S.A.	59
9.1.1 Beneficios de la implementación del modelo de gestión en la construcción de manuales de perfil de cargos	78
9.2 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE OTROS PROCESOS INVOLUCRADOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DE CODIESEL S.A.	79
9.2.1 Reclutamiento	80
9.2.2 Selección	81
9.2.3 Contratación	86
9.2.4 Formación y entrenamiento	87
9.3 ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS VERSUS EL MODELO ANTIGUO	97
10. CONCLUSIONES	101
11. RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	106

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura organizacional	14
Figura 2. Técnicas de entrenamiento según Idalberto Chiavenato	95
Figura 3. Alcance del modelo de gestión por competencias	100

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Organigrama CODIESEL S.A.	114
Anexo B. Clasificación de las competencias de CODIESEL S.A.	116
Anexo C. Análisis de las oportunidades y amenazas del macroentorno	118
Anexo D. Análisis de las oportunidades y amenazas del microentorno	124
Anexo E. Diccionario y matriz de competencias CODIESEL S.A.	121
Anexo F. Nuevo formato de descripción de cargos	162
Anexo G. Manuales de perfil de cargos por competencias de los principales cargos de cada U.E.N. de CODIESEL S.A.	167

GLOSARIO

U.E.N.: Unidad estratégica de negocio, es una unidad o subconjunto de la empresa que tiene misión y objetivos aparte y se puede planear con independencia de los demás negocios de la empresa¹.

Outsourcing o Subcontratación: Es la contratación de los servicios de una empresa ajena, para la ejecución de algunos procesos que se realizaban dentro de la organización, así como adquirir productos y servicios de proveedores externos en lugar de utilizar los recursos internos².

Funciones³: Conjunto de tareas de carácter general que constituyen la esencia de los objetivos del cargo. Por ejemplo: asesorar, planificar, coordinar, organizar, controlar, regular, ejecutar.

Tareas: Operaciones o etapas que componen un proceso productivo⁴.

Riesgo: Combinación de la probabilidad de que ocurra un (unos) evento(s) o exposición(s) peligroso(s), y la severidad de la lesión o enfermedad que puede ser causada por el(los) eventos(s) o exposición(es)⁵.

Responsabilidades: Obligación de reparar y satisfacer, por sí o por otro, a consecuencia de delito, de una culpa o de otra causa legal⁶.

¹ FUNDAMENTOS DE MARKETING, sexta edición, cap. 2, pág. 51. Editorial Pearson Education. Escrito por Philip Kotler, Gary Armstrong, Roberto Escalona García, Ivonne Raso Arcaute.

² Que es el Outsourcing. Felipe Nieves Cruz - Consultor y Capacitador de Tele marketing y Ventas. Generado: 7 August, 2009, 09:37. http://www.universia.net.co/index2.php?option=com_content&do... - 35k

³ El proceso de determinación de las competencias. Autor: Pedro Manuel Zayas Agüero, reyner@faceii.uho.edu.cu. DOCTOR en ciencias psicológicas, LICENCIADO EN PSICOLOGÍA. PROFESOR AUXILIAR, UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN. CEGEM. Recuperado: 01/06/2009.

⁴ Icontec. Organismo Nacional de Normalización. Norma Técnica Colombiana. NTC-4116. Seguridad Industrial, Metodología para el análisis de tareas. www.slideshare.net/.../5-ntc-4116-presentation.

⁵ Icontec. Organismo Nacional de Normalización. Norma Técnica Colombiana. NTC-OHSAS 18001. Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional. Capítulo 3 numeral 3.21, Definición de Riesgo. Primera Actualización.

Valores organizacionales: Los valores organizacionales son definidos por Andrade (1995) como "aquellas concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones"⁷.

Estrategia: Busca definir una visión realista para el rol futuro de la empresa, que le permita ser rentable y diferente de sus competidores⁸.

Planificación estratégica: La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la empresa, que define claramente los objetivos a largo plazo, identificando metas, desarrollando estrategias y localizando recursos para alcanzar dichos objetivos⁹.

Capital Humano: Se concentra en el carácter de agentes de los seres humanos, que por medio de sus habilidades, conocimientos y esfuerzos, aumentan las posibilidades de producción¹⁰.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización y se entiende como organización el conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones¹¹.

Competencia Laboral: Conjunto de capacidades socio afectivas y habilidades cognoscitivas, psicológicas y motrices que permiten a la persona llevar a cabo de manera adecuada una actividad, un papel, una función, utilizando los conocimientos, actitudes y valores que posee¹².

⁶ Gran Diccionario Enciclopédico Universal. Tomo 4, Definición de Responsabilidad página 1096. Editorial Pro Libro. Santa Fe de Bogotá.

⁷ Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. La Culturocracia Organizacional en Mexico. José Gpe. Vargas Hernández. Los Valores Organizacionales. <http://www.eumed.net/libros/2007b/301/valores%20organizacionales.htm>

⁸ Primera parte: Elementos Críticos para definir Estrategia. <http://www.macaya.com/site/info/showtext.asp?n=1022705757>

⁹ Definición de Planeación Estratégica. Conocimientos web.Net. La divisa del Nuevo Milenio. Fuente: [emprendedorxxi.coop. http://www.conocimientosweb.net/zip/article1343.html](http://www.conocimientosweb.net/zip/article1343.html).

¹⁰ Sin educación no Habrá desarrollo. Reflexiones entre Capital Humano y Capital social. Víctor Hugo Malangón, Secretario General en Colombia de la Fundación Carolina. <http://www.microsoft.com/colombia/educacion/educarte/educacion-3.aspx>.

¹¹ Norma Técnica Colombiana. NTC- ISO 9000, capítulo 3, numerales 3.2.6 y 3.3.1. www.catering.com.co/Bancomedios/archivos/normaiso9000.pdf.

¹² Administración de Personal. Un desafío estratégico. Capítulo 3.3 Competencias Laborales, definición de competencia laboral. Ingeniera Lupita Serrano Gómez, Docente Universidad Pontificia Bolivariana. Página 90. Bucaramanga, Santander.

Perfil de competencias¹³: Subconjunto de competencias que hacen referencia a un perfil ocupacional, a una ocupación genérica, presente en el mundo productivo a través de los “cargos” que cada empresa tipifica.

Gestión Por Competencia: La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados¹⁴.

¹³Estudio de perfiles de cargos por competencias. Súper Intendencia de Salud. Centro de innovación en competencias. Fundación Chile, diapositiva 14. Disponible en: http://www.supersalud.cl/568/articles-3206_fundacion_chile.pdf . recuperado: 01/06/2009.

¹⁴ Modelo de Gestión Por Competencias de los RRHH. WinRed.com. Matias N. Giaratana mgiaratana@ciudad.com.ar www.estudiogiaratana.com. <http://winred.com/management/modelo-de-gestion-por-competencias-de-los-rrhh/gmx-niv116-con10980.htm>.

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TÍTULO: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LAS UNIDADES DE NEGOCIO DE CODIESEL S.A.
AUTOR(ES): Natalia Andrea Duarte Restrepo
Tatiana Marcela Hoyos Mantilla
FACULTAD: Ingeniería Industrial
DIRECTOR(A): Lupita Serrano Gómez

RESUMEN

La gestión del talento humano por competencias para Codiesel S.A es una estrategia administrativa que busca aprovechar las habilidades y los conocimientos de sus empleados para obtener el máximo provecho de ellos y por consiguiente manejar altos estándares de calidad para competir en el mercado.

Para diseñar el modelo de gestión por competencias propuesto en el proyecto, se inició con un análisis detallado de cada uno de los cargos que conforman las 5 U.E.N. de la empresa CODISEL S.A identificando las condiciones internas y externas que pueden incidir, luego se identificaron cuáles son las competencias y habilidades que actualmente se requieren para tener un buen desempeño por parte del empleado y así alcanzar los objetivos que se han propuesto en la misión y visión. Se definieron las competencias genéricas de la empresa y las que correspondían a cada cargo dependiendo de las U.E.N a la que estuviera conformada, y se construyó el diccionario y matriz de competencias. Posteriormente se recolectó información y se documentaron los manuales de perfil de cargos por competencias teniendo en cuenta las funciones esperadas del cargo, el tipo de relaciones con los demás, el tipo de proveedores, el tipo de producto o servicio manejados y sus tipos de clientes entre otros.

Finalmente se propone a CODISEL S.A la aplicación del modelo de gestión por competencias a los otros procesos ligados con la Administración de personal, reclutamiento, selección, contratación, formación y entrenamiento del personal tanto antigua como nuevo y estipular las competencias, necesidades, requerimientos, métodos y planes utilizados en el modelo y su aplicación para generar procesos confiables que garanticen y mejoren los resultados de cada proceso.

PALABRAS CLAVES: U.E.N, Competencias Laborales, Perfil por competencias, Gestión por competencias.

THESIS OVERVIEW

TITLE: DESIGN OF A MODEL OF COMPETENCE MANAGEMENT FOR THE CODIESEL S.A BUSINESS UNITS
AUTHOR: Natalia Andrea Duarte Restrepo
Tatiana Marcela Hoyos Mantilla
FACULTY: Ingeniería Industrial
DIRECTOR: Lupita Serrano Gómez

ABSTRACT

The management of the human talent for competitions for Codiesel S.A is an administrative strategy that seeks to take advantage of the skills and the knowledge of his (her,your) personnel to obtain the maximum profit of them and consequently to handle standard high places of quality to compete on the market.

To design the model of management for competitions proposed in the project, it (he,she) began with a detailed analysis of each one of the charges that shape 5 U.E.N. of the company CODISEL S.A identifying the internal and external conditions that can affect, then there identified which are the competitions and skills that nowadays are needed to have a good performance(discharge) on the part of the employee and this way to reach the aims(lenses) that they have proposed in the mission and vision.

The generic competitions of the company were defined and those who were corresponding (fitting) to every post(cargo) depending on the U.E.N the one that was shaped, and the dictionary and counterfoil of competitions was constructed. Later information was gathered and the profile manuals of charges received documents for competitions bearing in mind the functions expected from the post(cargo), the type of relations with the others, the type of suppliers, the type of product or service handled and his (her,your) types of clients between(among) others.

Finally one proposes to CODISEL S.A the application of the model of management for competences in other processes united with the Administration of personnel, recruitment, selection, contracting, formation (training) and training of the personnel both ancient and new and to stipulate the competitions, needs and requirements.

KEY WORDS: U.E.N, Labour Competitions, Profile for competitions, Management for competitions.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se ven expuestas a diferentes variaciones generadas por la constante fluctuación del mercado y la influencia que ejercen los países industrializados en el mercado colombiano. “Dichos cambios influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; el constante avance de dichos cambios ha traído implicaciones de diversas índoles, afectando a las organizaciones en su desarrollo tanto interno como externo y llevando a sus dirigentes a enfocarse cada vez más en el perfeccionamiento de estrategias para ser competitivos frente a sus rivales. Con esto, cada uno de sus componentes debe moldearse para ajustarse óptimamente”¹⁵.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; es el Recurso Humano a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo y a su empresa.

Debido a este fenómeno, se ha originado un especial interés en el manejo de las competencias en el personal, dándole la imagen de recurso económico más valioso que posee una empresa para la generación de capital y desarrollo de ventajas competitivas, lo cual es alcanzable mediante la implementación de un modelo de gestión por competencias adecuado a las diversas actividades, objetivos y metas de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; CODIESEL S.A. Comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

¹⁵ El capital humano y la gestión por competencias. Autor: Peggy Cruz M, GVega@budget.cl. Silvana Rojas R. Georgina Vega L. Yasna Villegas Q. Recuperado: 12/10/2008. Universidad de Antofagasta. Facultad de educación.

La novedad de esta gestión radica en el diseño de perfiles de acuerdo a las tareas, habilidades, competencias y funciones a desarrollar para determinado cargo; tomando en cuenta datos esenciales como los conocimientos y experiencias adquiridas por la persona para lograr un mayor aprovechamiento de las destrezas que pueda tener para el cumplimiento de una determinada actividad. Diseñar e implementar un modelo de gestión por competencias es una difícil tarea, pero es una forma de dar respuestas rápidas y efectivas, a los requerimientos de las tendencias actuales.

Lo primero que se debe destacar es que para el desarrollo del modelo de gestión por competencias hay que identificar los factores claves de éxito en la industria, para poder conocer la situación del grupo de competidores, determinar las competencias a evaluar en la empresa, evaluar la intensidad de dichas competencias y sus correspondientes niveles según el cargo y su alcance en la empresa, y así poder determinar equitativamente la influencia de estas en los diferentes cargos a analizar, entre otras actividades necesarias como entrevistas, encuestas, observación, etc. para el óptimo desarrollo del estudio, que permitan relacionar la concepción del trabajo por parte del empleado, la concepción de los diferentes gerentes, accionistas y junta directiva y lo que realmente se debería hacer según su área de acción.

Con base en lo anterior, este proyecto tiene como propósito documentar, diseñar e implementar una propuesta de un modelo de gestión por competencias, en las diferentes unidades estratégicas de negocio que presenta la empresa CODIESEL S.A.; organización dedicada a la prestación de servicio automotriz en la marca CHEVROLET, haciendo especial énfasis en el diseño de los perfiles de cargos que de solución a los problemas presentados en la empresa en cuanto a los requerimiento, y la asignación del personal necesario para el desarrollo de cada actividad y a su vez se pueda realizar la correcta evaluación de las personas que desempeñan los cargos. Sumado a esto se documentará una propuesta genérica del modelo de gestión por competencias para los procesos de reclutamiento, selección, contratación, entrenamiento y capacitación del nuevo personal.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Las generalidades de la empresa en la cual se desarrollará el proyecto, son las siguientes:

Nombre de la empresa: CODIESEL – Bucaramanga, Santander

Actividad económica: Distribución y prestación de servicio automotriz

Servicios: CODIESEL brinda el servicio especializado automotriz, venta de partes y repuestos, y negocios

Teléfono: (7) 646-8606

Dirección: Autopista a Girón Km 7. Bucaramanga, Santander. Colombia

1.1. RESEÑA HISTÓRICA

CODIESEL S.A. inicia operaciones en el año 1969, en la ciudad de Bucaramanga, en las instalaciones ubicadas en el sitio denominado La Puerta del Sol. CODIESEL S.A. operaba como concesionario de vehículos Dodge diesel para transporte pesado (D600, 157 y 197, P-900, 226, CNT-900, 146 y 222); las labores se iniciaron con cinco personas en la parte administrativa y de ventas y dos mecánicos en el taller.

Con el fin de dar un mejor soporte en el área de servicio, en el año 1981, la empresa se traslada para unas instalaciones más amplias. En el año de 1982, Chrysler, cede todas sus instalaciones y derechos a la General Motors Corporation y nace GM Colmotores ensamblando y distribuyendo en Colombia toda la gama de productos Chevrolet, Cediese asume la concesión de los productos Diesel de Chevrolet (Brigadier 151 y 221, CHR 580, C-70). Para 1986 y con el objetivo de tener un área apropiada para los talleres y

dimensionando el concesionario al volumen de ventas de ese momento, se traslada para unas instalaciones alquiladas en el kilometro 8 de la vía a Girón.

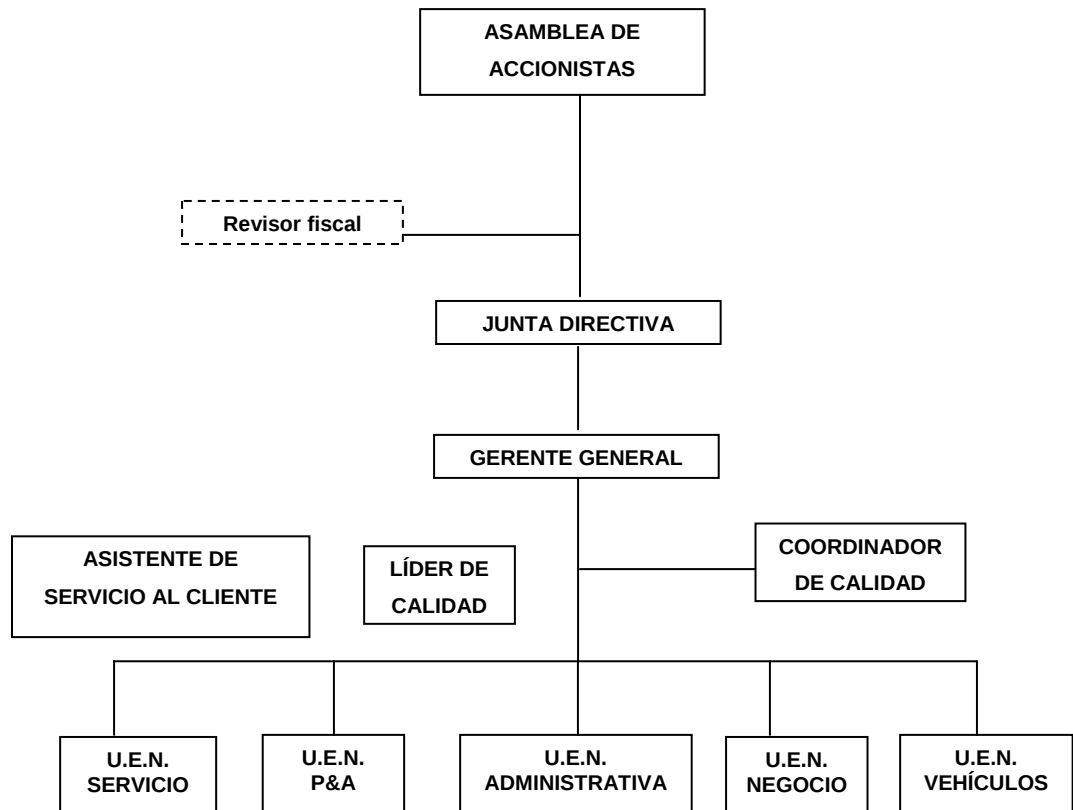
Simultáneamente se inicia la construcción de unas modernas instalaciones ubicadas en el kilometro 7 de la autopista a Girón en la intersección de la misma con el anillo vial, sitio donde actualmente funciona la sede principal del concesionario, con más de 6.000 metros cuadrados construidos. El traslado a la sede propia se da en el año de 1988, para ese entonces el número total de empleados era de veinticinco (25). En 1992 Colmotores concede a CODIESEL S.A. la línea completa de Diesel y Gasolina, simultáneamente se da inicio en Colombia al proceso de apertura económica, lo cual obliga a un desarrollo acelerado de todos los recursos de la organización con el fin de alcanzar niveles de competencia acordes con la proliferación de la oferta de vehículos en el ámbito local, es así como en poco tiempo se llega a un número de 120 empleados, se pasa de volúmenes de ventas de 30 unidades a 120 unidades, se mejoran sustancialmente las instalaciones del taller adquiriendo equipos de tecnología de punta, se incrementa el nivel de inventario de repuestos originales, se intensifica la capacitación del personal en todas las áreas, se mejora la atención a nuestro público abriendo un punto de venta en la meseta y se hace más presencia a través de representantes, en municipios como Barrancabermeja, San Gil, Socorro y muchos otros. Así mismo, con el fin de capitalizar las oportunidades de mercado en la ciudad de Cúcuta se toma la decisión de abrir la agencia comercial en dicha ciudad, la cual canceló sus operaciones el día 24 de febrero de 2001.

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

- CODIESEL S.A. Principal. Km. 7 vía a Girón
- Sucursal Búcaros. Av. Quebrada Seca # 27-65

1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 1. Estructura organizacional



Fuente: CODIESEL S.A.

Número de empleados

La empresa cuenta con un total de 120 empleados. La empresa posee una estructura dividida en departamentos, unidades de negocio (servicios, vehículos, P&A, negocios y administrativa), la cual cuenta con aproximadamente 75 cargos entre las 5 unidades estratégicas de negocio (U.E.N.) las cuales son liderada por la asamblea de accionistas.

1.3. MISIÓN Y VISIÓN

Misión

En CODIESEL S.A. satisfacemos las necesidades del transporte automotor y sus complementarios, generando entusiasmo en todos nuestros clientes por los productos y servicios que ofrecemos, a partir de procesos organizacionales, orientados hacia la excelencia “principio y fin de nuestra empresa”.

Prosperamos en equipos con personas integrales y expertas en su labor, altamente comprometidas con la calidad de lo que sabemos hacer.

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

Visión

Orientada a la satisfacción de necesidades del transporte automotor y complementario, CODIESEL S.A. será la organización más ágil, moderada y comprometida del oriente colombiano, en servicios de calidad al cliente.

2. ANTECEDENTES

Actualmente CODIESEL S.A. realiza el análisis de los requerimientos de los cargos y la asignación salarial de los mismos basándose en apreciaciones propias de cada gerente y en comportamientos de la industria automotriz.

Los otros procesos involucrados con la administración del personal son realizados de la siguiente manera:

- Por medio de la subcontratación u outsourcing se realiza el proceso de reclutamiento el cual resulta económico ya que se reducen costos y como no cuentan con una dependencia específica para la realización de estas tareas, resulta más eficiente y menos dispendioso para la empresa.
- La selección del nuevo personal y su contratación es realizado por el auxiliar de personal y los diferentes Gerentes de las U.E.N.
- El entrenamiento es realizado por el Gerente de la U.E.N. que tiene a cargo el puesto de trabajo asignado, por medio de reuniones, charlas y asesorías, con el fin de aclarar sus tareas y funciones para obtener buen desempeño por parte del nuevo personal.

Por consiguiente no ha implementado ningún trabajo sobre la construcción de un modelo de gestión por competencias.

En cuanto al tema de estudio las autoras encontraron algunos casos que se pueden destacar y que sirven de marco referencial para el desarrollo del proyecto, como los siguientes:

2.1. ESTRUCTURA DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS (CASO CODELCO)¹⁶



CODELCO es una empresa concebida como una empresa propiedad del Estado chileno, minera, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propio, encargada de explotar los yacimientos cupríferos nacionalizados.

La Corporación es encabezada por un Directorio con siete integrantes, nombrado por la Presidenta de la República de Chile. El Directorio es liderado por el Ministro de Minería, y lo integran también el Ministro de Hacienda, tres representantes designados por la Presidenta de la República y dos directores representantes de los trabajadores y supervisores de CODELCO.

El modelo de gestión por competencias para esta empresa se concibe como una herramienta imprescindible para conseguir cambios en las operaciones, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma.

Para que este modelo de gestión de RRHH sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales de CODELCO, sino también para que ésta "capacidad colectiva de hacer" aumenta a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos, etc.

¹⁶ . El capital humano y la gestión por competencias. Autor: Peggy Cruz M, GVega@budget.cl. Silvana Rojas R. Georgina Vega L. Yasna Villegas Q. Recuperado: 12/10/2008. Universidad de Antofagasta. Facultad de educación.

2.1.1 Metodología del modelo (caso CODELCO)

A continuación se relaciona la metodología definida por CODELCO para el desarrollo de su modelo de gestión por competencias

- Confección del catálogo de competencias: a partir de la descomposición de las tareas que son necesarias realizar para un proceso, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.
- Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido: una vez identificadas las competencias se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.
- Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo: de esta forma, se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso evitando que el ejecutivo en una división dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, y solo en el evento que no exista internamente se podrá recurrir a la contratación de empresas externas.

2.1.2 Restricciones del modelo (caso CODELCO)

De igual manera, en CODELCO se presentan algunos inconvenientes al desarrollar el modelo las cuales son:

- Resistencia al cambio: Es una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista de alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y acción vigente. La persona empieza por resistir aquello nuevo que lo descoloca o molesta y si no revierte esa actitud en ese punto pasa a resistirse.
- El miedo a la grúa: El valor de los recursos que han sido invertidos en capital físico por un inversionista, se puede recuperar a menudo fácilmente más adelante (a través

de una reventa), sin embargo, el capital humano como forma parte del nervioso de un individuo específico, no puede ser poseído así por separado a parte del cuerpo vivo, por lo que el capital humano por sí mismo no se puede comprar o vender directamente en el mercado. Si un empleado elige renunciar a su trabajo, quizás debido a una oferta de mucho más alto pago, o a una firma competente en la misma industria, entonces cualquier inversión pasada que el empleador pudo haber hecho para aumentar las habilidades del trabajador se pierde para la firma al minuto en que el trabajador sale por la puerta de la empresa. La única persona que puede invertir en Capital Humano con la confianza completa de que no lo privarán arbitrariamente de sus frutos en el futuro sin la remuneración es el mismo individuo en quien se hace la inversión.

2.2. DETECCIÓN DE NECESIDADES POR COMPETENCIAS (CASO ENVASES IMPRESOS)¹⁷



Envases Impresos es una filial de CMPC Productos de Papel S.A. dedicada a la producción y comercialización de cajas de cartón corrugado de alto valor agregado. Como decisión estratégica del grupo CMPC, Envases Impresos S.A. se enfoca a los mercados de temporada de exportación de fruta fresca y salmones, especializándose en cajas con altos requisitos de resistencia, gran calidad de impresión y armado automático. Adicionalmente, la empresa exporta cajas de cartón corrugado a diversos países, tanto para el mercado hortofrutícola como industrial. Envases Impresos cuenta con dos plantas productivas, ubicadas en Buin. La primera, Buin Sur, construida en 1991, y Buin Norte, construida el año 2004, aportando esta última más capacidad de producción y tecnología de última generación.

¹⁷ GESTIÓN POR COMPETENCIAS, GESTIÓN PARA EL DESARROLLO. Disponible en: <http://www.mipapel.cmpc.cl/mipapel80/pagina14.htm>. Detección de necesidades por competencias en Envases Impresos. Mi papel no. 80, septiembre 2006. Recuperado: 25/11/2009.

2.2.1 Metodología del modelo (caso ENVASES IMPRESOS)

- Descripción de cargos. En conjunto con los supervisores, debieron ser levantadas todas las tareas, requisitos y competencias de cada uno de los cargos de la empresa.
- Definición del modelo de competencias. Fue necesario determinar el modelo más adecuado para la empresa y generar un diccionario que lo hiciera comprensible para toda la organización.
- Detección de necesidades de capacitación. El perfil del cargo es contrastado con cada trabajador, para identificar una “brecha”, la cual debe ser cubierta a través de esfuerzos sistemáticos de capacitación.
- Capacitación en el uso del modelo. Para el año 2007 está planificada la actividad de capacitación que permitirá a los ejecutivos y supervisores de Envases Impresos utilizar el modelo en forma autónoma.

En términos sencillos, el modelo desarrollado busca alinear el esfuerzo de selección, capacitación y desarrollo con las necesidades reales de la empresa y con los aspectos a mejorar que efectivamente pueda tener el personal en estos ámbitos.

Las variables estudiadas van desde las competencias de nivel técnico -las que en teoría se denominan de “conocimiento”- hasta las que se han denominado de “Gestión” -donde la teoría se vincula con las “habilidades y actitudes” de la persona.

Competencias de Gestión de Envases Impresos	
- Genéricas (para todos los cargos) - Orientación a la Calidad - Adaptabilidad al Cambio - Dinamismo - Energía - Trabajo en Equipo - Relaciones Interpersonales - Tolerancia a la Presión - Trasmisión de Información	- Planificación - Habilidad Analítica - Iniciativa - Autonomía - Toma de Decisiones - Supervisión - Capacidad de Planificación y Organización - Administrativos- Preocupación por el Orden y Método

Plan de Capacitación

Una de las facetas más importantes dentro de este modelo es el desarrollo de un plan de capacitación que responda efectivamente a las necesidades y aspectos a mejorar de las personas, y que a la vez se traduzca en un aporte para la productividad de la empresa y la motivación de todos. Este programa debe ser de mediano y largo plazo, cubriendo así efectivamente la brecha detectada. Producto de lo anterior, se ha establecido un plan de capacitación que integra el desarrollo de un Diplomado en “Envases y Embalajes de Corrugado”, en conjunto con la Universidad Andrés Bello, que tuvo un éxito probado en ENVASES ROBLE ALTO el año pasado, integrándole nuestro modelo de competencias a su desarrollo. Para su elaboración, participaron los supervisores del área de Operaciones, Comercial y Técnica, quienes además de construir estos módulos, se han preparado como relatores internos, a través de un proceso sistemático de aprendizaje, de modo de transmitir de la mejor forma posible estos conocimientos a los demás miembros de la organización. Junto con esto, la empresa ha implementado un programa de desarrollo de habilidades “blandas”, que forman parte del perfil de competencias, estimulando en su personal el desarrollo del trabajo en equipo, optimizar las relaciones interpersonales, mejorar la orientación a la calidad, así como las habilidades de liderazgo, entre otros.

La implementación de este modelo permitirá focalizar los esfuerzos de selección, capacitación y desarrollo de las habilidades de cada una de las personas que integran esta organización, permitiendo que la gestión de Recursos Humanos sea un aporte concreto y tangible a la gestión de la empresa.

2.2.2 Restricciones del modelo (caso ENVASES IMPRESOS)

Para llevar a cabo este proyecto, la empresa ha debido realizar grandes esfuerzos para cumplir con las exigencias de esta tarea, involucrando a todos sus ejecutivos y supervisores y en especial al Departamento de Recursos Humanos, que ha logrado comprometer y motivar el desarrollo de este proyecto. Sin duda, un hecho que llena de satisfacción al personal de Envases Impresos es el estar implementando el Modelo de

Gestión por Competencias, el cual permitirá contribuir al desarrollo y capacitación de las personas que laboran en la organización, conciliando habilidades con los desafíos de su cargo. Este modelo busca generar en la administración de recursos humanos el aprendizaje organizacional y el desarrollo necesario para realizar un real aporte a la gestión del negocio, contribuyendo de esta forma a la motivación, capacitación y desarrollo de las habilidades de todos sus trabajadores.

3. JUSTIFICACIÓN

Gran parte del éxito de una empresa está en el buen desempeño de su personal y un modelo de gestión por competencias bien diseñado crea una perspectiva más clara tanto para el empleado como para la empresa acerca del desempeño y habilidades que deben tener sus empleados.

CODIESEL S.A. es una empresa que maneja altos estándares de calidad requisito mínimo fundamental para competir en el mercado, es evidente que para poder obtener un posicionamiento alto debe empezar a evidenciar la importancia en toda la organización, como lo es el recurso humano.

CODIESEL S.A. actualmente presenta problemas con la selección de los perfiles adecuados para lograr un desempeño óptimo en los diferentes cargos de las unidades estratégicas de negocio (U.E.N.), en donde no se están especificando las habilidades y competencias pertinentes para el desarrollo de las actividades, por ende el personal asignado no es el adecuado o no cumple el perfil técnico o profesional necesario para dicho cargo, no cuentan con la persona o grupo de personas que definen las competencias y de esta manera elegir la persona más indicada para el cargo. La idea para optimizar estos procesos es, por medio de la elaboración de los manuales basados en competencias, donde se vean con la obligación de buscar nuevos atributos diferenciadores para contratar a su gente. Debido a la falta de estos manuales CODIESEL S.A. ha descuidado un poco el trabajo con el recurso humano perteneciente, sumado a esto la falta de un departamento específico de recursos humanos para administrar personal y criterios estipulados, hacen que no se mantenga un equilibrio entre el cargo y su compensación salarial, provocando entre sus empleados inconformidad y disgusto, pero a pesar de esto, la gente expresa con agrado el amor a su empresa.

Desde una perspectiva más general CODIESEL S.A. por muchos años la administración del recurso humano se ha delegado a un auxiliar de recursos humanos el cual se encarga en su mayoría de aspectos legales y salariales, mas no de un correcto manejo y

administración del mismo, por esta razón la empresa subcontrata algunos servicios para los procesos de reclutamiento y selección del personal ya que no se han capacitado lo suficiente en la gestión del talento humano. La forma de operar en este aspecto que ha regido a la empresa desde su creación no ha cambiado mucho ya que se han observado muy buenos resultados, pero debido al gran crecimiento que tuvo la empresa se empezaron a detectar algunas inconsistencias en la realización del trabajo. Lo que dio interés a la reestructuración de todos estos procesos.

En cuanto a la determinación de funciones y actividades a realizar en cada cargo estas se realizan de una forma arbitraria asignadas por cada uno de los gerentes de las unidades estratégicas de negocio (U.E.N.) que conforman a la empresa. Esto genera un desequilibrio considerable en la presentación del servicio en donde se sobre cargaban algunos cargos y se era totalmente indulgente con otros.

Teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con un área de recursos humanos para la realización y análisis de los perfiles de cargos, las autoras se encargarán de analizar el sector y la empresa para realizar un modelo de gestión por competencias que pueda solucionar los problemas presentados en CODIESEL S.A. en cuanto a los perfiles de cargos, el cual va a permitir plasmar y darle cumplimiento a las políticas de la empresa con respecto a sus metas y objetivos, que es entre muchos incrementar sus ventas, ofrecer mejores estrategias de crédito para sus clientes y por último certificarse con la NTC ISO 9001 para obtener un mejor posicionamiento en el mercado.

De un tiempo hacia acá, CODIESEL S.A. se ha venido interesando por maximizar la eficiencia y competitividad del capital humano de la empresa, queriendo así realizar un estudio minucioso que le permita determinar las necesidades cognitivas, psicológicas, habilidades y competencias que cada perfil de cargo debe tener para la realización de sus funciones. Para esto realizo el presente estudio implantando un modelo de gestión por competencias que permitiera evaluar y seleccionar al personal idóneo para los diferentes cargos establecido en la organización.

Para CODIESEL S.A. la evaluación del recurso humano constituye un factor fundamental ya que de estas depende el éxito, la imagen y por ende el impacto de esta en el mercado.

De acuerdo a la situación que se presenta en CODIESEL S.A. Las autoras hacen gran énfasis en la importancia de implementar un modelo de Gestión por competencias para seleccionar el personal y de esta manera obtener buenos resultados en los procesos de: selección, contratación y capacitación a los colaboradores de la organización, todas estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento.

El proyecto se orientó hacia el diseño de un modelo de gestión por competencias haciendo una propuesta concreta en los perfiles de cargos para las diferentes unidades de Negocio (U.E.N.) de la empresa CODIESEL S.A. la cual actualmente cuenta con 5 unidades estratégicas de negocio (U.E.N.), que son:

- U.E.N. Servicio
- U.E.N. Vehículos
- U.E.N. Partes y accesorios (P&A)
- U.E.N. Negocios
- U.E.N. Administrativa

La empresa cuenta con 55 cargos en las cuatro primeras U.E.N. y para la U.E.N. Administrativo cuentan con 20 cargos más para un total de 75 cargos, con aproximadamente 130 empleados.

(Ver anexo A Organigrama CODIESEL S.A. Girón y sus diferentes U.E.N.)

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y documentar un modelo de gestión por competencias, para las 5 unidades estratégicas de negocio (U.E.N.) de la empresa CODIESEL S.A.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los cargos, las condiciones internas y externas de las 5 U.E.N., según su actividad económica.
- identificar los factores claves de éxito en la industria automotriz y seleccionar los factores claves de éxito para la empresa.
- Definir las diferentes competencias tanto de negocios como específicas para la empresa CODIESEL S.A. (competencias básicas, conductuales, y funcionales)
- Realizar la matriz de competencias para cada unidad estratégica de negocio visualizando el diccionario de competencias, con sus diferentes niveles de intensidad o impacto.
- Diseñar y documentar los manuales de cargos con base en el modelo de gestión por competencias.
- Realizar una propuesta de gestión por competencias en los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño del personal.

5. MARCO TEÓRICO

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias específicas y generales para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados. Por esto es importante primero dejar claro el concepto de competencia y sus diferentes clasificaciones, para desarrollar un modelo de gestión por competencias es importante.¹⁸

5.1 LAS COMPETENCIAS

A continuación se conceptualizarán algunas definiciones dadas por diferentes autores sobre COMPETENCIAS.

Las competencias son:

- Comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación. (Levy Leboyer).
- Una característica relativamente duradera de una persona que tiene una relación causal con un desempeño efectivo o “superior” en un puesto.
- Habilidades de comportamiento que llevan a un desempeño excelente.

El concepto de competencias según Richard Boyatzis en 1982 es: el conjunto de características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo. Esta definición ha sido probablemente una de las que más ha influido en todos los planteamientos posteriores sobre el término competencia, tanto en la literatura producida como en los modelos implantados en las empresas. El problema radica en que esta definición, si bien puede ser acertada, y

¹⁸ Modelo de gestión por competencias de los RRHH. Matías N. Giarratana. mgiarratana@ciudad.com.ar. www.estudiogiarratana.com. Disponible en: <http://winred.com/management/modelo-de-gestion-por-competencias-de-los-rrhh/gmx-niv116-con10980.htm> Fecha de publicación: 04/11/2008. Recuperado: 30/11/2008.

aceptada en términos generales, también puede provocar múltiples interpretaciones y dar lugar a modelos totalmente dispares de gestión.¹⁹

Las competencias son comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. Las competencias son objetivas en cuanto que tienen consecuencias externas, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador.²⁰ Una competencia puede entenderse también por la capacidad de un individuo para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una función laboral.²¹

Competencias Laborales

Capacidad de un trabajador para movilizar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para alcanzar los resultados pretendidos en un determinado contexto profesional, según patrones de calidad y productividad. Implica entonces, la capacidad de actuar, intervenir y decidir en situaciones imprevistas, movilizando el máximo de saberes y conocimientos para dominar situaciones concretas, aplicando experiencias adquiridas de un contexto para otro.²²

Son las capacidades reales que tiene una persona para aplicar conocimientos, habilidades y destrezas, valores y comportamientos, en el desempeño laboral, en diferentes contextos²³ Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de

¹⁹ DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS BASADO EN DIRECTORIOS SECTORIALES, pág. 5. Autor: Javier Santos. Disponible en: http://www.incress.com/documentos/propios/sector_pdf. Recuperado: 20/10/2008

²⁰ El nuevo paradigma que está revolucionando la dirección de personas en busca de las competencias directivas. Autor: Pablo Cardona, pág. 2. Revista de antiguos alumnos de 1999. Recuperado: 20/10/2008. http://www.emagister.com/tutorial/frame.cfm?id_centro=61174090033066666748506549694552&id_curso=70460010051251685749546552514550&id_segmento=4&id_categ=586&id_búsqueda=1019965&url_frame=http://www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf

²¹ MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS. Recuperado: 30/10/2008. http://www.emagister.com/tutorial/frame.cfm?id_centro=57953030052957564866666952674548&id_curso=50535040050566546566566953674570&id_segmento=4&id_categ=586&id_búsqueda=1052539&url_frame=http://www.emagister.com/public/pdf/comunidad_emagister/66866010050550656952495551674555-modelo_de_competencias_ciat%5B1%5D.pdf

²² COMPETENCIAS LABORALES. Fuente: CINTERFOR. Recuperado: 28/11/2008. Disponible en: <http://www.sena.edu.co/Portal/Glosario/>

²³ QUE SON LAS COMPETENCIAS LABORALES? Fuente: SENA VIRTUAL. Recuperado: 30/10/2008. Disponible en: <http://www.sena.edu.co/Portal/Normalización/>

conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber-hacer.²⁴

5.1.1 Tipos de competencias según el desempeño²⁵

Para un desempeño laboral competente, la persona recurre a una combinación de los siguientes tipos de competencias, aplicados a problemas y situaciones concretas de su trabajo:

- Competencias Básicas: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.
- Competencias Conductuales: Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.
- Competencias Funcionales: Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente. Las competencias básicas, conductuales y funcionales se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal (on-the-job-training "trabajo fuera del área", e-learning, otros) o informal (aprendizaje espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, etc.).

²⁴Glosario de Términos en Materia de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. Disponible en: http://webmtss.mtss.gub.uy/dinae/competencias/glosario_compete.htm. Recuperado: 30/10/2008.

²⁵ COMPETENCIAS LABORALES CHILE. Estándares de competencias laborales. Que son las competencias laborales?. Disponible en: <http://www.competenciaslaboraleschile.cl/self/visor/Contenidos.asp?ID=2472&GUID=#GUID>. Recuperado: 20/11/2008.

5.1.2 Tipos de competencias según el grado de aplicabilidad

También es posible la identificación de las competencias según su grado de aplicabilidad y especificidad organizacional, por lo que se establece 4 niveles:

- Competencias Corporativas de la organización, comunes a todos los cargos y las líneas de negocio.
- Competencias Comunes de un área, gerencia o línea de negocio.
- Competencias de Familias de cargos con responsabilidades similares.
- Competencias Específicas del cargo.

Tipos de competencias según su desarrollo

Las competencias también se clasifican según su facilidad o dificultad de desarrollo, aspecto fundamental a la hora de tomar decisiones de inversión en recursos humanos, pues se evalúa el costo-beneficio de emprender una acción de desarrollo versus otras alternativas. La clasificación es:

- Competencias fácilmente entrenables, por ejemplo, pensamiento analítico.
- Competencias medianamente entrenables, por ejemplo, iniciativa.
- Competencias difícilmente entrenables, por ejemplo, autoconfianza o flexibilidad.

5.2 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Las empresas que se preparan para enfrentar retos y lograr sus objetivos estratégicos necesitan desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento del servicio al cliente, del desempeño, contratación y capacitación adecuada del nuevo personal, entre otros procesos relacionados con el capital humano a través de los procesos y equipos de trabajo eficientes. Durante los últimos años, como respuesta a estas necesidades, son cada vez más las compañías que adoptan un modelo de gestión por competencias hasta hace poco utilizado solamente por las grandes empresas multinacionales. Este modelo, que se basa en estructuras organizacionales más flexibles, fomenta el incremento del

liderazgo participativo, empoderamiento (*empowerment*) de los colaboradores, a través de la formación y educación, en una dirección que promueva un mayor equilibrio entre las necesidades de los colaboradores y el negocio.

Un modelo de gestión por competencias busca entre otros aspectos:

- Responder a las estrategias, objetivos, metas y valores de la organización.
- Apoyar la plataforma de recurso humano y los servicios que proporcionan a sus clientes internos y externos.
- Mejorar el desarrollo de las etapas tradicionales de la gestión de recursos humanos en las organizaciones como: selección y reclutamiento, compensación salarial, evaluación del desempeño, capacitación y promoción.
- Optimizar la aplicabilidad y el desarrollo de competencias que permitan una buena realización del trabajo (no menos de 3, ni más de 8) clasificándolas por niveles jerárquicos y áreas de desempeño.²⁶

5.2.1 Metodología para el desarrollo de un modelo de gestión por competencias²⁷

La gestión por competencias es un modelo que se instala a través de una metodología que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

- **Sensibilización**

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas claves que gerencia los puestos de trabajo. La sensibilización del personal, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso. Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como: Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el

²⁶ Gestión por competencias (un modelo de gestión orientado al mejoramiento continuo). Disponible en: <http://www.kpmg.com.pa/Publications/Human%20Resources/gestionporcompetencias.pdf> LAURA RODRÍGUEZ. negocios@prensa.com. 2005 KPMG, firma miembro panameña de KPMG. Todos los derechos reservados. Recuperado: 20/11/2008

²⁷ Modelo de gestión por competencias de los RRHH. Matías N. Giarratana. mggiarratana@ciudad.com.ar. www.estudiogiarratana.com. Disponible en: <http://winred.com/management/modelo-de-gestion-por-competencias-de-los-rrhh/gmx-niv116-con10980.htm>. Recuperado: 30/11/2008.

desarrollo y adquisición de nuevas competencias, focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las falencias del modelo vigente. Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

- **Definición de las competencias genéricas de la organización**

Con base en el análisis del negocio, y a la estrategia organizacional se definen las metas a las que se orienta la gestión organizacional. De acuerdo a la Misión, se define el desempeño esperado de los recursos humanos que pertenecen a la organización, en términos de Competencias genéricas. Estas traducen el nivel de aspiración de las competencias que toda persona que forma parte de la organización debería poseer. Este trabajo de análisis y definición se realiza con la alta dirección y con personas claves de la organización convocadas para esta tarea específica. Para esto es importante seguir los siguientes pasos:

- ✓ Confeccionar el manual de competencias, identificando lo que se necesita “saber hacer” para ejecutar eficientemente las tareas de un puesto o área funcional.
- ✓ Describir de forma clara cada uno de los niveles o grados de cada competencia, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.
- ✓ Identificar los requerimientos de competencias para cada puesto o equipo de trabajo: así, observará más fácilmente las posibles brechas y podrá identificar a los colaboradores que posean conocimientos claves dentro de la empresa, determinando su potencial.

- **Análisis de los puestos de trabajo**

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento: Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la Misión de la empresa. Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno.

- **Definición del perfil de competencias requeridas**

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles con base en ello. Implica definir las competencias que deberán reunir las personas que ocupan los puestos para poder responder adecuadamente a las actividades y responsabilidades de los mismos.

Esto será el punto de partida para:

- ✓ Programas y acciones de reclutamiento y selección.
- ✓ Programas de formación (adecuados a las necesidades de la organización).
- ✓ Planes de carrera (diseñando trayectorias profesionales que se correspondan con los perfiles de exigencia de los puestos.

- **Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles**

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo. Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

A partir del análisis de puestos se elaborarán planes salariales equitativos. Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán de programas de capacitación y desarrollo.

5.2.2 Beneficios del desarrollo del modelo de gestión por competencias²⁸

Hoy en día, las empresas enfrentan crecientes desafíos competitivos ligados a los mayores requerimientos de calidad de servicio por parte de sus clientes y a la necesidad de mejoramiento de su gestión, procesos productivos y productos. Disponer de una organización y personas competentes es un factor crítico para el éxito en este contexto y

²⁸ COMPETENCIAS LABORALES CHILE. Estándares de competencias laborales. A quienes benefician?. Recuperado: 20/11/2008. Disponible en: <http://www.competenciaslaboraleschile.cl/self/visor/Contenidos.asp?ID=789&GUID=#GUID>

es, por tanto, una prioridad fundamental para todas las empresas. El modelo de gestión por competencias brinda a las empresas las siguientes ventajas:

- Generación de estándares definidos y aceptados que facilitan los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y evaluación del nuevo y antiguo personal.
- Desarrollo e implantación de procesos de evaluación de desempeño más simples, ya que con las normas y estándares definidos, la inversión requerida para capacitar al capital humano estará más focalizada en las brechas observadas.
- Mejoramiento de los procesos de formación y capacitación del personal que parten de criterios estandarizados por lo que se alinea con los requerimientos reales de los colaboradores de la Compañía.
- Optimización de los niveles de satisfacción laboral y el clima organizacional.
- Conjugación de competitividad con la empleabilidad y el desarrollo de las Personas

En resumen, un modelo de gestión por competencias le permite a sus colaboradores actuales y futuros, contar con una herramienta para evaluar los conocimientos adquiridos y las habilidades y actitudes desarrolladas en su vida laboral y profesional, mejorando sus posibilidades de movilidad laboral, dentro o entre áreas funcionales distintas.

De igual forma, conocerán los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones y para planificar posibles trayectorias de desarrollo a nivel personal y profesional.

5.3 PERFILES OCUPACIONALES²⁹

Un perfil ocupacional basado en competencias es una agrupación de estándares o unidades de Competencia Laboral que da cuenta de las actividades y funciones que componen un oficio o cargo. Un perfil ocupacional describe:

²⁹ COMPETENCIAS LABORALES CHILE (catálogo de competencias laborales). Link relacionado: http://www.competenciaslaborales.cl/catalogo/mineria_p2a.htm recuperado: 20/11/2008. Disponible en: www.chilecalifica.cl/WebCMOrientacionWeb/Documentos/106/1155795925569.doc

- el área o ámbito general dentro del cual se desenvuelve un oficio u ocupación.
- Las unidades de competencia asociadas al perfil.
- El contexto de competencia, referido a las condiciones y situaciones bajo las cuales el candidato debe demostrar capacidad para ejecutar una determinada tarea.
- Las evidencias directas e indirectas que permiten constatar que una persona es capaz de desempeñar las actividades que componen un perfil ocupacional, según los criterios esperados.

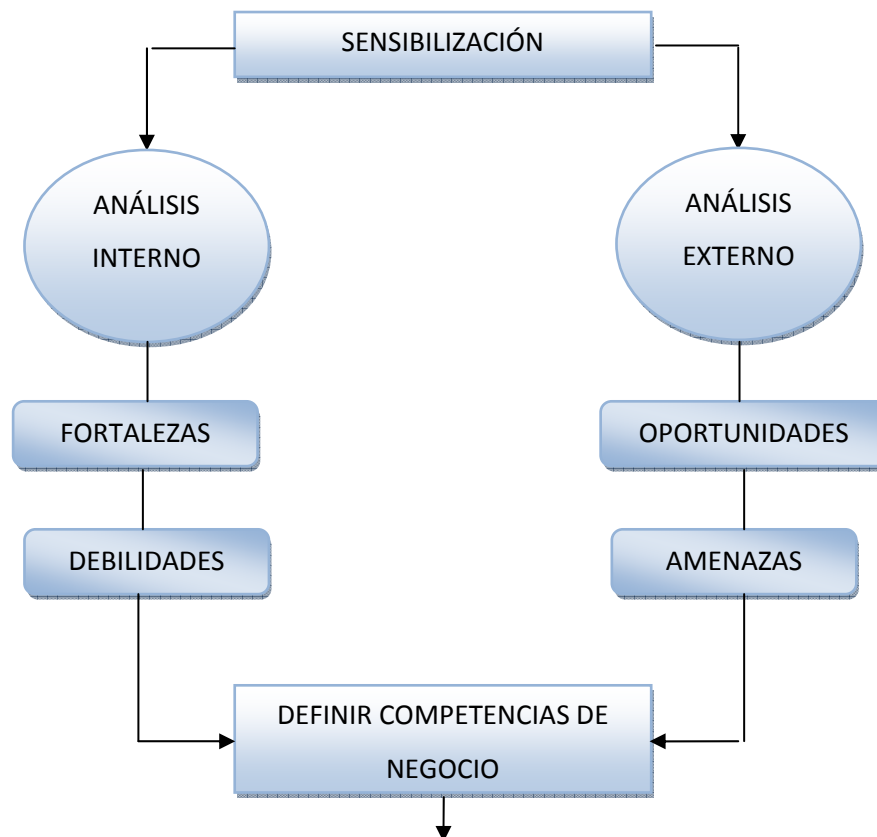
Los perfiles ocupacionales basados en competencias responden a una lógica de oficios completos más que a actividades o tareas aisladas, teniendo de este modo un valor agregado para el ámbito de la formación profesional, capacitación y gestión de recursos humanos en empresas, además de la posibilidad para ser usados en la evaluación y certificación.

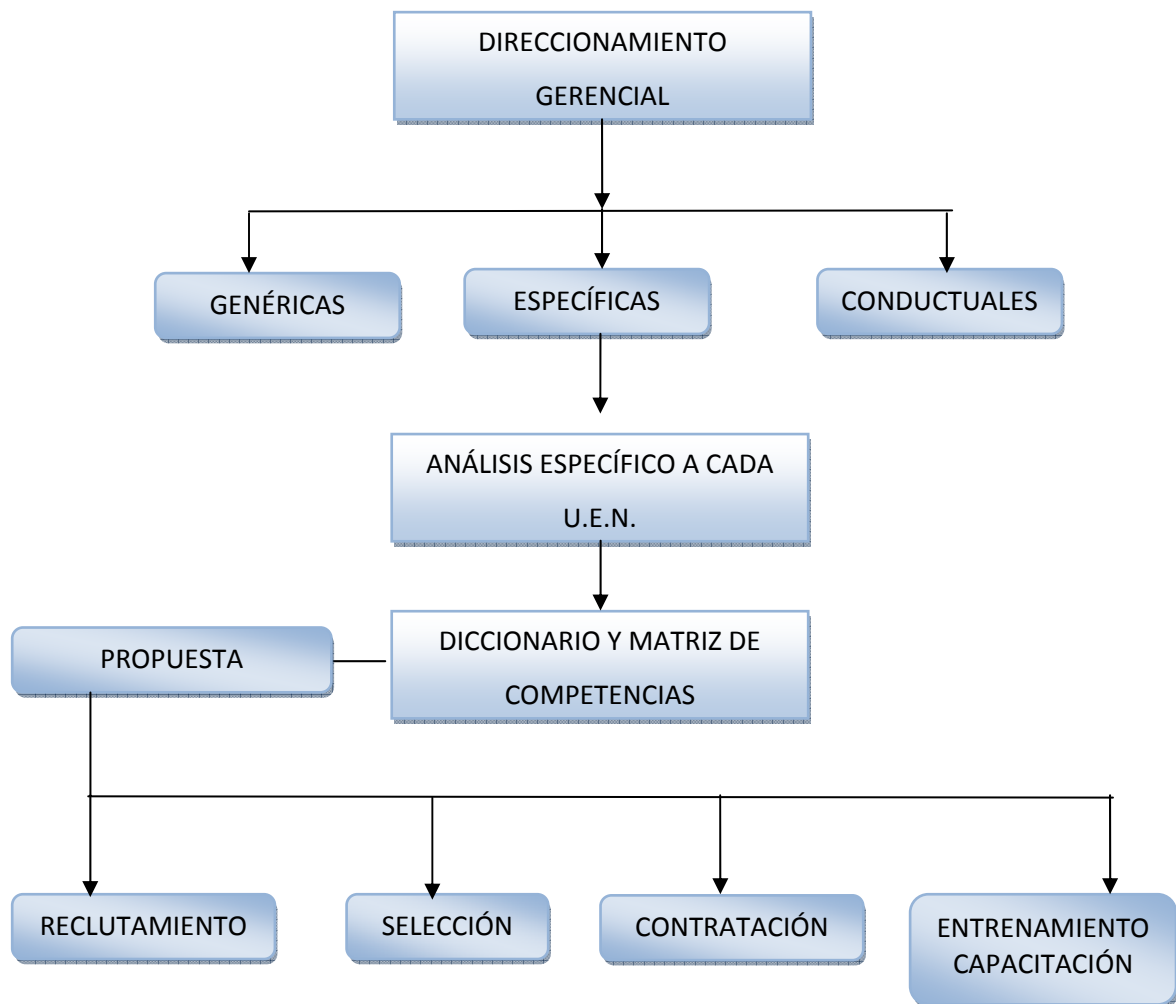
Los perfiles ocupacionales generalmente reflejan lo que en el ámbito de la gestión de recursos humanos se denomina "Cargo".

6. PLANEACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

CODIESEL S.A. tiene como objetivo principal poner en orden sus procesos internos y externos relacionados con el capital humano, por consiguiente decidió contar con el apoyo y conocimiento de las autoras como ingenieras industriales, para documentar una propuesta que permitiera mejorar la calidad del personal que ingresa a la empresa y redimensionar el alcance y las funciones de cada cargo permitiendo abarcar y responder a las nuevas necesidades de la industria.

Por consiguiente, desde el inicio del proyecto se contó con una completa disposición por parte de la empresa en cuanto a los recursos financieros necesarios para la realización del proyecto y los recursos de información, capacitación y vinculación para conocer la industria automotriz, la casa matriz (CREVROLET), sus políticas, entre otros aspectos que hasta el momento eran desconocidos para las autoras. A continuación se muestra de manera general como se estructuro el Modelo de Gestión y una explicación de cada fase.





Fuente: Autoras del proyecto

Para empezar el estudio se realizó primero una sensibilización con los Gerentes de cada U.E.N., coordinadora de calidad y Gerente General, en donde se informó de la metodología utilizada por el modelo de gestión por competencias, sus utilidades, beneficios y ventajas en la administración del capital humano. La sensibilización se realizó a través de:

- ✓ Reuniones de presentación y discusión del modelo con el jefe de calidad, y los diferentes gerentes, para la adquisición de nuevas competencias.
- ✓ Discusiones programadas periódicamente que tuvieron como finalidad detectar las equivocaciones del modelo vigente.

- ✓ Documentación del tema y sus diferentes aplicaciones a nivel de administración de recursos humanos.

Para poder efectuar un estudio preciso y certero, fue necesario realizar un análisis interno y externo, con el fin de determinar la situación actual de CODIESEL S.A. en la industria y del sector automotriz en general. Para esto se realizaron encuestas a los grupos de competidores más relevantes para la empresa, indagando los factores claves de éxito concebidos para la industria automotriz como decisivos. Estos resultados se explican en detalle, en los capítulos 7.1 y 7.2.

Teniendo ya los factores claves de éxito en la industria las autoras definieron las competencias Genéricas para ser analizadas y aprobadas por la Gerencia y la Coordinadora de Calidad. Ellos hicieron un filtro y eligieron los más relevantes y representativos que potencializarán dichos factores en la empresa. Seguidamente se definieron, con el apoyo de la Coordinadora de Calidad las competencias Específicas y Conductuales necesarias en cada cargo según a la U.E.N. que pertenecen y a la actividad realizada por este.

Posterior a este análisis se conformó un grupo de trabajo compuesto por los Gerentes de cada U.E.N. con el fin de mantener constante comunicación y así retroalimentar periódicamente la información recolectada. Esto fue decisivo en el estudio ya que mediante un análisis grupal se detectaron las brechas existentes en el modelo anterior utilizado por la empresa y el modelo de gestión por competencias.

Con base en lo anterior, se construyó el diccionario y matriz de competencias necesario para la elaboración del nuevo instrumento para la recolección de información y así documentar los manuales de perfil de cargo. Poco a poco se fue vinculando a la empresa con los diferentes procesos que el modelo de gestión por competencias conlleva para la administración del personal, esta fue una tarea difícil ya que CODIESEL S.A. es una empresa que viene trabajando hace muchos años con un mecanismo empírico, lo cual genera un poco de restricción a la implementación de nuevas metodologías y actividades.

El perfil de los diferentes cargos se definió, en primer lugar con base en las tareas o funciones que la empresa esperaba que se realizarán en el cargo, el tipo de relaciones que se debían tener con los demás, el tipo de proveedores de insumos o información que tenía cada cargo, el tipo de productos y servicios manejados y sus tipos de clientes, entre otras características fundamentales. Para esto se construyó un paralelo de los diferentes cargos existentes y los nuevos, con sus correspondientes competencias a evaluar.

Fue de suma importancia determinar, las competencias conductuales necesarias por cada cargo ya que éstas son difícilmente modificables, por tanto se debe seleccionar una persona que posea los requerimientos de conducta necesarios para ejercer correctamente las funciones. Por ejemplo, si se requiere alguien con gran capacidad de concentración y trabajar largos períodos de tiempo sin contacto con otras personas o si por el contrario se requería de alguien con gran habilidad para relacionarse con los demás y con gran iniciativa para ello.

Lo que se buscó con este proceso fue que las nuevas vacantes creadas sea realmente justificable y necesario, también que sean diferentes a las ya existentes para evitar que se generen funciones similares o iguales a otros cargos, lo que constituye un despilfarro en el personal.

Se documentó el perfil de los cargos, se especificó la experiencia y conocimientos académicos que deben tener los aspirantes. Esto se determinó de acuerdo con el tipo de función que se espera realice la persona, las exigencias de sus funciones y las políticas de la empresa. En el capítulo 8 se observa de manera clara ésta clasificación.

La elaboración de los perfiles de cargos es solo el inicio de la metodología del modelo de gestión por competencias, por lo tanto las autoras proponen a CODIESEL S.A. realizar los diferentes procesos involucrados en la administración del recurso humano, como: los procesos de reclutamiento, selección, pruebas, contratación, capacitación o entrenamiento del personal basándose en el modelo de gestión por competencias el cuál se enfoca en las competencias que deben poseer los empleados y aquellas que se deben desarrollar y estimular, esta propuesta se encuentra en el capítulo 9 numeral 9.2 de este documento.

De esta forma, se planteo el modelo de Gestión por Competencias para la empresa CODIESEL S.A. y en los capítulos siguientes se encuentra con detalle, el proceso y los resultados de cada fase del modelo.

7. ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES EXTERNAS E INTERNAS DE LAS U.E.N. DE CODIESEL S.A.

7.1 ANÁLISIS EXTERNO

Hasta el momento CODIESEL S.A. no estaba preparada para decidir una dirección a largo plazo o una estrategia ya que no comprendía a fondo la situación estratégica de la compañía, es decir, la naturaleza exacta de las condiciones externas de la industria y la forma en la cual éstas condiciones se ajustan con sus recursos y capacidades.

Con el análisis externo realizado, CODIESEL S.A. está en capacitada para verificar si las estrategias utilizadas hasta el momento son las correctas o si por el contrario son necesarias algunas modificaciones que le permitan proyectarse mejor en la industria.

Para poder identificar y determinar los factores claves de éxito en la industria automotriz, se realizó un análisis dinámico del entorno en donde se tomaron los aspectos más relevantes de las diferentes empresas que componen el grupo de competidores de CODIESEL S.A.

Mediante este estudio se observaron las oportunidades y amenazas permitiendo así evaluar con detalle como las condiciones del ambiente pueden afectar o beneficiar la integridad y rentabilidad de la empresa. Esta evaluación se basó en los siguientes factores:

- El ambiente económico
- El ambiente político
- El ambiente gubernamental
- El ambiente jurídico y legal
- El ambiente social
- El ambiente demográfico
- El ambiente cultural

- El ambiente geográfico
- El ambiente tecnológico
- Los factores ambientales y ecológicos

Posteriormente para determinar los factores claves con los que se iba a trabajar a lo largo del proyecto se indagó y analizó con la Jefe de calidad, y los diferentes gerentes de las U.E.N., los aspectos fundamentales para alcanzar los objetivos estipulados para cada U.E.N. y para la empresa en general, logrando con esto definir los parámetros más importantes para el desarrollo de los objetivos y metas de la empresa.

Con base en los factores más relevantes se estudiaron sus variables de análisis y la situación actual de la empresa frente a esto y a su vez la tendencia a largo, mediano y corto plazo.

Para la conclusión del análisis fue de suma importancia indagar la probabilidad de ocurrencia de dichas variables de análisis y su severidad, así se pudo determinar las estrategias a tener en cuenta para el fortaleciendo de las diferentes competencias para CODIESEL S.A. y las diferentes unidades estratégicas de negocio, que pudieran afectar positiva o negativamente a la empresa.

A continuación se muestra la tabla que se tuvo en cuenta para la recolección de la información.

TABLA 1. Formato de análisis externo e interno

Factor	Variable de análisis	Tendencia	Oportunidad /amenaza	Probabilidad de Ocurrencia		Atractivo o severidad	
				Alta	baja	Alta	baja

La columna “factor” se relaciona con la variable que está afectado o podría afectar el ambiente externo de CODIESEL S.A. La siguiente columna describe el impacto de dicha variable, seguida de la tendencia de la misma y las dos columnas siguientes muestran si

es una oportunidad o una amenaza y la probabilidad de que este impacto ocurra, para terminar con el grado de a severidad de ese factor.

(Ver anexo C. Análisis de las oportunidades y amenazas del macroentorno)

En el análisis externo realizado también se indagó sobre las características y condiciones de la industria o sector automotriz que es a la que pertenece CODIESEL S.A., con la probabilidad de que se conviertan en oportunidades y amenazas que afectan a la empresa y que hacen parte del microentorno.

La metodología utilizada fue similar a la anterior, en donde se destacaron los factores más importantes para CODIESEL S.A. Pero esta vez el análisis se realizó en el microentorno de la empresa.

Este análisis genera la comprensión del ambiente que rodea a CODIESEL S.A., y de manera conjunta, constituyen la base para ajustar las estrategias a las condiciones cambiantes del sector y las realidades competitivas, y los planes de acción a mediano, largo y corto plazo, evitando así posibles alteraciones en su funcionamiento.

La evaluación se basó en los siguientes factores:

- Proveedores
- Clientes
- Competidores existentes
- Grupos reguladores

Aquí se realiza una tabla es similar a la anterior solo que los factores cambian por “proveedores-clientes-competidores existentes y grupos reguladores” y se sigue el mismo análisis.

(Ver anexo D. Análisis de las oportunidades y amenazas del microentorno)

7.1.1 Análisis de las fuerzas de porter

Amenaza de nuevos competidores

En el sector automotriz la posibilidad de entrada de otras industrias en el mercado es difícil ya que la inversión requerida es muy grande, sumado a esto se necesitan tratados con la casa matriz, requisitos y concesiones difíciles de alcanzar. por lo tanto las variables se puede controlar desde el punto de vista interno haciendo que la industria propia sea más atractiva, trabajando con un control calidad, control ambiental y seguridad industrial alto con el fin de ocasionar un impacto mayor y distintivo en el mercado objetivo. Haciendo que posibles variables externas que podrían amenazar la rentabilidad y sostenimiento de CODIESEL S.A. se tornen cada vez más lejanas a la realidad.

También hay variables que proporcionan oportunidades en la industria como lo son la preferencia, el precio, la calidad, seguridad (chevystar), el respaldo entre otras, en las cuales se tomó una posición de aprovechamiento generando una ventaja competitiva en la industria y por ende un mayor valor agregado percibido por los consumidores en los productos y servicios ofrecidos.

Rivalidad en el grupo de competidores

Para la industria automotriz las barreras de entrada no generan ninguna desventaja o amenaza ya que competir en el mercado estando bien posesionado las barreras de entrada ocasionan un impedimento a los nuevos competidores ya que los costos son muy elevados se necesitarían competidores fuertes reconocidos que generaran un posible guerra de precios para impactar negativamente a CODIESEL.

Además de todos los beneficios que el respaldo GM genera en CODIESEL las campañas publicitarias que implementan son demasiado agresivas como para poder ser opacadas por la nueva competencia. Lo más importante que representa la mayor fuerza ante la rivalidad del grupo de competidores es que CODIESEL cuenta con todos los servicios y productos necesarios por el usuario, ya sea en compra de vehículos nuevos o usados,

garantizando la comodidad, tranquilidad y facilidad de tramites a los clientes, sin incrementar los costos de compra.

Poder de negociación de los proveedores

Como se hablo anteriormente CODIESEL junto a CAMPESA son los únicos autorizados para la comercialización de chevrolet, lo que impide en su materia prima (vehículos de toda gama, accesorios y repuestos) que los proveedores aprovechen alguna oportunidad para generar sobre costos.

Visto desde otro ángulo esto podría convertirse en una amenaza en épocas de crisis, ya que al tener dependencia de un único proveedor, este podría aprovechar algún altibajo para aumentar sus precios o condiciones de venta. En cuanto a la parte legal, existen diversos estatutos y normativas que regulan posibles inconsistencias en impuestos, fletes, distribución y transporte, lo que garantiza una legalidad en los cobros.

Poder de negociación de los compradores

CODIESEL S.A. debe mantenerse a la vanguardia, en especial a las ventas de automóviles, ya que las ensambladoras siguen manteniendo un buen ritmo de ventas en el mercado gracias a las condiciones existentes para que una persona pueda adquirir un auto de vitrina con las cuotas iniciales que ofrecen son mínimas y los créditos otorgados y las tasas de interés son más bajas, que en otro concesionario. En el caso de los compradores, el poder de negociación es individual por que el individuo es quien decide realizar la compra además hoy en día el cliente tiene conocimiento sobre el sector, calidad, tecnología, garantías, precios y financiación en el vehículo etc.

CODIESEL da a conocer sus vehículos y todo lo relacionado a éstos, por medio de herramientas que sirven para que el consumidor pueda ver en estos productos lo que se les está ofreciendo, mediante canales de comunicación con diversidad en las fuentes de información como internet, televisión, revistas especializadas, ferias, etc.

Productos sustitutos

Los productos sustitutos siempre serán una amenaza para el sector automotriz, como por ejemplo el sector de motocicletas, este sector ha venido cobrando importancia debido al aumento del nuevo sistema mototaxi que es utilizado en muchas zonas del país, este servicio se ha incrementado debido al bajo poder adquisitivo de las personas, que optan por este medio de transporte.

De la misma manera existen otros medios que resultan mucho más económicos y al mismo tiempo efectivo como lo son el servicio de autobuses, busetas y micro buses, que funcionan con tarifas plenas convirtiéndose en un medio de transporte importante para aquellos que no tienen la posibilidad de adquirir un vehículo.

Otro medio de transporte que tiene una alta demanda son los Taxis que se han convertido también en un medio importante de transporte, en la actualidad el número de este tipo de vehículo es muy alto, ya que es un medio utilizado por su ágil desplazamiento.

También es importante mencionar el mercado de bicicletas, aunque no es alta la demanda se ha convertido es un medio alternativo de transporte, ya que es utilizado por muchos como una actividad diaria, y a su vez trae beneficios en materia de ambiente, ya que la contaminación en el país es bastante alta.

7.1.2. Ciclo de vida de la industria

CODIESEL S.A. y la industria automotriz en general se encuentra en una etapa de crecimiento, debido al constante cambio tecnológico, de tendencias, metodología, y técnicas utilizadas en toda la gama automotriz. La barrera de entrada es alta debido a los costos de incursionar en el negocio (maquinaria, infraestructura, etc.), lo innovador del producto o servicio pues actualmente ninguna empresa cuenta con los beneficios con que cuenta CODIESEL en el sector, sin embargo se ve enfrentada a la fidelidad y costumbre adquirida por parte de los clientes que compran otra clase de vehículo, u otra marca.

Aquí entra a jugar un papel muy importante la calidad, el producto y que tan satisfactorio es el proceso de compra desde la preventa hasta la postventa y posteriormente el seguimiento del mismo. CODIESEL está constantemente en comunicación con sus clientes nuevos y antiguos con el fin de recaudar la información necesaria para verificar el nivel de satisfacción percibido, recibido y esperado y modificar los diferentes factores que estén afectando dicha información.

Por lo mencionado anteriormente en esta etapa es fundamental el valor agregado que se le implante al producto, no solo para mantenerse posicionado sino también para crear una ventaja sostenible que impida un posible decline.

7.1.3 Fuerzas impulsoras de cambio de la industria

- **Importancia del medio ambiente**

Esta fuerza le dio un giro contundente a la Industria, ya que hasta hace unos años las exigencias ambientales y la normatividad para ello eran muy pobres. Este comportamiento duro por muchos años e hizo grandes daños en el ecosistema y la capa de ozono. Gracias a los cambios generados por la tecnología basada en el medio ambiente, ahora contamos con menos cantidad de residuos tóxicos. Al generarse nuevas leyes ambientales en la actualidad la tendencia gira en torno al cuidado ambiental y social es por esto que los automóviles en todas sus gamas se han venido modificando dedicados a generar residuos renovables, y menos perjudiciales para la capa de ozono y evitando el consumo excesivo de recursos naturales.

Satisfacer las necesidades del cliente no implica pasar de lado la importancia de la conservación del medio ambiente y el bienestar social antes del económico, algo que caracterice a las grandes industrias de hoy es su preocupación por la logística inversa no solo por los lucros que este acarrea si no por la reutilización de residuos liberando al medio de agentes contaminantes.

CODIESEL ha venido adelantando estudios para la eliminación de residuos tóxicos, para evitar riesgos en contaminación de aguas, daños en la salud de sus trabajadores, riesgos

laborales y ambientales, entre otros. Estos estudios han sido monitoreados constantemente con el fin de minimizar al máximo su impacto y generar nuevas campañas y técnicas que le permitan una purificación total o media del medio.

- **Cambios tecnológicos**

La tecnología es una de las fuerzas que se aplica para cualquier industria, en el caso de CODIESEL S.A. esta ha cambiado el desarrollo del comercio en un 100%.

El cambio tecnológico es el recurso más distintivo de la industria automotriz, ya que es una industria con un evidente avance constante en diseño, confort, seguridad, variedad, etc. que lo posiciona a CODIESEL en un nivel elevado con respecto a sus competidores, ya que cuenta con una novedosa técnica de pintura (CÁMARA DE PINTURA), nuevas inversiones en infraestructura y capacitación, maquinaria y herramienta de punta, entre otros factores que lo superposicionan.

En este tipo de negocio, se presentan diversos cambios tendenciales que lo obligan a estar al día con mecanismos que cumplan con las exigencias del cliente, cuide el medio ambiente y se enfoque a su vez socialmente. Aunque es una tarea difícil, lo más importante es que CODIESEL cuenta con el respaldo de GM COLMOTORES, quien patrocina la mayoría de sus inversiones.

- **Preferencia de los clientes por tener productos diferenciados**

Esta Fuerza es una de la más importantes para el sector automotriz, porque en esta se debe tener en cuenta que se deben generar productos no solo para un tipo específico de personas, sino para la comunidad en general, y así abarcar día a día nuevos segmentos. La gente ha sido la gran cómplice del crecimiento de la industria.

A ellos se debe que grandes marcas antiguas continúen con sus clientes fijos y constantes, como también se debe la fuerza con la que entren las nuevas marcas. Es algo complejo, y riesgoso, pero en las actitudes de la gente se basa la prosperidad del negocio y si se conoce bien su gente y su clientela se puede llegar muy lejos.

La personas cada día están más variantes y ansiosos de nuevas experiencias esperan productos que irradien nuevos estilos de vida y que caractericen su forma de pensar y decidir ante los retos, es por esto que la industria automotriz en especial CODIESEL S.A. busca crear productos innovadores y totalmente sofisticados, diferentes a los ofrecidos por sus competidores con el fin de promocionar un atributo diferenciador que garantice el crecimiento de la fuerza de ventas.

7.1.4 Factores claves de éxito

Factor clave de éxito	Peso	CHEVROLET		RENAULT		MAZDA	
		calif	pond	calif	pond	Calif	pond
Reconocimiento	0,05	4	0,20	5	0,25	5	0,25
Calidad	0,20	5	1,00	4	0,80	4	0,80
Satisfacción del cliente	0,15	5	0,75	3	0,45	5	0,75
Valor agregado del producto	0,10	3	0,30	4	0,40	5	0,50
Proveedor confiable	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Distribuidor confiable	0,05	5	0,25	2	0,10	1	0,05
Precio	0,10	5	0,50	4	0,40	5	0,50
Cuidado social y ambiental	0,10	4	0,40	2	0,20	2	0,20
RRHH	0,07	4	0,28	5	0,35	4	0,28
Cobertura	0,10	5	0,50	4	0,40	5	0,50
Total :	1,00	4,30	4,42	3,60	3,59	4,00	4,15

7.1.5 Conclusiones del análisis

Al evaluar los distintos factores críticos para el éxito en la industria automotriz, se determinaron las diferentes prioridades, los posibles campos de oportunidades por aprovechar y las amenazas impuestas por el grupo de competidores, que fueron pieza clave para el modelo de gestión por competencias, ya que partiendo del análisis de cómo se encuentra el entorno se escogieron las competencias, habilidades y destrezas que actualmente se presentan en el sector Automotriz, se adaptaron a los manuales de

CODIESEL según los perfiles de los cargos para estar a la altura de la industria automotriz y de ésta manera contribuir al mejoramiento continuo en CODIESEL S.A.

La calidad es lo más importante para el posible comprador, por ende para muchos y sin lugar a duda para CODIESEL S.A. es primordial el nivel de percepción del mercado potencial y objetivo sobre dicho factor, sin dejar de lado la satisfacción del cliente, el precio y el valor agregado en los productos. Debido a esto se observó y determinó la ventaja considerable que CODIESEL S.A. tiene sobre la competencia directa, ya que son más competitivos en los precios, su calidad, su respaldo entre otros.

De un tiempo para acá el mercado ha venido respondiendo a una gran cantidad de estímulos por parte del gobierno, con leyes ambientales, el bajo de los aranceles, las bajas tasas de préstamo de libre inversión, etc. Estímulos comerciales, que CODIESEL S.A. ha venido aprovechando, centrando esfuerzos en el cuidado social y ambiental, e invirtiendo en nuevas técnicas y tecnologías para generar un producto final, que cumpla con las expectativas del cliente y contribuya al medio ambiente.

Hoy en día las empresas pertenecientes a este sector deben contar con ciertos parámetros preestablecidos para garantizar su correcto funcionamiento, el desarrollo de métodos y estrategias centrados para el aprovechamiento de oportunidades y contrarrestar las posibles amenazas cada día son más duras y fuertes de alcanzar, se cuenta con recursos financieros, y humanos para lograr estos objetivos y de la comunicación y el enlace entre ellos depende la obtención de metas.

Llegar a ser competitivos en esta industria es un trabajo difícil, lograr un equilibrio entre lo percibido por el cliente y lo esperado es bastante complejo. Se debe tener una equidad es la mayoría de aspectos prioritarios para el consumidor, como el precios, la cobertura y calidad entre otros en los productos y servicios ofrecidos, pues no basta solo con un buen posicionamiento y unas instalaciones adecuadas para el aseguramiento de su elección, sino que se debe estar al tanto del eje motor de la eficacia de los factores como lo es el capital humano. De este depende en gran parte el éxito en de una empresa, su clima laboral, su justicia, y de su buena administración del personal radica la sostenibilidad a largo plazo de una empresa.

Ciertamente muchas de las empresas que se desenvuelven en esta industria no le dan la suficiente importancia a estos factores externos de éxito, por ello son sacadas del mercado por nuevas empresas aparentemente más atractivas.

Para incursionar en la industria automotriz es necesario tener en cuenta ciertos factores en los que se debe basar la empresa para logra una ventaja en el momento de competir con aquellas ya establecidas. Estos factores a tener en cuenta se basan en el aprovechamiento de las fortalezas antes nombradas y por el contrario minimizar las amenazas que afectarían la industria:

- Para ingresar a la industria se debe tener en cuenta que es una industria en donde el precio juega un papel importante y por tanto se debe enfocar en bajar los costos fijos que requiere la prestación de dicho producto para así poder con precios competitivos, es decir crear una economía de escala.
- Se debe ser pionero en la innovación de productos que atraiga a aquellas personas que deseen disfrutar de los beneficios de movilidad ofrecidos por los automóviles sin pensar que puede afectar sus finanzas. Crear una cultura laboral en pro al cuidado social en todos sus aspectos con base al crecimiento sostenible del mismo.

Fue necesario este análisis para la elaboración de los manuales basados en el modelo de Gestión por Competencias, para identificar de manera clara cuáles son las competencias más apropiadas para el personal de CODIESEL S.A.

Esto garantiza que las personas que ocupan los diferentes cargos en la empresa, sean más eficientes y competitivas, ya que teniendo claro cuáles deben ser sus habilidades y las diferentes destrezas para garantizar un excelente desempeño laboral, pueden desempeñarse de una manera más productivas y CODIESEL S.A. tendrá un personal más acorde y preparado de acuerdo a sus perfiles para llegar a ser una empresa líder en cuanto a Recurso Humano se refiera.

7.2. ANÁLISIS INTERNO

Aunque existen más fortalezas que debilidades, mediante el análisis se determinó que las más relevantes para CODIESEL S.A., son la calidad del producto y del servicio, ya que este es considerado como su atributo diferenciador. Esto se concluyó mediante reuniones y conversaciones con el Gerente General, el Gerente de Vehículos, según las ventas y las opiniones de los clientes que compraron y reciben actualmente los servicios ofrecidos, la mayoría coincidía en estas características.

TEMA	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZAS	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS FORTALEZAS
Recursos (tangibles)	Teniendo en cuenta el análisis se observa que los productos ofrecido por CODIESEL S.A. son de altos estándares de calidad la cual tiene gran relevancia puesto que estos se adquieren de la casa matriz	CALIDAD EN EL PRODUCTO
Habilidades en cuanto al producto	Se observa en los factores claves de éxito el valor agregado que CODIESEL S.A. le implanta a sus procesos con el fin de bajar tiempos de entrega, mejorar calidad y generar mayor satisfacción en el cliente.	CALIDAD EN PRODUCCIÓN
Recursos (intangibles)	La reputación de la marca, la tranquilidad que se le genera al cliente con todos los procesos de producción estipulados con grandes estándares de calidad y su respaldo	CAPACIDAD DE SATISFACER AL CLIENTE
Habilidades en cuanto al servicio	Destreza que tiene los operarios después de haber recibido capacitación para realizar la prestación del servicio	CALIDAD DEL SERVICIO

Fuente: autoras del proyecto

Estas fortalezas presentadas han generado capacidades internas de la empresa logradas con base en una buena combinación de recursos humanos, financieros, competencias, y habilidades que le permite cumplir con su misión, lograr sus objetivos y aprovechar las oportunidades, en la cual estas fortalezas enfocan a implementar estrategias de acción

para reforzar la compañía, en aquellos aspectos que le permitan emplear mejor la ventaja competitiva y el producto diferenciador.

Las diferentes ventajas competitivas que posee CODIESEL S.A. logran generar mayor satisfacción al cliente en cada servicio prestado directa o indirectamente. La fortaleza más notoria es que generan productos y servicios de alta calidad, con gran respaldo y cobertura posicionando así a la compañía en un nivel sostenible.

7.2.1. Diagnóstico de las debilidades

TEMA	DESCRIPCIÓN DE LAS DEBILIDADES	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS DEBILIDADES
Capacidades de diversificación e innovación	Mediante el análisis se determinó que el reconocimiento y la variación de producto de otras marcas que hacen parte del grupo de competidores es una debilidad notable para la compañía	Capacidad de satisfacer a los clientes con productos con valor agregado.
Capacidades operativas	la variedad de producto genera un riesgo a la compañía en el momento de expansión del producto	Eficiencia operacional
Habilidades en cuanto al producto	Las habilidades adquiridas a través del tiempo por técnicos, gerentes y empleados de compañías que hacen parte de la competencia es una fuente de debilidad para CODIESEL S.A. por ser una compañía en etapa de crecimiento.	Calidad del producto
Recursos de innovación	Teniendo como base las conclusiones del análisis externo se tiene como una debilidad que el mercado prefiera otro tipo de vehículo más enfocado al cuidado ambiental.	Capacidad de satisfacer a los clientes

Fuente: autoras del proyecto

7.2.2 Conclusión del análisis interno

Mediante este análisis se concluyó que aunque existen debilidades en CODIESEL S.A. sus fortalezas generan un mayor impacto positivo en la rentabilidad de la empresa y en el cumplimiento de sus objetivos. Cabe recalcar que se deben generar estrategias que permitan disminuir las debilidades presentadas.

Se observó claramente que CHEVROLET es una marca muy bien posicionada, no sólo a nivel nacional sino mundial, el reconocimiento de sus grandes competidores crea una falencia importante que a largo plazo podría desequilibrar el funcionamiento de CODIESEL S.A. En cuanto a los mercados sustitutos, la experiencia de la competencia y la eficiencia operacional se puede decir que aunque son debilidades notables no constituyen un peligro para la empresa ya que día a día CODIESEL S.A. se ha encargado de crear e implantar mecanismos que reduzcan estos problemas, pero este es un trabajo que requiere de tiempo y concientización, tanto interno como externamente.

Por otro lado, en cuanto a los empleados capacitados, las autoras con el estudio brindan una solución concreta y efectiva con la documentación de los manuales de perfil de cargos por competencias y la propuesta en los planes de capacitación y desarrollo. Lo cual ocasionará a la hora de su implantación la eliminación de esta debilidad. A continuación se muestra las fortalezas y debilidades según el análisis realizado.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
CALIDAD EN EL PRODUCTO	RECONOCIMIENTO PRODUCTOS SUSTITUTOS
TECNOLOGÍA DE PRODUCCIÓN	EFICIENCIA OPERACIONAL
DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO	EXPERIENCIA DE LA COMPETENCIA
ESTÁNDARES DE CALIDAD	MERCADO SUSTITUTO
EMPLEADOS CAPACITADOS	EMPLEADOS CAPACITADOS EN COMPETENCIAS
SATISFACCIÓN AL CLIENTE	CONTROL DE COSTOS

Fuente: autoras del proyecto

Como resultado del análisis desarrollado en CODIESEL S.A. y otros trabajos realizados por el grupo, la matriz DOFA muestra los aspectos más relevantes para la industria automotriz proporcionando el marco de referencia para la elaboración de las competencias, proporcionando información clave como las oportunidades del entorno, y las debilidades que actualmente existen dentro de la organización con el fin de escoger las competencias que más se acoplen y definan a CODIESEL S.A.

Finalmente este análisis reúne todos los puntos a tener en cuenta para la elaboración de las competencias del negocio tales como: competencias genéricas, específicas y conductuales. A continuación se plasman las competencias como resultado del análisis.

Autoconfianza.
Autocontrol.
Capacidad de comunicación
Compromiso organizacional
Conocimiento de la industria
Conocimiento organizacional.
Creatividad
Criterio de desempeño
Delegación
Desarrollo de otros.
Habilidades mentales, de análisis y síntesis.
Impacto e influencia.
Iniciativa.
Investigador
Marketing relacional
Negociación
Orientación al logro
Orientación de servicio al cliente.
Criterio de desempeño
CRM & mercadeo
Pensamiento conceptual.
Planificación y organización
Gestión ambiental
Gestión de Infraestructura y mantenimiento
Gestionamiento de recursos
Habilidades administrativas de personal

Orientación a la calidad
Proactividad
Productividad
Relaciones públicas
Responsabilidad por contacto con el público
Responsabilidad por información confidencial
Salud ocupacional
Sensibilidad interpersonal.
Trabajo bajo presión
Trabajo en equipo y cooperación.
Tenacidad
Tiempo de reacción
Probidad
Orientación al orden, la exactitud y la calidad
Flexibilidad y adaptabilidad
Gestión de cambio
Dirección y potencialización de la red de ventas
Comprensión estratégica de negocio
Dirección de proyectos
Capacidad de aprendizaje

8. MATRIZ DE COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS PARA CODIESEL S.A. Y SUS DIFERENTES U.E.N.

En cuanto a la selección de las competencias correspondientes a cada factor se tuvo en cuenta el nivel de responsabilidad, el propósito del cargo, los cargos subordinados y el impacto que este tiene frente a los resultados que afectan económicamente y estratégicamente a la compañía. Según esto, se determinó que es necesario clasificar cada competencia en niveles de impacto o severidad, con el fin de observar el desarrollo de dichas competencias en cada cargo ya que según sus funciones la competencia estará presente en mayor o menor magnitud.

A su vez es claro que no todas las competencias impacta a todos, existen competencias básicas, conductuales y funcionales, cada una con diferentes características, derechos y deberes, para esto se indagó con el personal encargado del funcionamiento administrativo y de calidad, donde se estudio las diferentes competencias según los 3 tipos de clasificación que son: fácilmente entrenable, medianamente entrenable y difícilmente entrenable. Llegando así una conclusión final lo que facilitó la construcción del material o modelo para la recolección de información.

Para la buena comprensión de los cambios realizados en los perfiles de cargos basados en un modelo de gestión por competencias fue necesario realizar una matriz de competencias que permitiera conocer y entender las diferentes competencias con las que se iba a trabajar, y sus diferentes clasificaciones para garantizar su aceptación por parte de las directivas de cada U.E.N. y del concesionario en general. Al desglosar las competencias en niveles de intensidad, realizar el trabajo de campo pertinente en cada unidad estratégica de negocio (U.E.N.), recolectar la información necesaria para el estudio, y analizar la información suministrada por los empleados se identificaron las competencias a utilizar especificando su conceptualización claramente, para esto se indagó en diferentes fuentes como el diccionario de las competencias, y algunas empresas que ya habían implementado este modelo.

La clasificación utilizada según el nivel de intensidad de cada competencia en la elaboración de la matriz, fue las siguientes:

Niveles de competencia: Pueden haber varios niveles (1, 2, 3...) para el cumplimiento de la competencia.

1. Insatisfactorio. Por lo tanto este nivel no se aplica a la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.
2. Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido
3. Bueno
4. Alto o desempeño superior (Aprox. una de cada diez personas alcanzan este nivel)

Un ejemplo de dicha clasificación es la competencia “autoconfianza”, donde se muestra una primera columna de conceptualización de la competencia, la segunda muestra el grado de entrenabilidad, la tercera el nivel de intensidad, y la cuarta la descripción de la conducta a desarrollar por cada cargo según el nivel de la competencia. A continuación se ilustra el modelo:

Competencia	Entrenabilidad	Nivel	Conducta a desarrollar
Autoconfianza (convencimiento de su propia capacidad y posibilidades especialmente en situaciones difíciles que supone un reto)	Difícilmente entrenable	1	Cumple estrictamente lo indicado por los mandos superiores.
		2	Declara una confianza justa en la capacidad propia. Se ve a sí mismo como un constructor en proceso.
		3	Declara confianza en la capacidad propia. Se ve a sí mismo como un experto, como un agente causal.
		4	Justifica sus declaraciones de confianza en sí mismo, sus acciones apoyan sus expresiones verbales de autoconfianza.

(Ver anexo E. Diccionario y matriz de las competencias de CODIESEL S.A.)

9. DOCUMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LAS U.E.N. DE CODIESEL S.A.

Se revisó el manual de perfil de cargos anterior con el que estaba trabajando la empresa en las 5 unidades estratégicas de negocio. Al analizarlos y evaluarlos se determinaron algunas inconsistencias o variaciones en cuanto a cada una de las funciones, obligaciones y competencias que debían cumplir los diferentes cargos.

Se valoró los puestos de trabajo mediante la información recolectada de las encuestas la cual detalla su influencia e impacto en la actividad económica de la empresa y en su funcionamiento. En esencia se potencializó la importancia de los cargos según lo que la empresa esperaba de cada perfil de cargo, los que los empleados percibían del cargo y lo que era clave para el éxito en la industria automotriz, para verificar si era necesario realizar algún cambio en los manuales, y garantizar la mejora a recibir con la implementación del modelo de gestión por competencias. Este nivel de prioridad o estándar de evaluación vario según la U.E.N. en la que se realizaba el estudio ya que cada una cumple una función específica en la empresa.

(Ver anexo F nuevo formato de descripción de cargos)

9.1 MANUALES DE PERFIL DE CARGOS POR COMPETENCIAS PARA LAS U.E.N. DE CODIESEL S.A.

Tomando como base el análisis del capítulo anterior se diseñaron los manuales de los perfiles de cargos basados en las competencias escogidas en común acuerdo con la Gerencia General y la Coordinadora de calidad. Estos manuales tienen como objetivo recolectar información específica para cada cargo como las responsabilidades y actividades.

El manual empieza con una identificación general del cargo, cuál es el jefe inmediato y a que U.E.N. pertenece, con el fin de saber con exactitud a qué tipo de competencias debe

apuntar. Se especifica el objetivo del cargo seguido de las condiciones específicas del mismo como la educación y la experiencia que este requiere para un buen desempeño. Se menciona si el cargo actualmente tiene suplentes o no, y se debe especificar si requiere de algún tipo de formación especial para desempeñarse en el mismo. Después se hace mención a cuantas personas directas tiene a cargo y el número de estas, esto hace referencia a personas según el cargo que posea, seguido de las dimensiones económicas que hace referencia a la responsabilidad por maquinaria y equipo bajo su responsabilidad.

Se hace mención al conjunto de responsabilidades las cuáles se definen como el desempeño de la persona para la toma de decisiones por sí mismo o por el contrario debe consultar a su superior para poder ejecutarla, el análisis y toma de decisiones finalizando con la solución de problemas según la complejidad de sus actividades.

Se realiza una lista específica de cuáles son las actividades que actualmente, según al cargo que corresponda debe hacer, estas actividades se concretan una vez analizado el cargo, junto con las actividades que en realidad está realizando la persona. Después de tener claro que hace el cargo se procede a identificar las competencias que se necesitan para desempeñarse de una mejor manera y apuntar a los objetivos de la organización.

Finalmente se deben especificar las condiciones de trabajo del personal, y si es necesario emitir observaciones o comentarios referentes a lo analizado durante la elaboración del manual.

U.E.N. VEHÍCULOS

En esta unidad estratégica de negocio se realizan los procesos más importantes para la organización, es responsable de la relación comercial de la empresa, y la fuerza de ventas del producto final ofrecido por la empresa en todas las sucursales de Santander. Debido a esto se tuvo especial cuidado en su evaluación pues el funcionamiento de esta unidad depende o se direcciona en gran parte el funcionamiento de las U.E.N. negocios y P&A, pues se mantienen estrechamente ligadas, en donde la relación comercial

gestionada con lleva ventajas o desventajas a la fuerza de ventas en P&A, y los lineamientos gestionados en NEGOCIOS. La U.E.N. vehículos, centra sus esfuerzos en aumentar y potencializar las relaciones.

El perfil de cargos realizado para el gerente comercial fue el resultado de un tamizado que se hizo con la coordinadora de calidad y por investigaciones realizadas al sector automotriz en cuanto a las funciones necesarias de un gerente comercial ya que este cargo llevaba vacante entre 3 y 4 años y no se tenía una persona a cargo, por consiguiente estas funciones estaban desglosadas en cargos medios, los cuales se estaban sobre cargando. El análisis de esta unidad era de 15 cargos a estudio.

Los cargos que se encuentran en esta U.E.N. son: Gerente Comercial, Asistente comercial, Jefe de alistamiento, Auxiliar de alistamiento, Vitrinero, Conductor, Pulidor, Alistadores, Inspector de averías, Secretaria de vehículos, Secretaria de facturación, Auxiliar matriculas, Secretarias de entregas, Asesores comerciales, Asesor comercial usados, Coordinadora de negocios de gerencia y Mensajero.

Esta U.N.E. no tiene especificado las funciones exactas de los cargos, ni las competencias que deben tener, no especifican las condiciones del puesto de trabajo, ni la formación que cada cargo necesita para tener un mejor desempeño laboral.

A continuación se muestra un cuadro comparativo del manual antiguo y el nuevo propuesto por las autoras donde se ve reflejado el mejoramiento y lo consistente de la propuesta, que será de gran ayuda para CODIESEL S.A. en el momento de identificar cuáles son las capacidades, habilidades y destrezas de su personal antiguo y por contratar, garantizando personas más competitivas.

Seguido de este cuadro se plasma el manual correspondiente al cargo de GERENTE COMERCIAL junto con las condiciones laborales de esta U.E.N.

Cuadro comparativo Antiguo manual de Funciones y Nuevo Manual

ANTIGUO MANUAL	NUEVO MANUAL
Nombre del cargo	Identificación Completa del Cargo
Actividades	Condiciones específicas
	Dimensiones personales y específicas
	Responsabilidades específicas
	Actividades
	Listado de competencias
	Condiciones de trabajo
	Observaciones

Perfil del Gerente Comercial

	
CODIESEL S.A. Girón - DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE COMERCIAL
NO. PERSONAS CON EL CARGO	1
JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL
UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO	VEHÍCULOS
OBJETIVO DEL CARGO	
Planear, dirigir, controlar y administrar todos los servicios, funciones y procesos realizados en la U.E.N. vehículos, con el fin de gestionar un apoyo continuo en la fuerza de ventas, que fortalezca el desarrollo de la relación comercial y diseñando estrategias específicas para optimizar los resultados operacionales y financieros no solo de la U.E.N. sino de los grupos de interés de la compañía.	
Representar a la U.E.N. de vehículos de forma juridicolegal ante la junta directiva, y gerente general de CODIESEL S.A.	

REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS				
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS – INGENIERO INDUSTRIAL – INGENIERO FINANCIERO INGENIERO DE MERCADOS Con énfasis o especialización certificada en gerencia, marketing y ventas, gestión empresarial, logística empresarial o mercadeo.				
CONDICIONES ESPECIFICAS				
	Nivel			
	I	II	III	IV
EDUCACIÓN			X	
MANEJO TIC			X	
EXPERIENCIA				X
FORMACIÓN				
TEMAS DE ÁREA: Manual de Inducción, Panorama de Riesgos, Política de Salud Ocupacional, Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, Reglamento Internos de Trabajo, Plan de Emergencias y Estructura de la Organización. Productos de la Unidad Estratégica de Vehículos y Negocios, Financiación de los productos, mercadeo.				
CAPACITACIÓN: de los procesos y sub-procesos de la Empresa y de General Motors Colmotores pertinentes al cargo. Gerencia del Servicio, Productividad y competitividad, Conocimiento de los Vehículos de General Motors, sus partes y modelos.				
HERRAMIENTAS DEL SISTEMA: DMS (Dynamic Modular System), SAP.				
PROCEDIMIENTOS, NORMAS Y CONTROLES: Normas de Calidad ISO 9001 última versión, Contrato de Concesión con General Motors Colmotores, Manual de Inducción MPER-02, normas y políticas de la fábrica.				
CARGO SUPLENTE				
ASISTENTE COMERCIAL				
DIMENSIONES				
dimensiones personales				
	0	1 ≤ 5	5 > 10	< 10
NÚMERO DE PERSONAS DIRECTAS A CARGO				X
NÚMERO DE PERSONAS INDIRECTAS A CARGO			X	
dimensiones económicas				
	Nivel			
	I	II	III	
RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO	X			
RESPONSABILIDAD				
DECISIONES QUE SE TOMAN POR SI MISMO				
Realización y exposición del plan de negocios para la U.E.N. vehículos con el fin de impulsar el mejoramiento continuo de la misma y por ende su rentabilidad y eficiencia. Planear la asignación de recursos para cada una de las sucursales				
Diseño e implementación de estrategias comerciales que permitan contrarrestar o nivelar las variaciones de la industria automotriz, disminuir el poder de negociación de los				

compradores y proveedores y la rivalidad entre el grupo de competidores, creando ventajas competitivas y comparativas que le permitan sobre posicionarse.			
Realización de planes de acción preventivos y correctivos para posibles inconsistencias, problemas, o situaciones de tensión que se puedan presentar en la U.E.N. y puedan afectar su buen funcionamiento, ya sea en cuanto a la administración del personal o por no conformidades en las negociaciones.			
Diseño y desarrollo de Estrategias de ventas que alcancen los niveles de efectividad deseados para el área comercial en lo relacionado con la gestión y satisfacción del cliente, con el fin de mejorar la rentabilidad de la U.E.N. y aumentar las relaciones comerciales de esta.			
Autorización de operaciones de venta, verificando que se cumpla con los requisitos exigidos, y agilizar los procedimientos siguientes para concretar el cierre del negocio.			
DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO AL SUPERIOR			
Autorización de negociaciones comerciales de gran inversión, especiales, o de riesgo.			
Asignación y autorización del presupuesto diseñado para el buen funcionamiento y desarrollo de la U.E.N. vehículos.			
Reestructuración del organigrama organizacional, política salarial entre otras, por diferentes eventualidades presentadas, o tendencias que generen variación en la actividad económica de la compañía.			
	Nivel		
	I	II	III
ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES			X
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS			X
FUNCIONES Y ACTIVIDADES			
	Periodicidad		
	diario	Mensual	
Identificar, proponer y evaluar alianzas estratégicas que beneficien a la compañía con el fin de poder establecer atributos diferenciadores financieros, de garantía, etc. en el portafolio de servicios brindados por la U.E.N. vehículos.			X
Estimular e impulsar la generación de valor agregados en los productos y servicios ofrecidos por la U.E.N. mediante seguimiento constante de los negocios, el desempeño de los empleados, los indicadores de rentabilidad, eficiencia y calidad con el fin de detectar posibles fuentes de error y lograr una actuación proactiva y no reactiva.	X		
Analizar los factores relevantes del mercado, sus variaciones, cambios o tendencias con el fin de enfocar el esfuerzo del personal hacia la mejora de resultados y Velar por el Cumplimiento de las Metas establecidas para la gestión.	X		
Representar a la empresa en las negociaciones con clientes o proveedores en las reuniones solicitadas con el fin de garantizar la negociación y cierre del negocio.			
Trabajar y mantenerse en constante comunicación con la gerencia de las diferentes unidades de negocios de la organización para desarrollar, estudiar, evaluar y seleccionar las estrategias de captación y fidelización de clientes con el fin de incrementar la participación en el			X

mercado.		
Administrar y controlar con equidad, justicia y cordialidad el proceso de administración de personal, proveedores y clientes, con el fin de mejorar las relaciones entre los mismos, generar un ambiente favorable para la actividad comercial y evitar el rompimiento de vínculos comerciales.	X	
Controlar y estudiar la veracidad de la información del negocio, Velar por el desempeño de los clientes internos y externos y Alcanzar las metas propuestas para U.E.N. por la organización.	X	
Impulsar y estimular el rendimiento y funcionamiento de los diferentes cargos de la U.E.N. con el fin de generar un capital humano más eficiente que aporte a la generación de valor agregado.	X	
Orientar, desarrollar y mantener una buena atención con los clientes externos e interno, y el equipo de trabajo a cargo fomentando el desarrollo de competencias y el buen clima laboral. Implementando nuevas técnicas para su mejora continúa.	X	
Atender los casos especiales de clientes en proceso, con el fin de analizar a fondo su situación, generar mayor satisfacción y seguridad al cliente, evitando malos entendidos que puedan afectar la imagen de la empresa,	X	
Organizar y administrar adecuadamente el personal perteneciente a la U.E.N. con el fin de que se ejecuten metodologías y procesos adecuados para cumplir con los objetivos trazados en el plan de negocios para la U.E.N. Vehículos y alcanzar las metas esperadas por la gerencia general y la junta directiva de la empresa.	X	
Asegurar la implementación y la mejora de los estándares de prestación servicio, canales de comunicación o atención y el cumplimiento de los objetivos organizacionales para la U.E.N.	X	
Motivar y capacitar la fuerza de venta con el fin de incrementar las relaciones comerciales y negociaciones mediante estímulos laborales, financieros, o aquellos que enaltezcan al empleado.	X	
Evaluar y seleccionar los vehículos de retoma para verificar la rentabilidad y viabilidad del negocio con el fin de generar una negociación que beneficie tanto al cliente como a la U.E.N.	X	
Realizar, desarrollar y ejecutar los planes de publicidad y promoción adecuados para incrementar la fuerza de ventas, con el fin de generar procesos eficientes y mejor el funcionamiento de las ventas y poder evaluar su operabilidad.	X	
Diseñar e implementar procedimientos administrativos y de control que le permitan determinar posibles falencias en la U.E.N. o aspectos por mejorar, con el fin de generar un ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de la actividad comercial de la empresa.	X	
Analizar los resultados del sector y del área comercial para elaborar el plan de negocios, y definir el presupuesto de funcionamiento e inversión para presentar a la gerencia general para su correspondiente aprobación		X
Realizar el informe de resultados operacionales para informar a la gerencia general sobre el funcionamiento, cambios, y rendimiento de la		X

unidad estratégica de vehículos, para ser analizada y fomentar la innovación y mejora.				
Trabajar y velar por el mejoramiento del clima laboral, sirviendo como mediador ante posibles alteraciones en las relaciones interpersonales de sus empleados, con el fin de generar un ambiente óptimo para el desarrollo de sus funciones y el bienestar de los mismos.	X			
COMPETENCIAS				
	NIVEL			
	I	II	III	IV
Autoconfianza.				X
Autocontrol.			X	
Capacidad de comunicación			X	
Compromiso organizacional		X		
Conocimiento de la industria			X	
Conocimiento organizacional.		X		
Creatividad			X	
Criterio de desempeño			X	
Delegación		X		
Desarrollo de otros.				X
Habilidades mentales, de análisis y síntesis.			X	
Impacto e influencia.				X
Iniciativa.				X
Investigador			X	
Marketing relacional		X		
Negociación			X	
Orientación al logro			X	
Orientación de servicio al cliente.			X	
Criterio de desempeño			X	
CRM & mercadeo				X
Pensamiento conceptual.			X	
Planificación y organización			X	
Gestión ambiental	X			
Gestión de Infraestructura y mantenimiento			X	
Gestionamiento de recursos			X	
Habilidades administrativas de personal			X	
Orientación a la calidad				X
Proactividad		X		
Productividad		X		
Relaciones públicas		X		
Responsabilidad por contacto con el público			X	
Responsabilidad por información confidencial			X	

Salud ocupacional			X	
Sensibilidad interpersonal.		X		
Trabajo bajo presión				X
Trabajo en equipo y cooperación.				X
Tenacidad			X	
Tiempo de reacción				
Es capaz de enfrentar rápidamente y de forma veraz a situaciones que requieran decisiones, actividades o planes a realizar importantes para el desarrollo del cargo o la solución de un problema.				
Probidad				
Siente y obra en todo momento en forma consecuente con los valores morales, las buenas costumbre, y prácticas profesionales, respetando siempre las políticas organizacionales definidas.				
Orientación al orden, exactitud y la calidad				
Posee la capacidad para autoevaluarse y mejorar su exactitud constantemente entendiendo la importancia orden como un facilitador en la realización de las funciones, lo que contribuye al mejoramiento de la calidad de su trabajo				
Flexibilidad y adaptabilidad				
Entiende y valora perspectivas diferentes u opuestas. Acepta y es capaz de adaptarse a las eventuales modificaciones en metodologías de gestión y cambios de contexto en general.				
Gestión del cambio				
capta las condiciones cambiantes de la organización y posee la versatilidad de adaptar su conducta a los nuevos requerimientos y tendencias de la industria				
Dirección y potencialización de la red de ventas				
Da respuesta a la las siguientes preguntas como: ¿Cómo escapar de la presión del poder de negociación de los compradores? ¿Cómo alcanzar los cada vez más ambiciosos objetivos de ventas de la dirección comercial? ¿Cómo ganar mercados y clientes a la competencia? Para implementar los cambios que mejorarán la productividad de su equipo de ventas, y que le permitirán incrementar su capacidad competitiva en el mercado.				
Comprensión estratégica de negocio				
Es capaz de vincular una visión de largo o mediano plazo de la organización al trabajo diario, desde la simple comprensión de la estrategia, hasta un sofisticado control de cómo el entorno influye en las estrategias y como estas a su vez determinan las distintas alternativas de un negocio				
Dirección de proyectos				
Aprende, y analiza cómo incorporar las expectativas del cliente en sus proceso, cómo gestionar los momentos críticos en la evolución de los equipos de proyecto y cómo interaccionar con los stakeholders (públicos interesados) clave del proceso. Reflexiona sobre los retos actuales de la gestión de proyectos complejos; y conoce herramientas para gestionar carteras de proyectos simultáneos.				
Capacidad de aprendizaje				
Asimila con facilidad las actividades, procesos y comandos establecidos para el cargo de forma correcta, eficaz y con buena disposición				

CONDICIONES DE TRABAJO			
	Grado		
	Alta	Media	Baja
VENTILACIÓN	X		
ILUMINACIÓN	X		
AMBIENTE CERRADO		X	
RIESGO LABORAL			X
ESFUERZO FÍSICO			X
RIESGO QUÍMICO			X
RIESGO FÍSICO – MECÁNICO			X
RIESGO BIOLÓGICO			X
RIESGO ELÉCTRICO			X
RIESGO ERGONÓMICO	X		





U.E.N. ADMINISTRATIVA

En esta unidad de negocio se pueden observar todos los impactos positivos y negativos emitidos por las 4 unidades de negocio restantes, ya que todas las actividades de la empresa se procesan allí, se desglosan en las obligaciones del concesionario con el cliente, las obligaciones del cliente con el concesionario, las utilidades que los negocios acarrearán a la empresa, pérdidas, entre otros factores. Es decir en esta unidad de negocio se coordina la información legal, contable, administrativa, y financiera del negocio, y a su vez se manejan las relaciones interpersonales de todos los trabajadores, sus bonificaciones, salarios, vacaciones, quejas y reclamos, etc. Básicamente la U.E.N. administrativa muestra el producto final económicamente hablando para la empresa.

En esta unidad existe una rama encargada del mercadeo y marketing de los nuevos productos y partes con el fin de aumentar la rentabilidad de la empresa, donde se gestionan y definen la estrategia y la política de promoción de productos y servicios ofrecidos por CODIESEL S.A. bajo la responsabilidad del asistente de mercadeo. Este es uno de los cargos claves en la organización ya que el encargado debe identificar las tendencias del mercado y la evolución del sector, articulando estrategias como medidas de adaptación a las mismas, así no impactar la rentabilidad de la empresa en momentos de baja demanda. El análisis de esta unidad fue de 16 cargos a estudio. Los cargos que se encuentran en esta U.E.N. son: Gerente General, Director contable, Auxiliar contable, Asistente financiero, Secretaria de tesorería y cartera, Cajero, Asistente de RRHH, Asistente de sistemas, Asistente administrativo, Asistente de centro de atención al cliente, Asistente de Mercadeo, Coordinador de calidad Tesorera, Oficios varios, Recepción y vigilante de portería.

A continuación se muestra las condiciones laborales de la U.E.N.



U.E.N. SERVICIO

Esta unidad de negocio es la más grande y la más compleja ya que en esta se realizan diversas actividades, algunas totalmente independientes, y otras muy diferentes. SERVICIO se encarga de todo el funcionamiento del taller de mecánica diesel, mecánica gasolina, lámina y pintura, sus correspondientes trámites de legalización en cuanto a garantías, cambios entre otros.

Debido a la multiplicidad de labores ejercidas en la U.E.N. se cuenta con un gran número de personas del área administrativa, mecánica, calidad, etc. Lo que hace más riguroso el estudio. Sumado a esto el organigrama diseñado anteriormente para la unidad de negocio, se quiso modificar con el objeto de equilibrar la carga de trabajo y justificar cada cargo o eliminarlo según se considerara necesario ya que al aumentar la demanda y el alcance del concesionario CODIESEL Girón se vio la necesidad de incrementar el número de cargos, creando nuevos perfiles que permitieran abarcar y controlar la nueva situación y permitieran aun más la expansión de la organización.

Se realizó un paralelo en los diferentes cargos para determinar las verdaderas funciones de cada puesto de trabajo, las competencias que debían desarrollar para la realización de las actividades y las que se debían poseer con anterioridad.

El análisis de esta unidad fue de 25 cargos a estudio. Los cargos que se encuentran en esta U.E.N. son: Gerente de servicio, asistente de servicio, jefe de taller mecánica, jefe de taller electricidad y electrónica, jefe de taller lámina y pintura, asesores de servicio, controlador de procesos, técnico mecánica 1 y 2, técnico mecánica aprendiz, técnico electricista 1 y 2, técnico electricista aprendiz, auxiliar de taller, laminador, pintor, chasisero, pulidor, secretaria de facturación, digitador de garantías, herramentero, gestor aseguradoras, secretaria facturación lámina y pintura y oficios varios.

A continuación se muestra las condiciones laborales De la U.E.N.





U.E.N. PARTES Y ACCESORIOS

La unidad estratégica de partes y accesorios es la encargada de realizar todos los pedidos en materia de repuestos, partes y accesorios de las diferentes marcas de vehículos automotores, ya sea para mantener un stock en la bodega y tener a la mano la solución a una emergencia inmediata o realizar el pedido directamente con la General Motors Colmotores y esperar a que este sea entregado en el lapso de tiempo acordado y de esta manera ofrecer un servicio de calidad, rapidez y que se necesiten para atender de manera inmediata y eficiente a sus clientes.

Esta unidad de negocio cuenta actualmente con 7 cargos incluyendo al mensajero que debido al tipo de trabajo existen dos personas con este cargo, ya que los repuestos no solamente se utilizan en CODIESEL Girón, sino que también se pueden realizar pedidos de otras sedes si en estas no se encuentra el repuesto que necesitan, por consiguiente hay dos mensajeros uno para los repuestos pequeños, que va en moto, y otro para los repuestos grandes que utiliza una camioneta para transportarse.

Actualmente esta unidad de negocio es la responsable de realizar toda la gestión para el pedido y encargo de los repuestos que utiliza CODIESEL S.A., a su vez el personal a cargo está muy atento a los faltantes y aprobación de estos por parte de la casa matriz. El análisis de esta unidad se le realizó a 8 cargos a estudio. Los cargos que conforman esta U.E.N. son: Gerente de P&A (partes y accesorios), Jefe de bodega, Asesores de P&A, Secretaria de P&A, Secretaria de compras, Auxiliar de bodega y mensajero.

A continuación se muestra las condiciones laborales de la U.E.N.



U.E.N. NEGOCIOS

Esta unidad es la encargada de los procesos, legales necesarios para la consolidación de negocios, por esta razón existe una subunidad implícita en ella llamada PRESEA la cual se encarga de documentar e informar a los clientes sobre todo lo relacionado con los seguros para vehículos y de tramitar las pólizas correspondientes. Esta subunidad no hace parte de nómina de CODIESEL S.A. por lo que no se analizaron los cargos de esta, ya que presea es una entidad independiente.

Esta U.E.N. busca incorporar en la empresa nuevos clientes, proponer estrategias de promulgación de ventas, junto a la U.E.N. VEHÍCULOS. Ejerce supervisión y control de los pedidos, y gestiona la adecuación del mismo a la demanda actual y proyectada.

La U.E.N. de negocios está también a cargo de la determinar de estrategias y toma de decisiones relativas a la creación y elaboración de nuevos planes de negocio que satisfagan los requerimientos de consumo actuales y futuros del mercado objetivo y expansión al mercado relevante. Es la encargada de realizar la gestión de los clientes, su negociación y seguimiento.

Su coordinación depende de otros departamentos de la compañía realizando una comunicación constante y trabajo continuo para alcanzar totalmente la satisfacción del cliente en cuanto a los servicios y productos necesarios y prestados por CODIESEL S.A. El análisis de esta unidad se le realizó a 4 cargos. Los cargos que conforman esta U.E.N. son: Gerente de negocios, Asistente de negocios y secretaria de negocios

A continuación se muestra las condiciones laborales de la U.E.N.



La documentación de los principales cargos de cada U.E.N. se encuentra en el anexo G.

9.1.1 Beneficios de la documentación del modelo de gestión en la construcción de manuales de perfil de cargos

- Determinación y estipulación de estándares definidos y aceptados para dimensionar con precisión los requerimientos de personal necesarios en cada U.E.N. según el cargo e impacto, que facilitarán los procesos de reclutamiento y selección del personal.
- Procesos de evaluación de desempeño más simples, ya que con las normas y estándares definidos para cada cargo, la inversión requerida para desarrollar al capital humano estará más focalizada en las brechas observadas y será más específica en cuanto a las necesidades de capacitación por la actividad que realizan, evitando posibles despilfarros en capacitaciones innecesarias o que no vayan a ser utilizadas por el personal del cargo.
- La formación y capacitación partirá de criterios estandarizados por lo que se alineará con los requerimientos reales de CODIESEL S.A. y de los colaboradores de la Compañía, como son las casas matrices y los diferentes proveedores directos.

En resumen, un modelo de gestión por competencias le permite a CODIESEL S.A., contar con una herramienta para evaluar al personal nuevo u antiguo con ascenso en cuanto a los conocimientos adquiridos anteriormente y las habilidades y actitudes desarrolladas y las que hay que desarrollar e impulsar, mejorando sus posibilidades de movilidad laboral, dentro o entre áreas funcionales distintas y mejorando la calidad del nuevo personal que ingresa a la empresa.

De igual forma, conocerán los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones, lo que clarifica el alcance del cargo y hace que el personal encargado conozca y entienda a plenitud sus deberes y obligación con la compañía. A su vez ayudará a planificar posibles trayectorias de desarrollo a nivel personal y profesional (planes de carrera).

“Un sistema de administración de recursos humanos basado en competencias representa nada menos que una reinención de la práctica de la gestión de recursos humanos”.

Fuente: Lawler & Ledford

9.2. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE OTROS PROCESOS INVOLUCRADOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL DE CODIESEL S.A.

Una vez diseñados los nuevos manuales de cargos con base en la información recolectada, lo ideal es continuar con los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y entrenamiento, del personal nuevo y antiguo en caso de ascensos con base en las competencias requeridas para los cargos las cuales ya han sido definidas con anterioridad.

Una vez culminado este pasó y estando seguros de que las especificaciones en cuanto a funciones y competencias requeridas por el personal a contratar es el adecuado, se procede a realizar las diferentes convocatorias interna y externamente de las vacantes. Posteriormente se hace un tamizaje de los candidatos ya estando seguros de que los candidatos seleccionados son los indicados para desempeñarse en el cargo se procede a la realización de pruebas correspondientes.

Los resultados obtenidos en las pruebas deben ser revisados minuciosamente para determinar el mejor candidato y proceder a la contratación, entrenamiento y capacitación. Por último se incorpora al nuevo integrante a la empresa.

La propuesta que se presenta a continuación consiste en una secuencia básica y lógica de los procesos necesarios para la administración de personal. Estos elementos son de gran utilidad ya que pueden ayudar a la evaluación y determinación de las condiciones necesarias de trabajo del personal, los requerimientos óptimos para el buen desarrollo de las funciones de su cargo y las necesidades de capacitación y formación.

El objetivo aquí es proponer la implementación de todo el modelo de gestión por competencias a seguir en CODIESEL S.A. para garantizar una buena valoración de todos los procesos necesarios para eficacia y eficiencia del capital humano de la empresa.

A continuación se documentará la metodología a seguir en los procesos ya mencionados del modelo de gestión por competencias.

9.2.1 Reclutamiento

Este proceso es realizado en CODIESEL S.A. para atraer candidatos potencialmente calificados y competentes, capaces de ocupar los cargos vacantes publicados por la empresa. Las autoras plantean una propuesta en la realización de este proceso con el fin de optimizar el tamizaje realizado para la selección y así generar mejores resultados a la hora de contratar al nuevo empleado.

Es importante que el ámbito de búsqueda de quien va a llenar la vacante sea asequible para el personal ya existente en CODIESEL S.A. ya que tener en cuenta al personal antigua para un ascenso puede generar motivación en los empleados o por el contrario al ser descartado puede generar un ambiente laboral injusto que desmotive al personal.

Por lo dicho anteriormente se sugiere que CODIESEL S.A. realice el procesos de reclutamiento de forma mixta, debido a que en la planeación del personal es importante tener en cuenta siempre las emociones de los empleados, el estimularlos con un posible ascenso genera empleados más felices y por ende empleados más efectivos.

Implantar esta forma de reclutamiento conlleva a la empresa muchos beneficios en cuanto a la imagen que presenta a sus clientes ya que se manejan procesos con mayor equidad en donde no solo se tienen en cuenta al personal externo sino a su vez se reubica al empleado interno para poder generar mayores ventajas al capital humano.

Al ser una combinación entre el reclutamiento interno y externo genera las siguientes ventajas

VENTAJAS
Hace más rápido el proceso de reclutamiento y posterior selección.
Resulta más económico
Acelera los procesos de inducción
Crea factores motivacionales
Sana competencia
Se renueva el personal en la organización con nuevas experiencias.
Aprovecha los procesos de capacitación y desarrollo de personal dados por las otras empresas.
Renueva y enriquece el personal de la organización.

9.2.2 Selección

En los procesos de selección de CODIESEL S.A. se plantearon algunos cambios para mejorar las técnicas y estrategias en la selección del personal generando un mayor grado de confiabilidad en el resultado de la elección. Ya que la selección de personal es una actividad propia del área de recursos humanos se sugiere primero capacitar al asistente de recursos humanos para que fortalezca el criterio para escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial, competencias, habilidades y capacidad de adaptación con el fin de realizar el procesos de selección por competencias de manera adecuada y así este pueda asesorar a los diferentes estamentos de la empresa que participan en este proceso.

Al haber capacitado correctamente al asistente de recursos humanos y haber retroalimentado la información con los gerentes de las U.E.N. y el gerente general, se plantean una serie de pasos a seguir que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, las cuales debe ser realizadas por el asistente de recursos humanos elimina un sobre costo en la contratación de un psicólogo organizacional por esto es de gran importancia tener una persona capacitada para analizar las actitudes de los candidatos y así garantizar un

procesos con mayor validez, si generar mayores gastos a la empresa. También la aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras.

Al nombrar los procesos anteriores se muestra que CODIESEL S.A. tendrá que enfrentarse a una serie de cambios e inversiones que anteriormente no tenía pero que si se analizan bien generará un ahorro considerable a mediano plazo evitando contrataciones innecesarias o fallidas, sobrecostos en outsourcing, etc.

Como se vio en los anteriores capítulos el modelo de gestión por competencias trae muchos beneficios a las empresas, por esta razón se realizó la propuesta de diseñar una forma de selección de personal por competencias ya que este basa su diferencia con respecto al proceso de selección tradicional en los métodos que emplea, implantando entrevistas enfocadas a la competencias genéricas y específicas definidas para cada cargo lo que garantiza que el proceso se centre en las especificaciones del cargo y en los requerimiento de la empresa para el mismo, y su capacidad de adaptación a la misma, ya que las personas no solamente deben ocupar un puesto de trabajo en la empresa, sino que deben dominar un conjunto de competencias claves.

Para esto es fundamental primero que todo que el personal de CODIESEL S.A. se empape y apropie plenamente de la conceptualización de las competencias genéricas y específicas realizadas por las autoras en el diccionario y matiz de competencias para poder entender las necesidades o problemas que se deben solucionar en la entrevista, mediante las preguntas realizadas. Por cada competencia a evaluar se deben definir entre 4 y 6 preguntas que le permitan a CODIESEL S.A. valorar el nivel de cumplimiento de las características de la competencia, requeridas para cada vacante.

Ejemplo. Competencia: orientación al cliente

- ✓ Defina el concepto de atención al cliente.
- ✓ Describa alguna situación donde haya tenido que trabajar duro para satisfacer le pedido de un cliente. ¿Qué ocurrió?

- ✓ ¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes con los que interactúa en su trabajo?
- ✓ Describa cómo ha manejado una reclamación en la que el cliente tenía razón

Una técnica propuesta para implementar en la selección por competencias son los *assessment centers*³⁰ el cual consisten en situaciones relativamente controladas, en las que se trata de crear condiciones similares a las que reinan donde se realiza el trabajo, como lo son problemáticas que ya hayan ocurrido en la empresa y se deja que el aspirante demuestre la mejor forma de sobre llevar dichas eventualidad, con el fin de verificar su forma de reacción ante las que se puedan presentar en el día a día de su trabajo. También se sugiere que CODIESEL S.A. genere en las entrevistas actividades en las que el grupo de seleccionados debe resolver un problema relativamente inestructurado en un tiempo limitado (construir una torre de papel contando solo con papel, tijeras y goma de pegar, o acordar y proponer un curso de acción ante una situación compleja y difícil, llegando a un consenso en grupo). Pueden incluir ejercicios de comportamiento grupal o individual.

Esto genera una situación de interacción personal en las que se demuestran ciertas competencias requeridas para trabajar en la empresa, como, por ejemplo, la capacidad de responder ante demandas de tiempo, el liderazgo, la persuasión, el manejo de la frustración, la obtención de información, el aprovechamiento de las situaciones, etc. Lo que traería muchos beneficios ya que se hace más preciso el proceso.

Otra posible forma de realizar este proceso es adquirir la evaluación desarrollado por un psicólogo consultor para CODIESEL S.A. específicamente. Un ejemplo de lo que esta evaluación posee es una caja que incluye, productos con diferentes tipos de defectos mezclados con productos sin defectos. El candidato debe revisarlos y clasificarlos de acuerdo a su calidad de elaboración en un tiempo limitado; al terminar, el aspirante debe responder algunas preguntas sobre qué pudo originar el problema. Esto permite

³⁰ GESTIÓN POR COMPETENCIAS. SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS. Noviembre del 2004 Autor: Alejandra Quintero Rendón, alejaquintero@gmail.com. Psicóloga organizacional. Especialista en Psicología Organizacional de la Universidad de San Buenaventura, Docente de postgrado de la Universidad de Antioquia Docente de pregrado en la Fundación Universitaria María Cano, Consultora asociada de Tormo & Asociados Colombia. Directora de Alejandra Quintero Consulting su propia firma de consultoría organizacional. Recuperado: 30/05/2009.

establecer rápidamente, en un contexto bastante estructurado, si la persona tiene la competencia necesaria para identificar los problemas de producción y sus causas. Lo que representa un atributo diferenciador en las U.E.N. de servicio y P&A (partes y accesorios).

Pruebas

El proceso para evaluar al personal se debe realizar mediante pruebas que midan el nivel de cada individuo en cuanto a su desempeño, calidad humana y capacidad de desempeño. Para esto la mejor opción a implementar en CODIESEL S.A. serian las pruebas psicotécnicas, las cuales se pueden encontrar en múltiples tipos, centrándose casi todas en 4 distintos modelos:

- **Test de aptitudes:** se refieren a las características potenciales de la persona y miden las distintas aptitudes intelectuales que complementan a la inteligencia general. Los más comunes evalúan las aptitudes verbales, numéricas, mecánicas y espaciales. Este tipo de pruebas, permitirá al auxiliar de recursos humanos y a CODIESEL S.A, poder predecir el funcionamiento futuro del candidato, en un puesto concreto.
- **Test de personalidad:** Estas pruebas muestran el grado de adaptación a los cambios, al aguante de momentos de presión, a definir cuáles son sus expectativas, a ver sus diferentes formas de responder a las crisis, y en algunos casos “predicen” la conducta del candidato en su trabajo. Por lo tanto este tipo de test, generará un valor agregado en CODIESEL S.A. ya que dará una idea sobre el carácter y los rasgos de la personalidad del candidato. Los cuestionarios más conocidos son: El inventario de temperamento de Guilford y Zimmerman y el 16 PF de Catell. Sin embargo, cada vez son mejores y más variadas las pruebas que miden aspectos de la Personalidad
- **Test psicométricos:** resultan de interpretaciones de pruebas numéricas estandarizadas. Suelen ser los más utilizados en los diferentes procesos de reclutamiento o selección. Su formato más habitual es el de realización de preguntas cerradas (si o no, o una opción u otra). Por ejemplo, la prueba de estilo gerencial PEG-01 (Psico Consult, 1996) ³¹ define el perfil en función de cuatro funciones

³¹ PRUEBAS DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS Y PRUEBAS PSICOTÉCNICAS. Pruebas de selección. Autor: Del Campo, 16 de Abril de 2009. © Copyright 2009, SmallSquid.com. Red de blogs, SEO y Webs 2.0. recuperado: 01/06/2009. Disponible en: <http://www.buscarempleo.es/formacion/pruebas-de-seleccion-por-competencias-y-psicotecnicas.html>

gerenciales de eficiencia señaladas por Ichak Adizes: producción, administración, empresa e integración. Otros más comunes son los test de inteligencia, razonamiento para soporte verbal, razonamiento espacial entre otro. Como CODIESEL S.A. apenas va a implementar estos test es recomendable que implemente unos no tan complejos con el fin de optimizar su aplicación.

- Test proyectivos: son aquéllas que permiten llegar fácilmente a lo psíquico inconsciente, debido a que el sujeto al desconocer qué aspecto de su producción están evaluando, está imposibilitado de controlarla conscientemente. Existen muchísimos tipos de test proyectivos, como lo son: test de Coch o del árbol, test de los colores o de Lüscher, el test del dibujo, el de Rorschach, test de Zulliger, Test de Relaciones Objetales (TRO), etc.³² CODIESEL S.A. debe indagar junto a un psicólogo especializado que tipo de test se ajusta más al perfil de empresa para identificar e implementar el más idóneo.

Aunque CODIESEL S.A. no cuenta con estos test se propone realizarlos por medio de outsourcing o mejor aun como se dijo anteriormente capacitar al auxiliar de personal para que aplique dichos test, los modifique según las conveniencias de la empresa y los implante. Lo que beneficiaría a CODIESEL S.A. sin tener que incurrir en grande costos, solo en una pequeña inversión que con el tiempo se vería reflejado en un ahorro considerable.

Otro tipo de pruebas sugeridas son las pruebas psicométricas son, por definición, situaciones controladas, destinadas a desencadenar conductas relevantes y directamente asociadas con las variables que evalúan. Se realiza esta propuesta ya que logra un control de la situación de aplicación garantiza uniformidad, equidad y confiabilidad de los resultados. Estas características, sumadas a su relativamente bajo costo de aplicación y obtención de resultados, los hacen excelentes instrumentos para la evaluación en CODIESEL S.A.

Lo que caracteriza a las pruebas psicométricas y por lo que son tan importantes para CODIESEL S.A. es su carácter de medición, es decir, la obtención de indicadores

³² TIPOS DE TEST DE SELECCIÓN. Disponible en: http://observatorio.umh.es/cas/PIL/tipos_de_test_de_seleccion.htm. UNIVERSITAS MIGUEL HERNÁNDEZ.

numéricos que, tomados independientemente o en combinación con otros, permiten un grado de comparación en los resultados superior a cualquier otro método de obtención de resultados, lo que facilita su interpretación.

Los que se debe diseñar es una opción de cómo se van a interpretar los resultados ya sea por terceros o internamente, lo que las autoras proponen a CODIESEL S.A. es que contemple seriamente la inversión en capacitación del personal en estos procesos, ya que no solo es importante fomentar el rendimiento productivo de cada puesto de trabajo, sino controlar de forma interna los procesos que la empresa requiere para administrar el capital humano, evitando sobre costos a futuro. Un ejemplo para tener en cuenta es el de Spencer y Spencer (1993) que incluyen en sus formas de evaluación pruebas de larga data y tradición, como el WAIS y el 16 PF.

9.2.3. Contratación

La primera parte de la contratación se basa en las condiciones legales que debe cumplir el contrato como tal. El cual debe especificar sus condiciones a plenitud, como son: tiempo o duración del contrato, el tipo de contrato, el salario, entre otros aspectos que deben ser explicados con antelación al candidato seleccionado. Estos temas no se van a tratar a fondo ya que no es tema de estudio en el proyecto ya que la idea es mostrar a CODIESEL S.A. una estrategia para gestionar la contratación basada en el modelo de gestión por competencias.

Las autoras plantean realizar y definir las decisiones de contratación con el fin de buscar la mejor interpretación de los resultados en cuanto a los indicadores establecidos por la empresa y los obtenidos en el proceso de selección, estos deben estar expresados en índices con puntos de corte claramente definidos, para que sean más fáciles de analizar.

Esos índices combinan los resultados de diferentes instrumentos de evaluación impuestos en las pruebas de selección, ponderando la información de manera diferencial o igual para todos, dependiendo de la importancia que se le quiera dar a cada variable. Para la interpretación vale recalcar que con anterioridad se debe realizar una capacitación al auxiliar de recursos humanos, para la construcción de dichos indicadores y a su vez debe

ser asesorada, supervisada y realizada por el coordinador de calidad ya que este conoce los lineamientos establecidos por CODIESEL S.A. y la casa matriz.

Los gerentes deben dar su aporte en cuanto a la percepción del cargo y las expectativas del mismo para impulsar el rendimiento de su unidad de negocio, y tener claro la concepción y expectativas que se tienen del cargo. Como se muestra, el trabajo de contratación es un proceso que involucra a todas las directivas de la organización ya que del buen balance y estipulación de los requerimientos depende el buen resultado de la contratación.

Finalmente la idea es que CODIESEL S.A. capacite a sus directivas para interpretar y diseñar los indicadores necesarios para medir lo realmente necesario en cada cargo según su U.E.N. y su impacto en la organización. Posteriormente se debe hacer un trabajo en equipo que gestione uniformemente la información recolectada con el fin de llegar a un acuerdo común que satisfaga a todos los integrantes del grupo de trabajo, que participen en este proceso. Por último se dan a conocer los parámetros establecidos para el contrato al candidato seleccionado y se procede a la realización de firmas.

9.2.4 Formación y entrenamiento

La propuesta en los programas de formación y entrenamiento del personal de CODIESEL S.A. fue diseñada con el de asegurar " la actualización y el desarrollo de las competencias del personal para promover los conocimientos técnicos, así como la conciencia y el compromiso profesional hacia los estándares fijados por la empresa. Los objetivos que persigue el entrenamiento basado en el modelo de competencias, se visualizan desde dos puntos de vistas:

Desde el punto de vista del individuo:

Se busca que CODIESEL S.A. logre un entrenamiento que proporcione a las personas la oportunidad de desarrollar aptitudes adecuadas para un óptimo desempeño de las tareas y responsabilidades inherentes a su cargo y su U.E.N., lo que implica:

- Facilitar la adecuación del individuo a sus actividades y ambiente de trabajo en situaciones concretas y en situaciones que ameritan adaptación a nuevas tecnologías a través del desarrollo del grupo de competencias genéricas y específicas. Lo cual representa una ventaja para el personal de CODIESEL S.A. ya que al involucrar con el medio tecnológico se produce un capital de trabajo más especializado y dispuesto a responder más calificadamente.
- Desarrollar actitudes positivas para el desempeño exitoso de los individuos en su puesto de trabajo por medio del desarrollo de competencias como la confianza en sí mismo, autocontrol y motivación al logro. Esto es alcanzable mediante estímulos económicos o reconocimientos personales.
- Permitir mayor movilidad del recurso humano en cuanto a ascensos y transferencias, aplicando el perfil de entrenamiento para desarrollar competencias requeridas para puestos de trabajo futuros o desarrollo de planes de carrera. Estimular al empleado con esto representa una motivación considerable lo que generara que el empleado se sienta más a gusto con CODIESEL S.A. y busque mejorar sus condiciones, trabajando en pro del bienestar de la compañía.
- Satisfacer la demanda del personal en lo que atañe al autodesarrollo y formación mediante el desarrollo de competencias como la iniciativa, conocimiento organizativo, conocimientos técnicos, experiencia, etc.
- Preparar a la persona para que participe proactiva y responsablemente en el mejoramiento continuo de sistemas y procesos de trabajo, a través del desarrollo de competencias relacionadas con la motivación al logro, iniciativa, compromiso con la organización, conocimiento técnico.

Desde el punto de vista de la organización:

CODIESEL S.A. como toda empresa busca la reducción de los costos, en todos los aspectos, esto afecta también a la parte de la inversión del entrenamiento por tanto esta reducción implica que:

- Reducir costos laborales a través de la adecuación de las destrezas del trabajador con el tiempo requerido para la ejecución eficaz de una tarea. Un personal más capacitado es un personal con menor porcentaje de error.
- Reducir costos de materiales ya que al entrenar o capacitar utilizando un perfil de entrenamiento elaborado sobre la base del modelo de competencias ya establecida por las autoras, se evita que el individuo ejecute la tarea dos veces, pues el modelo permite ubicar aquellas deficiencias que verdaderamente el individuo debe fortalecer. Lo cual traería menor despilfarro en procesos, inventario y movimientos innecesarios, y por ende tiempo.
- Reducir costos generales de administración por medio de la creación de un clima psicológico que oriente a las actividades de cada empleado hacia la consecución de objetivos de la organización para esto es recomendable que CODIESEL S.A. realice charlas con psicólogos encargados del tema que puedan orientar al personal, ya que la elaboración del perfil de entrenamiento basado en competencias, debe tomar en cuenta el ambiente organizacional, para adecuar el entrenamiento al entorno y necesidades reales de la organización.

Tipos de formación

El entrenamiento en cuanto a las finalidades que conlleva desde el punto de vista del recurso humano como tal, se plantea proporcionando una serie de niveles de formación, los cuales se pueden alcanzar mediante retroalimentaciones trimestrales dirigidas por cada gerente en su U.E.N. o fomentando diariamente el interés de los empleados por conocer la concepción e importancia de dichas competencias.

Según Gómez-Mejías, L., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (1997) se pueden clasificar en:

- Formación en habilidades. Consiste en dar al empleado un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas sobre las cuales ya existen bases fundamentales y está destinado al reforzamiento de conductas ya adquiridas.

- Formación de reciclaje. Consiste en proporcionar al individuo el conjunto de conocimientos y habilidades para el desempeño de una nueva función, tarea o conjunto de tareas diferentes al área de trabajo que realiza.
- Formación interdisciplinaria. Consiste en formar a los empleados para que puedan realizar tareas en áreas diferentes a los puestos asignados.
- Formación en trabajo de Equipo. Consiste en conformar equipos de trabajadores para tener diferentes puntos de vistas.
- Formación en creatividad. Se basa en la suposición de que la creatividad puede aprenderse. Existen diferentes formas de enfocar la enseñanza de la creatividad, todas ellas intentando ayudar a las personas a resolver los problemas de nuevas formas. El más habitual es el uso de la tormenta de ideas.
- Curso de alfabetización. Son programas de alfabetismo que se centran en las habilidades básicas requeridas para llevar a cabo un trabajo adecuadamente.³³

La propuesta realizada por las autoras en cuanto a la formación y el tipo de formación es de suma importancia para CODIESEL S.A. ya que es fundamental conocer el comportamiento de los empleados en las diferentes U.E.N. y con personal diferente para probar el nivel de tolerancia y aceptación con las competencias establecidas y así conformar mejores grupos de trabajo.

Lo cual también podría hacerse mediante actividades lúdicas extras al horario laboral una vez al mes o trimestralmente.

El entrenamiento constituye un subsistema de gran importancia para el logro de la misión, visión y estrategias de CODIESEL S.A., pues actualmente los avances de la ciencia, los avances tecnológicos, el crecimiento de las organizaciones y la demanda creciente de los clientes hacen que el personal dentro de la empresa, este permanentemente sometidos a procesos de aprendizaje que los conduzcan a estar actualizados o prepararse para un futuro a corto, mediano y largo plazo. Como actualmente sucede en la empresa la cual está capacitando constantemente a sus empleados en las normas necesarias para

³³ ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO BASADO EN EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS. Autor: Lic. María C. De Sousa De R. mdsousa@hotmail.com. Asesor: Dra. Gertrudis García. Caracas mayo 2001. Universidad nacional experimental Simón Rodríguez. Recuperado: 03/03/2009.

alcanzar la certificación de calidad. Esta preparación continua se logra a través de un sistema de entrenamiento eficaz y con el personal adecuado, lo cual es posible si se analizan en conjunto con los gerentes de cada U.E.N., el gerente general y el auxiliar de calidad los verdaderos requerimientos de los cargos según sus necesidades internas como externas, las tendencias de los compradores y el mercado, y así crear un conjunto que trabaje en pro a una misma dirección.

El aprendizaje guiado o dirigido genera mayores beneficios que los que son impuestos sin supervisión o intervención de las directivas, mediante esta metodología se logra la adquisición de nuevas conductas o cambios de conducta ya observadas, por una nueva conducta deseada. Es necesario un personal capacitado que oriente y enfoque el capital humano de CODIESEL S.A. con el fin de afianzar las competencias tanto genéricas, como conductuales y específicas, ya que de estas depende en gran parte el funcionamiento de la empresa. Someter a los empleados a diferentes espacios de trabajo y actividades es una forma práctica y económica de alcanzar esto.

Por su parte, CODIESEL S.A. debe proporcionar los medios para hacer posible las experiencias de aprendizaje en sentido positivo y beneficioso, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada para que el personal en todas las U.E.N., de la empresa, puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas aptitudes y habilidades que los beneficiarán tanto a ellos como a la misma empresa.

Es así como el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos, pudiendo ser visualizados, en conjunto, como un proceso.

Medios de detección de necesidades de entrenamiento

El diagnóstico de las necesidades de entrenamiento puede ser efectuado a partir de algunas técnicas de recolección de información, destacándose las siguientes:

- Observación.
- Cuestionarios

- Entrevistas
- Evaluación del desempeño
- Solicitud de supervisores y gerentes
- Reuniones interdepartamentales
- Análisis de cargos
- Modificación del trabajo
- Entrevista de salida
- Método mixto (combinación de diferentes métodos)

La detección de necesidades de entrenamiento, es esencial para desarrollar cualquier acción de entrenamiento, por lo que se considera como el primer paso para implementar una adecuada política de desarrollo de personal en CODIESEL S.A. para así poder lograr una mayor productividad dentro de la misma, así como el desarrollo integral de estos.

Asimismo, la detección de necesidades de entrenamiento permite recaudar información necesaria para programar el entrenamiento de manera útil y eficaz tanto para el individuo como para la organización, y que no obstruya su normal funcionamiento, lo cual va a permitir lograr:

- Mayor productividad de los trabajadores al igual que, adecuarlos para progresar.
- Definir y resolver las necesidades de crecimiento de cada trabajador, mediante una adecuada política de desarrollo de personal.
- Brindar oportunidad al personal para hacer un buen trabajo, deseando hacer un buen trabajo y esto sólo es posible cuando la organización determina sistemáticamente las necesidades del personal con el objeto de mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes.
- Racionalizar los gastos, evitando el desperdicio de dinero, tiempo y esfuerzo lo cual ocurre cuando el entrenamiento no está basado en las necesidades actuales o futuras.

La implantación de este modelo o perfil de competencias tiene como fin aportar al entrenamiento una serie de métodos y técnicas que permiten fortalecer en el personal de CODIESEL S.A. aquellas competencias específicas claves para alcanzar un excelente

desempeño. La comparación entre el modelo de competencias y las competencias que realmente posee el personal ponen de manifiesto la brecha resultante entre el desempeño actual y el que debería ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de capacitación o entrenamiento a ser cubiertas.

Conocer cuáles son esas necesidades a través de la teoría de las competencias brinda a CODIESEL S.A. la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter, y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el personal en su trabajo. Conocer al personal como seres humanos y no como trabajadores es fundamental ya que si se les conoce mejor, se entenderán mejor sus falencias y las características intrínsecas de estos. Esto permitirá que los planes de entrenamiento que se elaboren persigan fines más concretos obteniendo resultados a corto y mediano plazo, evitando que los objetivos de dicho plan se desvíen hacia áreas difíciles de desarrollar, perdiendo de esta manera recursos.

La persona responsable de la función de administración de personal, dentro CODIESEL S.A., se debe encargar de la planificación, coordinación, diseño, ejecución y control de las políticas, normas y procedimientos de desarrollo y administración de los recursos humanos, y a su vez es responsable de su aplicación y divulgación. Sumando a esto se debe trabajar de la mano con el gerente general y los diferentes gerentes de las U.E.N. para hacer que estos supervisen los procesos diseñados y los aprueben.

Existen muchas formas de impartir entrenamiento, pero los métodos que más se adaptan a las condiciones, necesidades y requerimientos de CODIESEL S.A. son los siguientes:

- Adiestramiento en el puesto de trabajo. Consiste en que el gerente de cada U.E.N. adiestre a su personal para que adquiera los conocimientos, habilidades y/o destrezas necesarias para llevar a cabo las tareas que conforman su puesto de trabajo. La principal ventaja de este método es que la persona aprende con el equipo actual y en el ambiente de su trabajo.
- Escuela vestibular. Los diferentes jefes, coordinadores o encargados de las principales funciones en cada U.E.N. deben enseñar rápidamente al nuevo personal

los procedimientos de una labor específica a la que va a dedicarse. Este método es el más apropiado cuando se va a capacitar a muchos empleados nuevos al mismo tiempo para el mismo tipo de trabajo.

- Demostración y Ejemplo. Una demostración comprende una descripción del uso de experimentos o ejemplos. En CODIESEL la mejor forma de implantar esto sería tomando una semana para que nuevo trabajador observe las funciones que se realizan en la empresa y en la U.E.N. que se va a desempeñar. En este método el supervisor realiza las tareas, explicando paso por paso el " por qué " y el " cómo " del trabajo.
- La simulación. Es una técnica que constituye una réplica exacta de las condiciones reales que existen en el lugar de trabajo. Este método es utilizado cuando la práctica real en el lugar de trabajo involucra alto riesgo o que pudiera causar derroche de material, alguna lesión grave o daño a algún equipo.
- El aprendizaje. Consiste en formar trabajadores especializados. Un aprendiz es un estudiante que por medio de un acuerdo entre la institución y la empresa se establece durante un lapso determinado a ocupar un puesto o desempeñar un oficio en la empresa para su formación.
- Métodos en salones de clases. Es uno de los métodos más utilizados hoy en día y consiste en la instrucción en lugares similares a los salones de clases o auditorios. Este método es usado cuando se van a impartir conceptos, teorías y habilidades para resolver problemas. Es adecuado para el personal técnico, profesional y administrativo, donde se espera que adquieran conocimientos específicos. Los métodos más comunes son la conferencia, mesa redonda, estudios de casos, interpretación de papeles e instrucción programada.
- Otros métodos de capacitación. Es imposible identificar y clasificar todos los métodos y técnicas que se emplean para capacitar a las personas.

Después de detectar las necesidades de entrenamiento, CODIESEL S.A. debe seleccionar la técnica a usar en el programa de entrenamiento, con el fin de obtener la mayor utilidad del aprendizaje a impartir y con el menor costo posible para la empresa. Una propuesta es seguir las técnicas de entrenamiento y su clasificación expuestas por Idalberto Chiavenato, (1995).

Figura 2. Técnicas de entrenamiento según Idalberto Chiavenato

TIPOS	CLASIFICACIÓN	FINALIDAD	MEDIOS
En cuanto al Uso	Entrenamiento orientado al contenido	Transmitir conocimientos o información	Técnicas de lectura, recursos individuales, instrucción programada, etc.
	Entrenamiento orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y desarrollo de habilidades	Role—playing, entrenamiento de grupos, entrenamiento de la sensibilidad, etc.
	Entrenamiento mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos	Conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos, etc.
En cuanto al Tiempo	Entrenamiento de inducción o integración en la empresa	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado	Programa de inducción
	Entrenamiento después del ingreso del trabajador	Entrenamiento constante, para mejorar el desempeño del empleado	Entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo
En cuanto al Lugar de Aplicación	Entrenamiento en el sitio de trabajo	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados	Rotación de cargos, entrenamiento de tareas, etc.
	Entrenamiento fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades	Aulas de exposición, estudios de casos, simulaciones, vídeo conferencia, dramatización, etc.

Fuente: COMPETENCIA LABORAL. SELECCIÓN EFECTIVA DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS³⁴

Importancia del entrenamiento

El entrenamiento puede ser esencial para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta fundamental para efectuar los planes de carrera, transferencias, promociones y cambios originados por nuevas tecnologías. Asimismo, el entrenamiento se orienta para lograr el desarrollo organizacional, por lo que es necesario preparar a los empleados para que éstos sean capaces de desempeñar cargos más elevados de los que actualmente ejercen en su U.E.N.

³⁴ COMPETENCIA LABORAL. SELECCIÓN EFECTIVA DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS. Medición de las competencias. Autor: Nelson Rodríguez Trujillo Ph.D. Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela
Psico Consult C.A. disponible en:
http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/ii.htm
CINTERFOR/OIT. Recuperado: 31/05/2009.

Por lo tanto, conforma un medio para preparar a los empleados de bajo nivel con el objeto de ascenderlos a puestos de supervisión, así como mejorar su nivel de competencia y capacidad para el desempeño de sus actuales funciones.

Los principales objetivos que debe perseguir el subsistema de entrenamiento y desarrollo en CODIESEL S.A. son los siguientes:

- Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización, mediante la vinculación de los empleados cada U.E.N. con las demás U.E.N. existentes en CODIESEL S.A.
- Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia, mediante actividades de integración entre todos los empleados de CODIESEL S.A..

Por lo anterior, se puede afirmar que la importancia de un sistema de entrenamiento eficiente en CODIESEL S.A. radica en que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo y la U.E.N. a la que pertenecen, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

Otros beneficios que ofrece el entrenamiento son los siguientes:

- Mejorar los sistemas y métodos de trabajo
- Mejorar el proceso de comunicación en CODIESEL S.A.
- Reducir los rechazos y desperdicios en la producción y/o servicios
- Disminuir ausencias y rotación de personal
- Reducir costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos, etc.
- Reducir el tiempo de aprendizaje

- Aminorar la carga de trabajo de los gerentes
- Reducir los costos para trabajos extraordinarios
- Reducir los accidentes de trabajo.

9.3 ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS VERSUS EL MODELO ANTIGUO

Anteriormente CODIESEL S.A. contaba con un sistema de reclutamiento por outsourcing, lo que incrementaba los gastos del proceso, lo cual se ve mejorado con el nuevo modelo, ya que todo se realiza internamente. Sumado a esto no se disponía de un análisis detallado de las competencias y los factores claves de éxito que estaban influenciando a la industria automotriz por consiguiente se estaban pasando por alto muchas características a reevaluar y otra a potencializar, mediante el proyecto se mejoró esto con la construcción de la matriz y diccionario de competencias y la documentación de los manuales de cargos. En donde se explicaba a plenitud las competencias necesarias por cada cargo, su nivel de intensidad, sus condiciones, requerimiento y necesidades con el fin de dimensionar correctamente la importancia del cargo y las necesidades de entrenamiento y capacitación requeridas.

El aporte que el nuevo modelo de gestión por competencias proporcionó a CODIESEL S.A. son realmente notorios ya que los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento humano, entre ellas la selección, a su vez las competencias facilitan el marco de criterios de evaluación de CODIESEL S.A. en todo los procesos de RRHH en la organización.

El proceso en general, se basa en la identificación de las competencias que llevarán a la empresa al aumento de su rentabilidad y a un mejor posicionamiento en el mercado, con una imagen de equidad tanto interna como externa, estableciendo de esta forma estrategias idoneidad para optimizar todos los procesos involucrados con la administración del personal.

Las variaciones que surgen con la implementación del nuevo modelo se pueden resumir con un cambio de énfasis concerniente al capital humano y a su importancia real en el logro de objetivos para CODIESEL S.A. esto puede explicarse como una nueva ideología de manera más precisa que se enfoca primordialmente en las competencias necesarias del mejor candidato con base en sus requerimientos según el cargo, y para las diferentes situaciones laborales propias de la organización.

Aparecen así exigencias del tipo *“lo que CODIESEL S.A. necesita de su gente”*, que diferencian perfectamente el perfil antiguo de los candidatos que abarca más allá de su capacidad técnica. Es decir se modifica la antigua concepción del almacenaje de conocimiento por la capacidad de aplicación de los mismos en las condiciones habituales de un día laboral corriente en la organización.

Vale recalcar que al sensibilizar y promulgar la concepción de competencias laborales en la organización y por ende al considerar la diferencia entre competencias conductuales y competencias genéricas, según la U.E.N. involucrada; e introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de dichas competencias por los candidatos actuales y futuros, resulta de manera notable la gran diferencia y ventaja que la propuesta en cuanto a la aplicación del modelo de gestión por competencias trae a CODIESEL S.A. con referencia a su método tradicional de administración del personal.

Para evidenciar mejor el impacto del modelo de gestión por competencias en CODIESEL S.A, se muestra un ejemplo de una competencia, que puede ser “trabajar con información”, a la cual se le asocian varios indicadores de comportamiento, de la forma:

- Identifica y usa apropiadamente las fuentes de información.
- Identifica con precisión el tipo y forma de información requerida.
- Obtiene información relevante y la mantiene en los formatos apropiados.

Los niveles de funcionalidad o niveles de profundidad y complejidad, pretenden describir el grado de desarrollo de la competencia en términos del alcance en su desempeño y la posibilidad de comprometer actividades como la planificación, la decisión por recursos o el trabajo de otros. Por ejemplo, para el indicador “obtiene información relevante y la mantiene en formatos apropiados”, se podrían considerar varios niveles de funcionalidad:

- ✓ **Nivel 1:** Maneja información general y de libre acceso, la registra totalmente en aplicaciones computarizadas.
- ✓ **Nivel 2:** Maneja información de alguna especialización y ocasionalmente restringida, la registra de acuerdo con su prioridad y reserva en diferentes aplicaciones computarizadas.
- ✓ **Nivel 3:** Maneja información de resultados y confidencialidad, decide los tipos de archivo para registro y ocasionalmente elabora reportes sobre lo actuado.
- ✓ **Nivel 4:** Maneja informaciones confidenciales, la incluye en archivos de acceso restringido y se ocupa de destruir las copias en papel.

Como se muestra el modelo de gestión por competencias es mucho más estructurado que el modelo antiguo en donde no se poseían competencias específicas para cada cargo con un nivel correspondiente de intensidad según el caso, y por consiguiente se estaban descartando habilidades y funciones requeridas y no requeridas por los trabajadores para el buen desempeño de su trabajo.

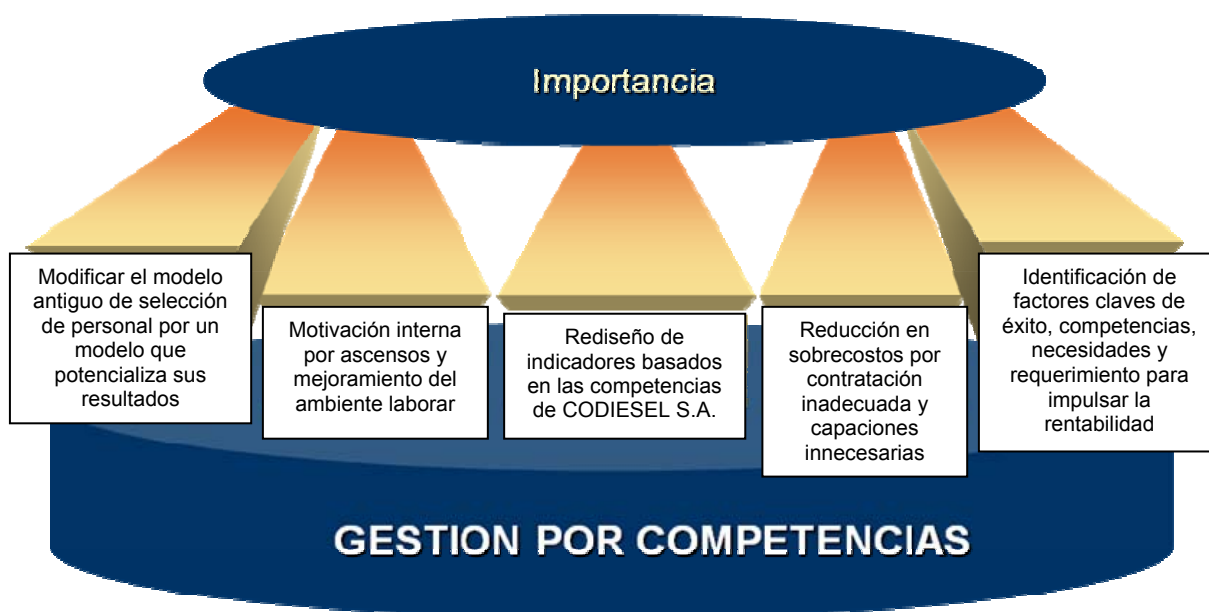
Beneficios

TRABAJADORES	ORGANIZACIÓN
Adquirir y aplicar habilidades y conocimientos	Contar con información confiable sobre el nivel de competencia de sus trabajadores
Obtener un certificado oficial avalado por las altas autoridades, que reconozca sus competencias	Orientar sus procesos de capacitación y desarrollo personal en convergencia con las competencias
Posibilidad para transferir su competencia hacia otras áreas	Elevar la productividad y calidad, es decir, ser más competitiva

	Mejorar el aprovechamiento de sus recursos
	Promover entre sus trabajadores una cultura laboral sustentada en su desarrollo personal

El modelo de competencia otorga a la encargada de recursos humanos una función directiva, un rol más activo, una eficiencia operativa, orientada a la transformación y al cambio, dedicado a desarrollar el talento de los miembros de la organización y capaz de facilitar la comunicación entre los diversos niveles jerárquicos, ya que de la intercomunicación de todos los procesos de CODIESEL S.A. depende el éxito de la misma. No como pasaba anteriormente en donde la encargada de la administración del personal ejercía un papel más silencioso el cual se basaba en una asesoría de trámites y legalidades. Mediante este gráfico se pueden observar mejor los beneficios que generará la implantación completa del modelo de gestión por competencias desarrollado por las autoras para la empresa CODIESEL S.A.

Figura 3. Alcance del modelo de gestión por competencias



Fuente: Autoras del proyecto

10. CONCLUSIONES

El modelo de gestión por competencias resulta de suma importancia para crear una ventaja competitiva en CODIESEL S.A., ya que este se basa en una serie de características que están relacionadas con la maximización del desempeño en los puestos de trabajo, lo cual se alcanza con la correcta selección y contratación del personal, pues así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes (competencias personales) que si bien son difíciles de detectar son también necesarias para lograr dicho desempeño. Por tanto se analizó detalladamente cada uno de los cargos que conforman las 5 U.E.N. de la empresa CODIESEL S.A. con el fin de identificar las condiciones internas y externas que puedan incidir y de esta manera identificar cuáles son las competencias y habilidades que actualmente se requiere para tener un buen desempeño por parte del empleado. Para esto se identificaron los factores claves del éxito de la Industria automotriz y así orientar y ayudar a la empresa en la detección de falencias y por ende alcanzar los objetivos que se han propuesto en la misión y visión con esto se facilita y mejora el posicionamiento de CODIESEL S.A. en el mercado.

Se definieron las competencias genéricas de la empresa y las que correspondían a cada cargo dependiendo de la U.E.N. a la que estuviera conformada de esta manera se facilitó y optimizó la identificación de capacidades, habilidades y destrezas que el cargo presentaba y requería realmente con el fin de garantizar el desempeño de los empleados. Para esto fue necesario realizar la matriz de competencias junto con su diccionario especificando los niveles e intensidad de cada competencia según cada U.E.N. para así poder llegar a definir el nivel que le correspondía a cada cargo con el fin de aclarar y redimensionar el impacto del cargo y de esta manera obtener mejores resultados en el desempeño de los empleados. Sumado a esto se diseñó el manual de funciones de los 75 cargos y sus 120 empleados que conforman a CODIESEL S.A. basados en las competencias que se definieron para darle claridad al desempeño del cargo y así obtener un mejor desempeño por parte de los empleados.

Para el desarrollo y la veracidad en la selección y conceptualización de las competencias se requirió, una charla y retroalimentación constante con CODIESEL S.A. para que se

convencieran de la importancia de las competencias y así crear un compromiso para su implementación, con el fin de trabajar sistemáticamente y así determinar cuáles son las competencias que realmente se necesitan para su personal y la empresa.

Se analizó al detalle las características de la misión y la visión de CODIESEL S.A. ya que las competencias de cada empresa deben ser orientadas según estos documentos y no a las desarrolladas por otras organizaciones. Aunque se puede hacer uso de la lista de competencias genéricas desarrolladas por diferentes autores, nada libera a la organización de un trabajo adicional para adaptarlas y divulgarlas entre el personal, por esto fue de gran importancia la colaboración y el apoyo de todo el grupo de trabajadores de CODIESEL S.A. ya que de estos depende el buen funcionamiento de las estrategias que se tracen, todo esto con el fin generar una cultura laboral en pro del bienestar de la empresa y sus estrategias de mejoramiento, de hecho, fue tan útil el trabajo con los diferentes gerentes que se está creando una nueva forma de percibir el trabajo en sí.

Se verificó que la documentación de un manual de perfil de cargos basado en las competencias genera en CODIESEL S.A. un valor agregado considerable, ya que se analizan específicamente las competencias cargo a cargo según se área de trabajo y su contribución a la empresa. Facilita la administración y estimulación del personal por un mejoramiento continuo, y el proceso que requiere el desarrollo o reforzamiento de las mismas. A su vez logra concientizar a las directivas de la responsabilidad que tiene con su capital humano, ya que estos son el eje motor que impulsa la rentabilidad de la empresa.

En cuanto a la propuesta de aplicación del modelo de gestión por competencias a los otros procesos ligados con la administración de personal, se concluyó que al desarrollar el modelo de competencia en el reclutamiento, selección, contratación, formación y entrenamiento del personal tanto antiguo como nuevo, se genera un vuelco total en la organización de cualquier empresa ya que se necesita constancia, arduo trabajo, inversión y dedicación para una correcta estipulación de competencias, necesidades, requerimiento, métodos, planes y técnicas utilizadas en el modelo y su aplicación en cada proceso. Con el fin de generar procesos confiables que garanticen y mejoren los resultados de cada proceso.

Se analizó y documentó la importancia del entrenamiento del recurso humano, como eje fomentador de estímulos y motivación del personal, ya que el interés por un mejoramiento continuo y al crear procesos de selección mixtos la posibilidad de un ascenso o bonificación económica genera una cultura laboral enfocada al bienestar de su puesto de trabajo y por tanto de la empresa.

De este modo se ve la importancia de construir redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes clave como los proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores, etc., de crear verdaderas estructuras en las que, lo importante no sean solo los activos físicos y financieros sino otros intangibles muy valiosos, como el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, etc.

11. RECOMENDACIONES

Se le recomienda a CODIESEL S.A. planificar y mantener acciones como entrenamiento, capacitaciones constantes, y retroalimentaciones internas de cada área, destinadas al desarrollo de habilidades y destrezas del individuo, con el propósito de incrementar la eficiencia demostrada en el desempeño de su puesto de trabajo y posicionar a la empresa en el mercado con altos niveles de competitividad. Todo esto basado en el modelo de gestión por competencias diseñado y propuesto por las autoras del proyecto.

CODIESEL S.A. debe seguir un instrumento de detección de necesidades de entrenamiento el cual fue propuesto en el capítulo 9, que se adapte a las características de la organización, con el fin de conocer y determinar el entrenamiento que requiere cada empleado, de una manera objetiva y adaptada a la realidad de su desempeño y progreso dentro de la organización, haciendo de esto una inversión y no gasto. Llevar a cabo el proceso de detección de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias, garantiza realmente que el entrenamiento supla los requerimientos necesarios para eliminar la brecha entre el desempeño actual y el que deberá ser, logrando de esta forma identificar las necesidades de entrenamiento a ser cubiertas y por ende tanto el trabajador como la organización se benefician con este proceso.

Se debe tener en cuenta los niveles a los que correspondan los diferentes cargos para ser justos en los salarios de acuerdo a sus competencias y habilidades con el fin de mantener una equidad en los trabajadores en CODIESEL S.A. esto generara empleados más felices y dispuesto a trabajar por un mejor rendimiento de la empresa. Por ende se recomienda diseñar y aplicara una estructura salarial ajustada a las competencias establecidas para CODIESEL S.A y a los niveles aplicables a cada cargo, con el fin de generar un ambiente de trabajo más justo que fomente el mejoramiento continuo.

Se le recomienda a CODIESEL S.A. crear una dependencia que se encargue exclusivamente del recurso humano, de no ser así se sugiere una mejor capacitación al asistente de recursos humanos que le permita a la empresa contar un encargado eficiente en la organización y manejo del recurso humano y de todos los procesos que interviene con él. De esta manera se tiene el personal adecuado para realizar los diferentes

procesos como reclutamiento, selección, contratación e inducción dedicándole el tiempo necesario sin necesidad de involucrar áreas o personas que no le corresponden con el fin de obtener el personal más capacitado y más competitivo para la empresa.

Finalmente es importante que CODIESEL S.A. implementar el modelo de gestión por competencias completo ya que crearía una gestión de personal eficaz, y confiable que garantizara y eliminara cualquier inconsistencia en la adaptación y contratación del personal en ascenso o del nuevo integrante a la organización. Lo cual acarrearía una disminución en los costos de entrenamiento, y despilfarros por malas contrataciones. Mejoraría la valoración del personal según sus habilidad, capacidades y competencias genera confianza y seguridad en los empleados, estimulara su desempeño y creara un ambiente de trabajo apto para aumentar y mantener la rentabilidad de la empresa en épocas de crisis o cuando sea necesario un plan de emergencia que requiera de la colaboración de todo su personal.

BIBLIOGRAFÍA

- (Cinterfor/OIT) (2000): ¿Cómo surgió el enfoque de formación basado en competencia laboral?
- ANÁLISIS EXTERNO, 05/02/2008. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, sexto semestre, Universidad Pontificia Bolivariana. Autor: Ing. Claudia Parra. Recuperado: 27/10/2008.
- ANÁLISIS INTERNO. 05/02/2008. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, sexto semestre, Universidad Pontificia Bolivariana. Autor: Ing. Claudia Parra. Recuperado: 05/11/2008.
- Automocionblog. Nuevo Mazda 3 i-stop: Adelanto Ginebra 2009. publicado el martes 03 febrero 2009 por Leo Montiel en: Mazda Industria Lanzamientos/Presentaciones Tecnología Actualidad Noticias Hatchback Híbrido/Electricidad Adelanto de noticias. Disponible en: <http://www.automocionblog.com/post/203/nuevo-mazda-3-i-stop-adelanto-ginebra-2009>. Recuperado: 30/02/2009.
- Byars, Ll. y L. Rue, (1996): *Gestión de recursos humanos*, Ed. Irwin, España.
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): Conceptos básicos de competencias laborales
- COMPETENCIAS LABORALES CHILE (catalogo de competencias laborales). Link relacionado: http://www.competenciaslaborales.cl/catalogo/mineria_p2a.htm. recuperado: 20/11/2008. Disponible en: www.chilecalifica.cl/WebCMOrientacionWeb/Documentos/106/1155795925569.doc
- COMPETENCIAS LABORALES CHILE. Estándares de competencias laborales. Que son las competencias laborales? Recuperado: 20/11/2008. Disponible en:

<http://www.competenciaslaboraleschile.cl/self/visor/Contenidos.asp?ID=2472&GUID=#GUID>.

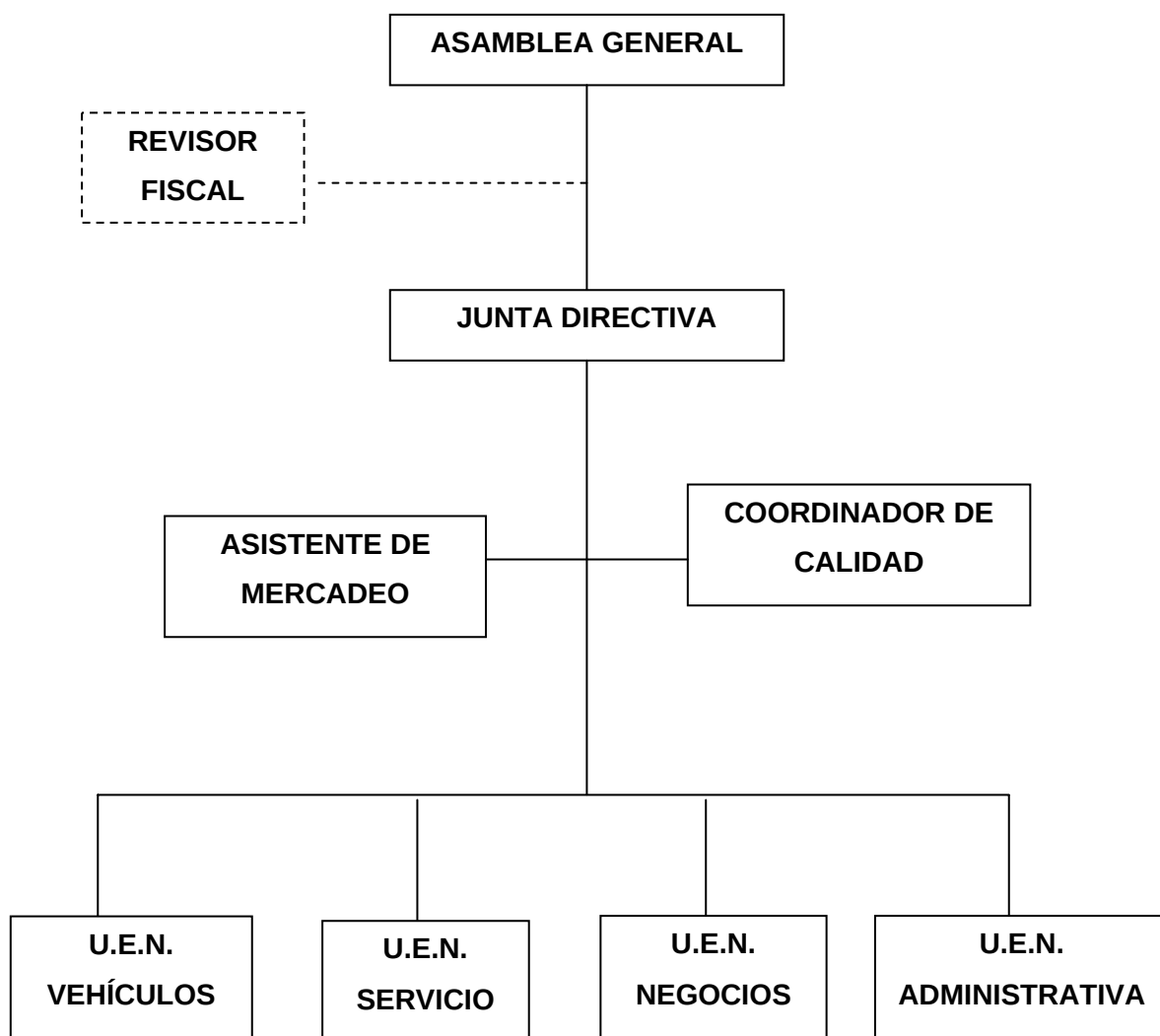
- COMPETENCIAS LABORALES CHILE. Estándares de competencias laborales. A quienes benefician?. Recuperado: 20/11/2008. Disponible en: <http://www.competenciaslaboraleschile.cl/self/visor/Contenidos.asp?ID=789&GUID=#GUID>
- COMPETENCIAS LABORALES. Fuente: CINTERFOR. Recuperado: 30/10/2008. Disponible en: <http://www.sena.edu.co/Portal/Glosario/>
- DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS BASADO EN DIRECTORIOS SECTORIALES, pág. 5. Autor: Javier Santos. Disponible en: http://www.incess.com/documentos/propios/sector_pdf. Recuperado: 20/10/2008
- El capital humano y la gestión por competencias. Autor: Peggy Cruz M, GVega@budget.cl. Silvana Rojas R. Georgina Vega L. Yasna Villegas Q. Recuperado: 12/10/2008. Universidad de Antofagasta. Facultad de educación.
- El nuevo paradigma que está revolucionando la dirección de personas en busca de las competencias directivas. Autor: Pablo Cardona, pág. 2. Revista de antiguos alumnos de 1999. Recuperado: 20/10/2008.
- http://www.emagister.com/tutorial/frame.cfm?id_centro=61174090033066666748506549694552&id_curso=70460010051251685749546552514550&id_segmento=4&id_categoria=586&id_búsqueda=1019965&url_frame=http://www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf
- Gestión por competencias (un modelo de gestión orientado al mejoramiento continuo). Disponible en: <http://www.kpmg.com.pa/Publications/Human%20Resources/gestionporcompetencias.pdf> LAURA RODRÍGUEZ. negocios@prensa.com. 2005 KPMG, firma miembro panameña de KPMG. Todos los derechos reservados. Recuperad: 20/11/2008.

- GESTIÓN POR COMPETENCIAS, GESTIÓN PARA EL DESARROLLO. Disponible en: <http://www.mipapel.cmpc.cl/mipapel80/página14.htm>. Detección de necesidades por competencias en Envases Impresos. Mi papel no. 80, septiembre 2006. Recuperado: 25/11/2009.
- GESTIÓN POR COMPETENCIAS. Autor: Juan Carlos Fernández, ingeniero industrial, 20/04/2009. Recuperado: 30/05/2009. Disponible en: <http://www.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-por-competencias-1374950>
- Glosario de Términos en Materia de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. Disponible en: http://webmtss.mtss.gub.uy/dinae/competencias/glosario_compete.htm. Recuperado: 30/10/2008.
- Levy-Levoyer, C. (1992). *Evaluación del personal: los métodos a elegir*, Ed. Díaz de Santos S.A., España, 146 pp.
- Livy, B. (1975): *Job evaluation. A critical review*, Ed. George Allen and Unwin, Londres.
- Modelo de gestión por competencias de los RRHH. Matias N. Giarratana. mgiarratana@ciudad.com.ar. www.estudiogiarratana.com. Disponible en: <http://winred.com/management/modelo-de-gestion-por-competencias-de-los-rrhh/gmx-niv116-con10980.htm> Fecha de publicación: 04/11/2008. Recuperado: 30/11/2008.
- MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS. Recuperado: 30/10/2008. http://www.emagister.com/tutorial/frame.cfm?id_centro=57953030052957564866666952674548&id_curso=50535040050566546566566953674570&id_segmento=4&id_categoria=586&id_búsqueda=1052539&url_frame=http://www.emagister.com/public/pdf/comunidad_emagister/66866010050550656952495551674555-modelo_de_competencias_ciat%5B1%5D.pdf

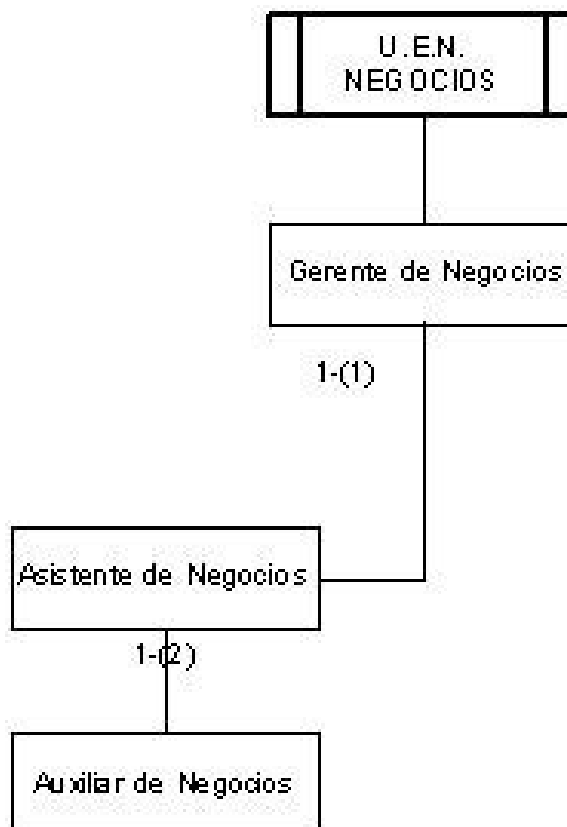
- Mundo Automotor. Autos a fondo. Hyundai i30, lanzamiento Oficial. Disponible en: <http://www.mundoautomotor.com.ar/web/2007/11/27/hyundai-i30-lanzamiento-oficial/>. Recuperado: 30/02/2009.
- NORMA TÉCNICA NTSH SECTORIAL COLOMBIANA 001. 2003-02-24. 3. DEFINICIONES, 3.1. COMPETENCIAS, Pág. 7. Recuperado: 28/11/2008. <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/turismo/NormasTecnicas/NTSH001.pdf>
- OIT - POLFORM - CINTERFOR / CONOCER: (1997) Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas. Montevideo. <Competencias laborales> <Formación y trabajo en general> www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/base/ret/camb_tec/ix_
- QUE SON LAS COMPETENCIAS LABORALES? Fuente: SENA VIRTUAL Recuperado: 30/10/2008. Disponible en: <http://www.sena.edu.co/Portal/Normalización/>
- Renault confía en nuevos lanzamientos para subir ventas. lprofesional.com. Disponible en: <http://rrii.infobaeprofesional.com/notas/45435-Renault-confia-en-nuevos-lanzamientos-para-subir-ventas.html?cookie>. RR.II | Lunes 30 de Abril de 2007. Recuperado: 30/02/2009
- Robbins, S. (1994): *Comportamiento organizacional*, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 780 pp.

LISTA DE ANEXOS

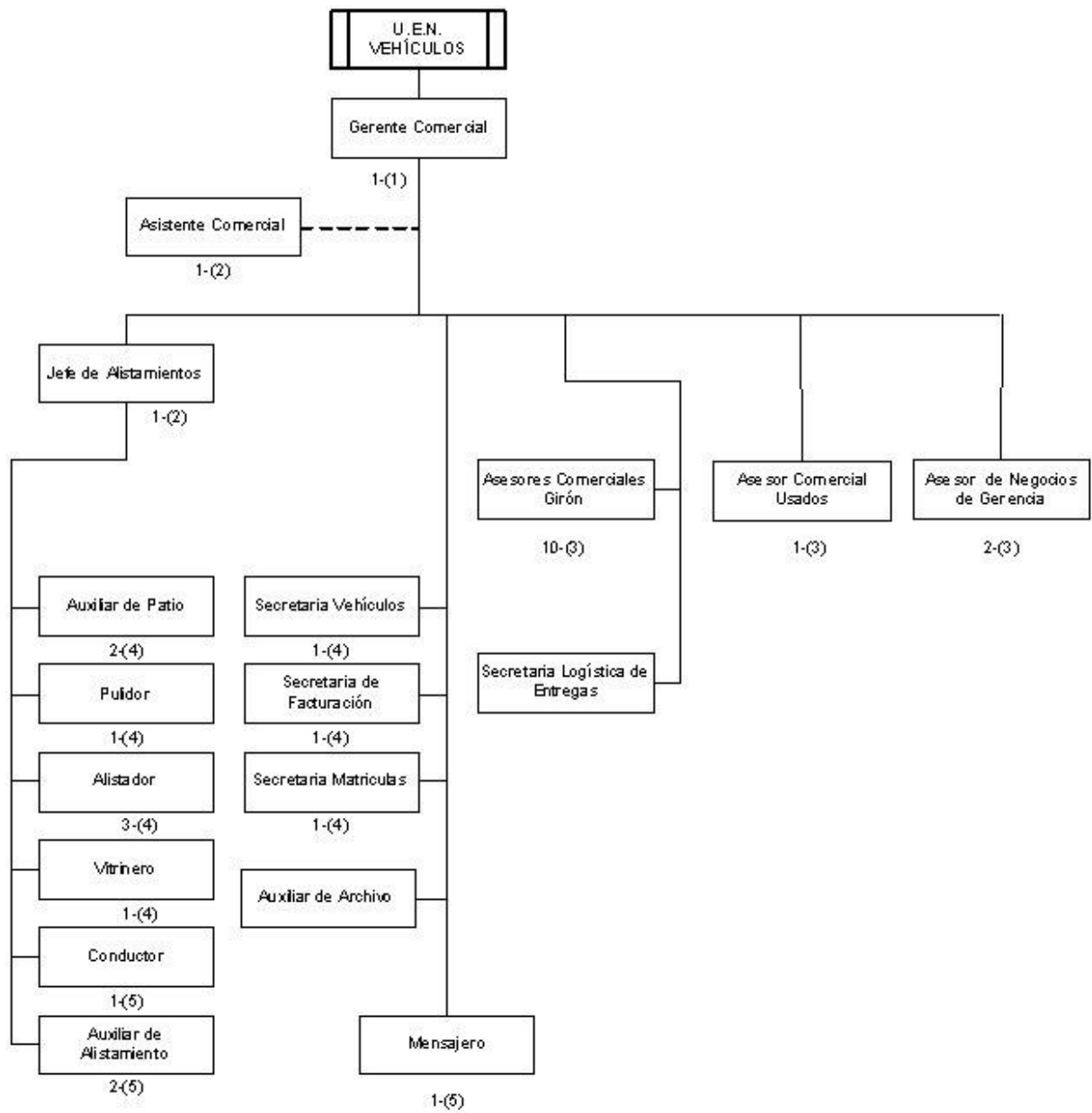
Anexo A. Organigrama de la empresa



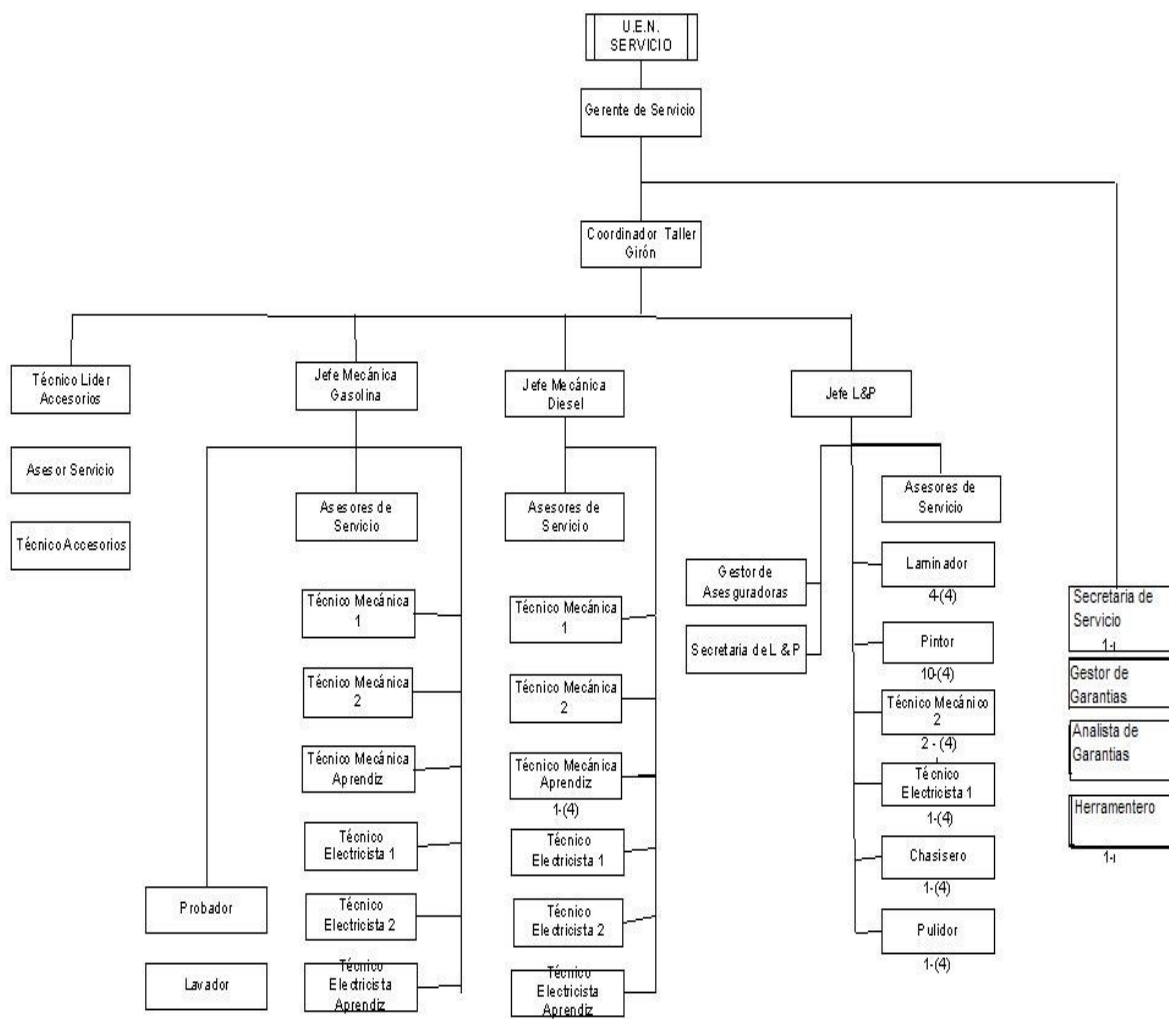
Organigrama de la U.E.N. NEGOCIOS



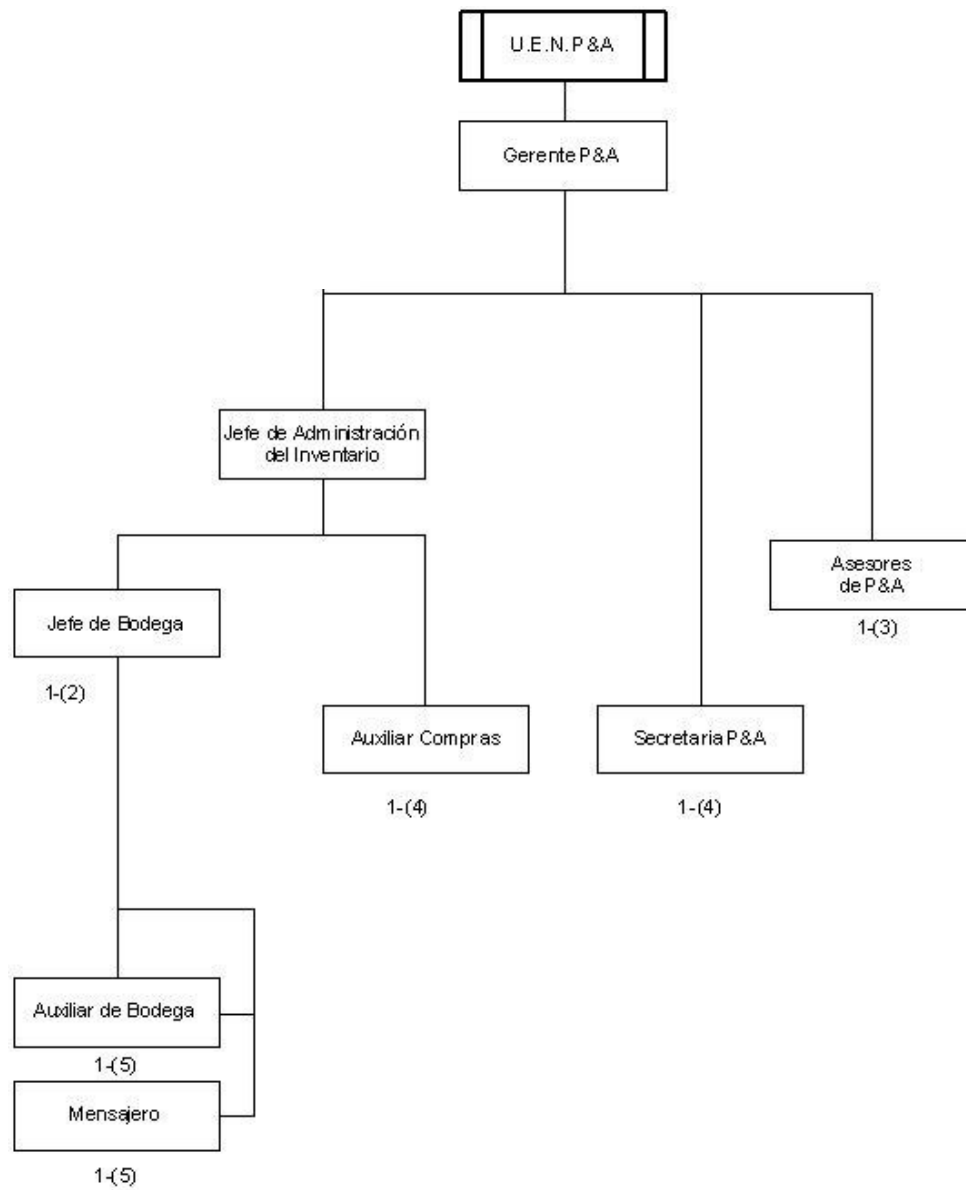
Organigrama de la U.E.N. VEHÍCULOS



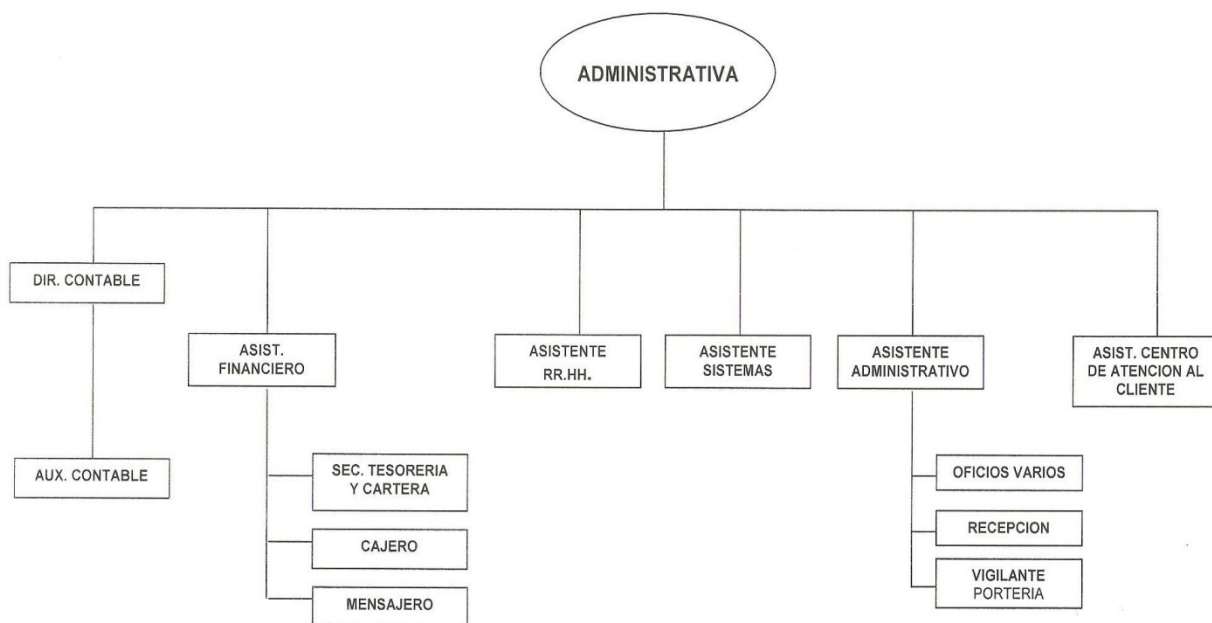
Organigrama de la U.E.N. SERVICIO



Organigrama de la U.E.N. PARTES Y ACCESORIOS



Organigrama de la U.E.N. ADMINISTRATIVA



Anexo B. Clasificación de las competencias para CODIESEL S.A.

Grupo de Competencias	Competencia
a. Logro y Acción	– Orientación al logro – Orientación al orden, exactitud y la calidad – Iniciativa – Investigador – Criterio de desempeño – Gestionamiento de recursos – Orientación a la calidad – Flexibilidad y adaptabilidad – Gestión del cambio – Análisis y toma de decisiones – Proactividad – Productividad – Tiempo de reacción
b. Ayuda y Servicio	– Sensibilidad interpersonal – Orientación al servicio al cliente – Administración de garantías – Delegación – Salud ocupacional – Responsabilidad por maquinaria y equipos
c. Influencia	– Impacto e influencia – Conocimiento de la industria – Relaciones publicas – Capacidad de comunicación – Responsabilidad por contacto con el público – Responsabilidad por información confidencial – CRM & mercadeo – Gestión ambiental – Gestión de infraestructura y mantenimiento – Marketing relacional
d. Gerenciales	– Desarrollo de otros – Habilidades administrativas de personal – Trabajo en equipo y cooperación – Solución de problemas – Negociación – Dirección y potencialización de la red de ventas – Dirección de proyectos – Planificación y organización – Comprensión estratégica de negocio

e. Cognitivas	– Pensamiento analítico y capacidad de análisis y síntesis – Pensamiento conceptual – Pensamiento estratégico de agendamiento – Habilidades mentales, de análisis y síntesis. – Educación – Experiencia técnica, profesional o de dirección – Capacidad de aprendizaje – Manejo TIC – Habilidades manuales
f. Eficacia Personal	– Autocontrol – Autoconfianza – Creatividad – Tenacidad – Trabajo bajo presión – Conocimiento organizacional – Probidad

Fuente: Autores del proyecto

Anexo C. Análisis de las oportunidades y amenazas del macroentorno

Factor	Variable de análisis	Tendencia	Oportunidad /amenaza	Probabilidad de Ocurrencia		Atractivo o severidad	
				Alta	baja	Alta	baja
Económico	Financiación	El atractivo de los vehículos chevrolet por consecuencia a la novedosa implantación del plan de ahorro chevrolet se ha reflejado en un aumento considerable de las ventas Tendencia: Que este aumento siga de esta manera con una curva ascendente en el próximo semestre del año 2009	Oportunidad : CODIESEL al ser uno de los vendedores líderes de vehículos chevrolet se ha visto beneficiado con el incremento de la demanda de vehículos ya que al ser la única marca que cuenta con este plan de ahorro se consolida como una ventaja competitiva ante las otras marcas que se comercializan en el país.	X		X	
Social	La importancia de la implantación de filtros para gas natural en los vehículos.	Actualmente los consumidores de vehículos viendo el constante daño ambiental generado por el humo que se emite por el consumo de gasolina, se está preocupando por que los vehículos este aptos para la alimentación del mismo mediante gas natural, con el fin de disminuir el impacto negativo que la	Amenaza: que el consumidor disminuya el la demanda de vehículos chevrolet por falta de filtros en los vehículos para gas natural.		X	X	

		gasolina tiene en el ambiente. Tendencia: moderar el consumo de vehículos con alimentación de gasolina					
Cultural	La llegada de nuevas marcas chinas con vehículos a menor precio.	Al ser chevrolet ya una marca posicionada y reconocida por su calidad, confiabilidad y soporte en la población santandereana se impone ante nuevas marca. Tendencia: El comprador de vehículos chevrolet difícilmente cambiaría su marca tradicional ya conocida, por una nueva marca aun si esta genera un precio bastante llamativo.	Oportunidad: que la región le dé aun más importancia a la marca ya que los nuevos vehículos chinos que han ingresado al país han venido presentando una baja calidad.		X	X	
	Inflación ³⁵	La inflación en el país se ubicó en 0,35% durante el mes de octubre, informó el DANE. El dato es 0,34% superior al del mismo período de 2007 que	Amenaza: al inclinarse los consumidores por satisfacer sus necesidades básicas, las ventas de vehículos y accesorios irán disminuyendo progresivamente.		X	X	

³⁵ Bucaramanga registro el crecimiento de inflación más alto. 02/11/2008. Recuperado: 20/11/2008. Disponible en: <http://www.vanguardia.com/archivo/11947-dane-bucaramanga-registro-el-crecimiento-de-inflacion-mas-alto>

		registró una inflación de 0.01%. En cuanto a la inflación año corrido (6,90%), ésta representa un incremento de 2,22% con respecto a la acumulada para el mismo período de 2007 (4,68%). El grupo de gasto que registró la mayor variación fue cultura diversión y esparcimiento (1,14%) y el de menor variación fue vestuario (-0,10%). Tendencia: Se espera una normalización en la inflación ya que lo registrado en la capital de la República, los grupos con variaciones más altas fueron: cultura diversión y esparcimiento con el 2,51%, transporte y comunicaciones con el 0,70%, gastos varios con el 0,39% y vivienda con el 0,25%. Lo cual implica que los consumidores limiten su consumo en artículos de lujo.					
--	--	---	--	--	--	--	--

Tecnología	Nuevo sistema de inyección electrónica multipunto y suspensión delantera tipo Mc Pherson y trasera independiente Dual Link, con amortiguadores hidráulicos de doble acción en la versión 1.4 y a gas en la 1.8 en el chevrolet optra.	Gracias a su inyección electrónica multipunto, permite un mayor ahorro de combustible, lo que resulta muy útil en un carro familiar, sumado a esto le dan al conductor un conjunto de suavidad en la conducción y estabilidad en las curvas, convirtiéndolo en un automóvil cómodo y seguro sin importar la velocidad en que se transite. Tendencia: al ser el optra un nuevo vehículo totalmente equipado con tecnología de punta para generar confort en el conductor y con un diseño elegante, la población se ve cada día más interesada en el consumo de dicho vehículo.	Oportunidad: para los conductores la comodidad, seguridad y diseño de los vehículos se ha convertido un factor primordial y decisivo a la hora de decidir la compra.	X		X	
	fusiones en el sector automotor	La GM asegura que a pesar de la crisis que pasa el sector automotriz la inversión en tecnología va a continuar porque en el sector este proceso se	Oportunidad: En el momento en que se innove se ofrecerán nuevas y mejores alternativas para las personas que día a día buscan aumentar las alternativas de opciones para solucionar sus		X		X

		ve como un camino necesario, aunque el petróleo se encuentre al precio de hoy, por que se espera suba. Tendencia: Las tecnologías que se impondrán serán, autos eléctricos e híbridos. GM tiene varios modelos híbridos y 30 que funcionan con etanol. Creo que por ese lado irá el mercado En el 2010 vamos a fabricar el primer auto eléctrico en serie que se llama Chevrolet Volt. Ese será un vehículo de largo alcance. La batería tiene un alcance de 64 kilómetros, y una vez que se termina empieza a funcionar un motor de nafta por 200 ó 300 kilómetros, mientras carga la batería como un celular Como un celular, en cualquier enchufe de 110 ó 220 voltios³⁶.	necesidades y a su vez disminuir los costos e impactos en medio ambiente.				
--	--	---	--	--	--	--	--

³⁶ 'Habrá fusiones en el sector automotor', según el colombiano Jaime Ardilla, jefe de operaciones de GM Mercosur. EL PORTAL DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS. Portafolio.com. disponible en: http://www.portafolio.com.co/negocios/empresas/2009-03-24/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4895013.html. Recuperado: 29/03/2009.

Político	Con el constante crecimiento de CODIESEL esta se ha convertido en una fuente importante generadora de empleo para el país.	Los fondos y concesiones, y soporte que existe en casa matriz general motor col motores para chevrolet están otorgando dineros para abarcar el incremento en la demanda de vehículos ayudando a CODIESEL S.A. a aumentar su infraestructura y maquinaria para aumentar la oferta en el mercado generando nuevos trabajo haciendo de esta forma que el empleo formal crezca en el país Tendencia: los aportes del que la marca realiza constantemente a sus sucursales nivelan la oferta con la demanda ayudando a las diferentes empresas a aumentar su alcance y así generar nuevos empleos.	Oportunidad: esto genera una gran oportunidad a los empresarios como CODIESEL S.A. para hacer un aumento en sus plantas físicas y en el aumento en su número de empleados y así mismo crezca la economía en el país.		X		X
----------	--	--	---	--	---	--	---

Fuente: Autores del proyecto

Anexo D. Análisis de las oportunidades y amenazas del microentorno

Factor	Variable de análisis	Tendencia	Oportunidad / amenaza	Probabilidad de Ocurrencia		Atractivo o severidad	
				Alta	baja	Alta	baja
Proveedores	Incremento en los precios de la gasolina	Debido al desmonte gradual de los subsidios que daba el gobierno la gasolina aumentara su precio. Tendencia: al aumentar el precio de la gasolina los pedidos de partes, accesorios y vehículos se incrementarían ya que el costo de transporte y distribución aumentaría, el cual sería cargado a CODIESEL S.A.	Amenaza: al CODIESEL aumentar sus precios pueden decrecer sus ventas ya que el consumidor se puede ver impactado, por cual se necesitaría generar un nuevo plan de mercadeo que permita contrarrestar estos gastos sin afectar abruptamente la economía del consumidor.	X		X	
	Preferencia ³⁷	Las ventas de vehículos en Colombia se redujeron en un 19 por ciento en octubre pasado frente al mismo mes del 2007, al pasar de 22.074 a 17.895 unidades, informaron hoy analistas	Oportunidad: se ve claramente que la preferencia de la gente por la marca chevrolet aun en épocas de recesión, es considerable con respecto a su grupo de competidores. Por marcas de	X		X	

³⁷ Ventas de automóviles de Colombia bajaron 19% en octubre. 28/11/2009. Recuperado: 05/01/2009. Disponible en: <http://www.vanguardia.com/archivo/14117-ventas-de-automoviles-de-colombia-bajaron-en-un-19-por-ciento-en-octubre->

		económicos privados. La firma Econometría señaló que las ventas de octubre de este año bajaron un 12 por ciento comparadas con las de septiembre pasado, cuando se vendieron 20.321 unidades. De acuerdo con la misma fuente, en lo que va de año se han vendido 187.192 automóviles y camiones en el mercado colombiano. Tendencia: Se espera que el consumo de vehículos aumente a mediana que se estabiliza la economía del país, y que la preferencia del consumidor por economía, calidad y respaldo siga siendo chevrolet.	automóviles, las mayores ventas de octubre fueron de Chevrolet con 6.914 unidades, Renault con 1.985, Hyundai con 1.785, Mazda con 1.112 y Toyota con 1.066 unidades, lo que representa una notable ventaja para CODIESEL S.A. ya que este puede abarcar nuevos segmentos, basándose en las características diferenciadoras de su producto y disminuir el consumo por otras marcas.				
--	--	---	--	--	--	--	--

Clientes	Chevrolet spark go! Consolidado como el vehículo con dirección hidráulica más barato en el mercado	Chevrolet tuvo un aumento en las ventas con el lanzamiento del chevrolet spark go! Quien al ser un vehículo de buen alcance, con dirección hidráulica, con un diseño novedoso y que a su vez fue lanzado con un precio de venta bastante bajo genero gran interés en la población colombiana. Tendencia: se espera que con la nueva recesión económica sufrida por Colombia y el mundo entero las personas busquen un medio de movilidad más económico pero que a su vez ofrezca las ventajas necesarias para hacer la movilidad un proceso seguro y cómodo.	Oportunidad: debido al bajo precio que experimentan los vehículos chevrolet en su clase spark go! el consumidor que no tiene un habito de compra de vehículo puede cambiar sus preferencias y adquirir el vehículo postulado por CODIESEL S.A. ya que es un vehículo al alcance de todos, y con esto incrementa las ventas considerablemente ya que se abarcarían nuevos mercados		X	X	
	Bucaramanga ciudad con más bajo desempleo ³⁸	Según la Gran Encuesta Integrada de Hogares, realizada por el Dane, el desempleo en la capital santandereana fue de 8,1% durante el trimestre	Oportunidad: Al aumentar el número de personas empleadas, la economía familiar también aumenta lo que garantizaría una probabilidad mayor en las		X	X	

³⁸ Bucaramanga registro el desempleo más bajo: 8.1%. 29/11/2008. Recuperado: 30/11/2008. Disponible en: <http://www.vanguardia.com/archivo/14139-bucaramanga-registro-el-desempleo-mas-bajo-81>

		móvil agosto – octubre de 2008. El indicador se ubicó por debajo de la tasa de desempleo nacional de 10,1%, para ese mes, y de las 12 ciudades donde hace la medición la entidad oficial. Tendencia: Se espera que el desempleo siga disminuyendo en los santanderes ya que hasta el momento se han venido notando que a pesar del aumento en el número de personas aptas para trabajar Santander ha soportado este cambio con óptimos resultados.	familias de compra de artículos de lujo como son los vehículos. Por ende Cediese se verá beneficiado ya que se espera aumenten las ventas.				
Grupos reguladores	TLC ³⁹	Diez días antes de que finalicen las sesiones extraordinarias del Congreso estadounidense en esta época, llamadas 'lame duck', el Gobierno colombiano se resignó a que en el 2008 tampoco se dará la aprobación del TLC firmado hace cerca de dos	Amenaza: al firmarse el TLC la industria automotriz se verá seriamente impactada por la llegada de nuevos y más baratos vehículos importados que por lo novedosos podrían generar una inclinación hacia la compra de dicho vehículos.		X	X	

³⁹ Se apagan esperanzas para un pronto TLC. 13/12/2008. Recuperado: 05/01/2009. Disponible en: <http://www.vanguardia.com/archivo/15261-se-apagan-esperanzas-para-un-pronto-tlc>

	Desplome en la bolsa ⁴⁰	años con ese país. Tendencia: El ministro de Comercio, Industria y Turismo, Luis Guillermo Plata le apuesta a que la aprobación será el año entrante, las duras condiciones que habrá con la presidencia de Barack Obama y un Congreso de mayoría demócrata (ambos en contra del acuerdo comercial con Colombia), pueden llevar a que el Tratado se concrete “en un lapso que va de 2009 a 2010”. Las bolsas se hundieron ayer tras la publicación de nuevos indicadores lúgubres para la economía mundial, como la entrada en recesión de Estados Unidos, la incertidumbre sobre la suerte del sector del automóvil y las decisiones, esta semana, de varios bancos centrales clave.	Amenaza: una recesión es una bajada significativa de la actividad económica que se expande a través de la economía, durante más de unos cuantos meses, normalmente visible en la producción, el empleo, los ingresos reales y otros indicadores. Cediese tendrá que generar una estrategia que le permita sobrellevar este periodo de crisis sin afectar el empleo y la economía del país.	X		X	
--	------------------------------------	---	--	---	--	---	--

⁴⁰ Desplome en bolsas tras confirmar recesión en EU. 02/12/2008. Recuperado: 05/01/2009. Disponible en: <http://www.vanguardia.com/archivo/14390-desplome-en-bolsas-tras-confirmar-recesion-en-eu>

		Tendencia: Los datos económicos parecen apuntar hacia una economía que va de mal en peor. La inquietud general es que la recesión sea más severa que lo esperado”, dijo Owen Fitzpatrick, del Deutsche Bank.					
Competencia	MAZDA	Mazda se ha propuesto lanzar dos nuevas versiones, Mazda 3 MPS y el Mazda 3 i-stop⁴¹, representante ecológico de la saga. Estos nuevos modelos de Mazda prometen ser más dinámicos y ágiles en diseño. Tendencia: lo más notable de esta propuesta es la visión de futuro de Mazda, al ofrecer un coche con tecnología de punta que le permite ofrecer gran rendimiento respetando el medio ambiente, aumentaría notablemente	Amenaza: el impacto que MAZDA, HYUNDAI Y RENAULT tendrían en la industria automotriz acarrearía una disminución notable en la cantidad de vehículos vendidos por CODIESEL ya que el consumidor preocupado cada vez más por el medio ambiente se inclinaría por estos modelo lo que implicaría que CODIESEL S.A. invierta más en campañas de publicidad.	X		X	

⁴¹ Automocionblog. **Nuevo Mazda 3 i-stop: Adelanto Ginebra 2009.** publicado el martes 03 febrero 2009 por Leo Montiel en: [Mazda Industria Lanzamientos/Presentaciones Tecnología Actualidad Noticias Hatchback Híbrido/Electricidad Adelanto de noticias](http://www.automocionblog.com/post/203/nuevo-mazda-3-i-stop-adelanto-ginebra-2009). Disponible en: <http://www.automocionblog.com/post/203/nuevo-mazda-3-i-stop-adelanto-ginebra-2009>. Recuperado: 30/02/2009.

		su fuerza de ventas. La Hyundai tiene un nuevo vehículo es el i30 que cuenta con una estructura de absorción de impacto para garantizar una máxima seguridad. El Hyundai i30 viene muy bien equipado de serie en lo que respecta a seguridad y confort destacándose lo siguiente, seis airbags, sistema de frenos con ABS, control de estabilidad, control de tracción y con bajos niveles de contaminación ambiental⁴² Tendencia: este modelo vendría a competir directamente con los nuevos diseños de chevrolet optra lo cual podría inclinar un poco la balanza desnivelando la ventas de codiesel el cual tendrá que aumentar sus beneficios o crear una campaña agresiva de					
	HYUNDAI lanza una campaña agresiva de promoción de sus nuevos vehículos						

⁴² Mundo Automotor. Autos a fondo. Hyundai i30, lanzamiento Oficial. Disponible en: <http://www.mundoautomotor.com.ar/web/2007/11/27/hyundai-i30-lanzamiento-oficial/>. Recuperado: 30/02/2009.

	RENAULT	publicidad, para no impactar su rentabilidad. Renault tiene previsto poner en el mercado hasta 26 nuevos modelos, de los cuales la mitad serán renovaciones de gama. Tendencia: los nuevos modelos Dacia Logan MCV, el Dacia Logan Van, el Renault Twingo y el futuro cross over de la compañía y el nuevo Laguna⁴³, se convertirán en una fuerte competencia para CODIESEL S.A., amenazando su acogida en el mercado.					
--	-----------------------	---	--	--	--	--	--

Fuente: Autores del proyecto.

⁴³ Renault confía en nuevos lanzamientos para subir ventas. Iprofesional.com. Disponible en: <http://rrii.infobaeprofesional.com/notas/45435-Renault-confia-en-nuevos-lanzamientos-para-subir-ventas.html?cookie>. RR.II | Lunes 30 de Abril de 2007. Recuperado: 30/02/2009

Anexo E. Diccionario y matriz de competencias

Niveles de competencia: Pueden haber varios niveles (1, 2, 3...) para el cumplimiento de la competencia.

5. Insatisfactorio. Por lo tanto este nivel no se aplica a la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar nivel.
6. Mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido
7. Bueno
8. Alto o desempeño superior (Aprox. una de cada diez personas alcanzan este nivel)

Competencia	Entrenabilidad	Nivel	Conducta a desarrollar
Autoconfianza (convencimiento de su propia capacidad y posibilidades especialmente en situaciones difíciles que supone un reto)	Difícilmente entrenable	1	Cumple estrictamente lo indicado por los mandos superiores.
		2	Declara una confianza justa en la capacidad propia. Se ve a sí mismo como un constructor en proceso.
		3	Declara confianza en la capacidad propia. Se ve a sí mismo como un experto, como un agente causal.
		4	Justifica sus declaraciones de confianza en sí mismo, sus

			acciones apoyan sus expresiones verbales de autoconfianza.
Iniciativa (predisposición a emprender acciones, mejor resultado o buscar oportunidades antes de que se lo indiquen o ser forzado por los acontecimientos)	Medianamente entrenable	1	Su forma de actuar o anticiparse a los eventos es baja ya que esta no tiene mayor incidencia en el cargo a desarrollar. No se ve expuesto a situaciones de crisis.
		2	Su iniciativa es media la suficiente para cumplir a cabalidad las expectativas de los cargos superiores y responder adecuadamente a su cargo.
		3	Actúa en forma anticipada, veraz y decisiva ante posibles oportunidades o necesidades.
		4	Actúa con hasta dos meses de anticipación, creando oportunidades para minimizar los problemas potenciales, mediante un esfuerzo extra.
Pensamiento analítico (capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar sus partes constituyentes y reflexionar sobre ellas en una forma lógica y sistemática)	Fácilmente Entrenable	1	No posee autoridad para disponer de sus actividades ya que sus labores deben ser realizadas exactamente fueron estipuladas por los objetivos de su cargo por los mandos superiores
		2	Ve relaciones múltiples. Analiza las relaciones entre varias partes de una situación. Descompone una tarea compleja en partes manejables.
		3	Dirige, controla y evalúa las situaciones, y oportunidades que pueden beneficiar a la empresa.

Impacto e Influencia (capacidad de convencer o influir sobre los demás, con el fin de lograr que sigan un plan o línea de acción)	Medianamente entrenable	1	No se requiere ninguna toma de decisiones u análisis para su cargo relevantes para la organización.
		2	El impacto de su cargo es mínimo para la organización ya que la toma de decisiones se realiza mediante superiores
		3	Apoya, cumple y dirige las acciones requeridas por su cargo para generar un impacto positivo en la empresa.
		4	Planifica una acción bien pensada o inusual para lograr un impacto específico en la organización o personal a cargo.
Desarrollo de otros (capacidad para identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitarles los medios adecuados “formación, apoyo, oportunidades” para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente)	Medianamente entrenable	1	Su cargo no requiere entrenamientos, capacitaciones, para el desarrollo del grupo de trabajo ya que no posee personas a cargo
		2	Realiza capacitaciones técnicas o informales a corto plazo las cuales no tienen mayor impacto en el desarrollo del grupo de trabajo
		3	Realiza instrucciones o capacitaciones de mediano y corto plazo. Organiza tareas, capacitaciones formales y otras experiencias con el propósito de fomentar el aprendizaje y desarrollo de otros

		4	Realiza instrucciones o capacitaciones de largo plazo. Organiza tareas, capacitaciones formales y otras experiencias con el propósito de fomentar el aprendizaje y desarrollo de otros.
Conocimiento organizacional (Capacidad de comprender y utilizar la dinámica “de poder relaciones e influencias” existentes dentro de la organización. Conocer y comprender la estructura de la organización y orientar la actuación profesional de acuerdo con los valores, principios, Prioridades y objetivos de la misma.)	Medianamente entrenable	1	Comprende las políticas organizacionales y las cumple. No posee autoridad ni participación en las relaciones políticas de la organización
		2	Comprende las políticas organizacionales, las cumple y divulga al personal a cargo. Apoya las relaciones políticas dentro de la organización
		3	Comprende las políticas organizacionales. Describe y usa el poder vigente y las relaciones políticas dentro de la organización (alianzas y rivalidades) para crear ventaja competitiva y comparativa.
Trabajo en equipo y cooperación (disposición para participar como miembro totalmente	Medianamente entrenable	1	Posee escasa comunicación y visión de equipo ya que este no es necesario para su cargo

integrado en un equipo del cual no se tiene porque necesariamente ser el jefe, colaborar eficaz incluso cuando el equipo se encuentre trabajando en algo que no esté relacionado directamente con sus intereses personales)		2	Posee una buena comunicación con su grupo de trabajo, formando un núcleo para generar los resultados esperados por los superiores
		3	Está en permanente comunicación con el personal a cargo y colaboradores. Tiene visión de trabajo en equipo y lo promueve. Motiva a los demás y reconoce sus méritos.
		4	Da prioridad al éxito del equipo frente al éxito personal. Su visión del equipo incluye además de sus superiores y, colaboradores, a sus clientes y proveedores internos como socios. Anima y motiva a los demás.
Trabajo bajo presión (capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos o acontecimiento negativos, dándole otra contextualización para manejar dicha situación)	Difícilmente entrenable	1	El cargo no está expuesto a presiones.
		2	Las situaciones bajo presión son ocasional y poco frecuente, en donde su trabajo no se ve alterado por este
		3	El trabajo bajo presión es medio en donde se exige un manejo adecuando del mismo.
		4	El trabajo bajo presión es constante y permanente y en gran proporción donde se exige un manejo optimo del mismo ya que de su trabajo depende el de otros.
Responsabilidad por contacto con el publico	Fácilmente entrenable	1	No posee contacto con el publico

(capacidad e interés por brindar un servicio a los clientes internos y externos relacionados con el cargo)		2	El contacto del empleado con el cliente es esporádico.
		3	El contacto del empleado con el cliente es frecuente.
		4	El contacto del empleado con el cliente es constante o permanente y representan un alto impacto para la toma de decisiones
Responsabilidad por información (capacidad e interés por salvaguardar y proteger la información confidencial tanto de los clientes internos y externos como de la empresa en general, a la cual se tiene acceso por el cargo)	Fácilmente entrenable	1	No maneja información confidencial ni de la empresa ni del cliente.
		2	Maneja información con un nivel de importancia medio poco confidencial. Su divulgación no perjudicaría ni a la empresa, ni al cliente.
		3	La información manejada es de gran importancia y requiere alta confidencialidad, ya que su divulgación perjudicaría a la empresa y/o al cliente y podría acarrear acciones legales.
Responsabilidad por maquinaria y equipos (capacidad y deber monetario que debe tener cada empleado)	Fácilmente entrenable	1	Responde por maquinaria o equipo superior a un salario mínimo e inferior a 2 millones (computadores, teléfonos, fax, etc.)

por el cuidado de las diferentes herramientas y equipos que utiliza para la realización de sus funciones)		2	Responde por maquinaria o equipo superior a 2 millones (maquinaria pesada, equipos especiales, etc.)
		3	Responde por maquinaria o equipo superior a 20 millones. Responde por el grupo de maquinas del grupo de trabajo a cargo
Orientación al servicio (capacidad de enfocar sus intereses y sus acciones para conocer, descubrir y solucionar los problemas de las personas que utilicen o necesiten de sus productos/servicios los clientes pueden ser internos o externos)	Medianamente entrenable	1	prestar un servicio en forma cortés y diligente a los clientes externos e internos e informar veraz y oportunamente sobre sus necesidades al jefe inmediato para ser atendidas
		2	Logra solucionar las no conformidades de clientes internos y externos sobre los procesos gestionados por el servicio o unidad de forma rápida y adecuada, incrementando la satisfacción del cliente.
		3	Posee gran capacidad para sensibilizarse con las necesidades del cliente externo e interno, buscando la mejor opción de solución, y asegurando su correcta atención y asesoramiento. Promoviéndolo al personal a cargo como factor clave en la forma de gestionar el servicio
Solución de problemas (capacidad para lograr la solución a problemas, conflictos o diferencias mediante la estrategia de que ambas partes logren acuerdos de ganancia mutua)	Medianamente entrenable	1	Su cargo no necesita la identificación de soluciones.
		2	Logra identificar la situación a resolver con facilidad. Identificando los aspectos relevantes y los informa al jefe inmediato para ser analizadas las posibles soluciones.

		3	Logra identificar, analizar y evaluar las posibles soluciones a una situación o inconsistencia presentada o informada por el grupo de trabajo o personal a cargo con facilidad. Identificando sus causas y fuentes de error. Tiene claridad de las posibles consecuencias de las soluciones planteadas.
Capacidad de comunicación (capacidad de definir y comunicara los demás lo que es necesario hacer, lograr que lo cumplan “asumiendo sus propias responsabilidades” y evaluar y reconocer los logros)	Difícilmente entrenable	1	Su comunicación y expresión son claras y concisas, para implantar correctamente las ideas establecidas y alcanzar las metas establecidas junto al grupo de trabajo.
		2	Logra ser asertivo, convencer a los demás, planteando sus ideas sin descalificar las del resto. Dirige las actividades del personal a cargo participando activamente en la comunicación, escucha e intercambio de opiniones.
		3	Diseña y mantiene estrategias de comunicación que le permitan al personal a cargo y/o grupo de trabajo identificar los objetivos del servicio, área o unidad bajo su dirección.
Probidad (capacidad de actuar con profesionalidad y mostrar conductas coherentes con la ética, valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales respetando las políticas organizacionales del servicio)	Difícilmente entrenable		Siente y obra en todo momento en forma consecuente con los valores morales, las buenas costumbre, y prácticas profesionales, respetando siempre las políticas organizacionales definidas.
Flexibilidad y adaptabilidad (capacidad para adaptarse a los cambios, entender las oposiciones de los demás y	Difícilmente entrenable		Entiende y valora perspectivas diferentes u opuestas. Acepta y es capaz de adaptarse a las eventuales modificaciones en metodologías de gestión y cambios de contexto en general.

modificar la suya cuando aparecen nuevas evidencias o datos)			
Habilidades mentales, de análisis y síntesis (capacidad de análisis, comprensión y desarrollo mental para maximizar y garantizar la buena realización del trabajo)	Difícilmente entrenable	1	El cargo requiere actividades netamente operativas y sus habilidades mentales, de análisis y síntesis son mínimas.
		2	Analiza, indaga e identifica las posibles soluciones a eventualidades del cargo a realizar, y las informa para posteriormente ser autorizadas por el jefe inmediato.
		3	Evalúa, concluye y determina las decisiones finales a tomar para dar solución a las posibles eventualidades presentadas en el grupo de trabajo a cargo.
Autocontrol (capacidad de mantener control y calma en situaciones donde existe oposición y hostilidad o en ocasiones de trabajo estresante)	Medianamente entrenable	1	En el cargo no se requiere capacidades específicas para el manejo de emociones, ya que su grupo de trabajo es pequeño y no posee cargos a su mando.
		2	Responde manteniendo la calma ante situaciones adversas con su grupo de trabajo, cliente externo, proveedores o personal a cargo para evitar distorsionar la realización del trabajo.
		3	Posee la capacidad de mantener sus propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante una provocación, oposición, hostilidad o estrés para poder dirigir y controlar el personal a su cargo
Tiempo de reacción (capacidad para reaccionar eficazmente ante situaciones de tensión o que puedan	Medianamente entrenable		Es capaz de enfrentar rápidamente situaciones que requieran decisiones, actividades o planes a realizar importantes para el desarrollo del cargo o la solución de un problema.

generar acciones perjudiciales)			
Orientación al orden, exactitud y la calidad (preocupación por disminuir la incertidumbre y asegurar la calidad mediante comprobaciones y sistemas de control claros y ordenados)	Fácilmente entrenable		Posee la capacidad para autoevaluarse y mejorar su exactitud constantemente entendiendo la importancia orden como un facilitador en la realización de las funciones, lo que contribuye al mejoramiento de la calidad de su trabajo
Investigador (curiosidad y deseo de obtener información amplia y precisa para llegar al fondo de los asuntos)		1	Su trabajo es netamente operativo lo cual le impide ser investigador o indagar en la realización de su trabajo.
		2	Toman una postura antagonista hacia cualquier cosa que pudiera interferir con su trabajo o con su visión personal del mismo y lo informa a su superior o grupo de trabajo para lograr un mejor rendimiento tanto personal como grupal.
		3	Observa todo con extraordinaria percepción e intromisión. Permanece mentalmente alerta y curioso; siempre en busca de la eficiencia personal y/o de su personal a cargo. Busca nuevas opciones para ir de acuerdo con el mercado.
Orientación al logro (capacidad para enfocar la labor y el trabajo en procura de alcanzar una meta o un	Medianamente entrenable	1	Trabaja para alcanzar los estándares establecidos por el gerente o jefe inmediato para su cargo. Se esfuerza por la optimización en la realización de su trabajo.

objetivo se interesa por trabajar eficazmente o por competir para superar un estándar de excelencia)		2	Establece sus propios estándares y objetivos utilizando métodos propios para medir los resultados y compararlos con un nivel de excelencia fijado por sí mismo. Introduce cambios para mejorar su rendimiento y el de su personal a cargo
		3	Asume riesgos de negocio calculados. Emprende acciones numerosas y sostenidas en el tiempo para alcanzar un objetivo deseado.
Marketing relacional (capacidad por mantener el interés en las oportunidades de negocio, visualizando las necesidades del cliente y su impacto en las posibilidades de éxito)	Fácilmente entrenable	1	Busca información acerca de las necesidades del cliente y compara dichas necesidades con productos o servicios disponibles para informarla y hallar la solución más adecuada
		2	Resuelve eficazmente la mayor parte de las problemáticas o demandas actuales y futuras planteadas por el cliente. Se mantiene en constante actualización con el mercado.
		3	Construye una relación beneficiosa para el cliente y la misma organización, asumiendo riesgos de negocios conjuntos a corto, mediano y largo plazo.
Análisis y toma de decisiones (capacidad de análisis ante posibles eventualidades que	Medianamente entrenable	1	No requiere toma de decisiones, ya que cumple las decisiones tomadas por sus supervisores.

requieran acciones correctivas dando solución a alguna problemática, no conformidad o inconsistencia presentada)		2	Comparte y analiza información, oportunidad y problemas para en conjunto con el jefe inmediato tomar decisiones óptimas para el desempeño del cargo.
		3	Toma decisiones precisas y efectivas en forma oportuna y en diferentes contextos.
Tenacidad (capacidad de persistir en una tarea durante un periodo largo de tiempo a pesar de los obstáculos y dificultades)	Difícilmente entrenable	1	Es constante en el buen desempeño de su cargo tratando de subsanar posibles errores personales que puedan estar ocasionando deficiencias.
		2	Identifica las inconsistencias presentadas en su cargo o grupo de trabajo y persevera en la obtención de las causas y fuentes de error y sus posibles soluciones para ser evaluadas y autorizadas por el jefe inmediato.
		3	Persevera en un asunto o problema hasta que éste quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable en un periodo razonable. Evalúa y determina la solución a implantar por los cargo a su mando.
Planificación y organización (capacidad para organizar y programar óptimamente las responsabilidades personales o de su grupo de trabajo para crear un núcleo eficiente de trabajo)	Fácilmente entrenable	1	Realizar y apoya las actividades requeridas por el cargo, determinando una programación personal interna.
		2	Planea y organiza las actividades, procedimientos a seguir por el grupo de trabajo o personal a cargo, establecidas con anterioridad para cumplir los objetivos organizacionales.

		3	Establece, y dirige eficazmente un orden apropiado de actuación personal, grupal y para el personal a cargo con el objetivo de alcanzar las metas propuestas en la misión y visión de la organización.
Delegación (Capacidad de confiar en las habilidades y conocimientos de los trabajadores, asignado responsabilidades necesarias para el cumplimiento de las actividades y objetivos de desempeño del cargo)	Fácilmente entrenable	1	El grupo de subordinados es pequeño o nulo y no delega responsabilidades a nadie.
		2	Distribuye eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades o actividades hacia el subordinado más adecuado
Creatividad (Capacidad de introducir aspectos nuevos (procesos, procedimientos, conocimientos, información) en la realización de una labor. Supone la aplicación de novedades en el trabajo, pero que son conocidas y usadas en otras organizaciones.)	Medianamente entrenable	1	El cargo realiza actividades operativas difícilmente modificables por él.
		2	Propone soluciones imaginativas en situaciones de negocio, para ser estudiadas y autorizadas.
		3	Identifica y crea alternativas radicales en contraposición con los métodos y enfoques tradicionales, para poder generar ventaja competitiva.
Negociación (capacidad para concretar acuerdos y desarrollar alianzas y sociedades beneficiosas para	Fácilmente entrenable	1	Realiza un estudio de mercado para identificar posibilidades de negociación, identifica sus necesidades y realiza el asesoramiento pertinente.

las partes)		2	Entiende e identifica aquellos puntos claves o factores de éxito del negocio que impactan en la rentabilidad y el crecimiento de la empresa y lo informa a sus superiores.
		3	Analiza y selecciona los puntos clave o factores de éxito más relevantes para el negocio y determina la acción a seguir para actuar de manera pertinente y maximizar el éxito del negocio.
Sensibilidad interpersonal (capacidad para escuchar, comprender y responder a las preocupaciones, intereses y sentimientos de los demás)	Medianamente entrenable	1	Mantiene un buen ambiente de trabajo, siendo solidario y amable en su grupo de trabajo. Creando un conjunto unido para la optimización del trabajo.
		2	Analiza al personal a cargo, el ambiente de trabajo y su influencia sobre ellos, en pro de la búsqueda de su bienestar y sus necesidades.
Dirección y potencialización de la red de ventas (capacidad para identificar, analizar y detallar las diferentes fluctuaciones en los negocio dando respuesta a la problemática actual)	Medianamente entrenable		Da respuesta a la las siguientes preguntas como: ¿Cómo escapar de la presión del poder de negociación de los compradores? ¿Cómo alcanzar los cada vez más ambiciosos objetivos de ventas de la dirección comercial? ¿Cómo ganar mercados y clientes a la competencia? Para implementar los cambios que mejorarán la productividad de su equipo de ventas, y que le permitirán incrementar su capacidad competitiva en el mercado.
Educación (capacidades cognitivas aprendidas anteriormente en un centro de educación)	Medianamente entrenable	1	Requiere un nivel de educación básico, como primaria y/o bachillerato para la realización de las actividades del cargo.

		2	Requiere un nivel de educación técnico, pregrado, o cursos de capacitación para la realización de las actividades del cargo
		3	Requiere un nivel de educación superior, profesional titulado o especializado para la realización de las actividades del cargo
Capacidad de aprendizaje (capacidad e interés de utilizar, mejor y ampliar los conocimientos y habilidades necesarios en la relación con su trabajo)	Difícilmente entrenable	1	Asimila con facilidad las actividades y procesos y comandos establecidos para el cargo de forma correcta, eficaz y con buena disposición
Conocimiento de la industria (capacidad cognitiva necesaria para la realización del trabajo en cuanto a la actividad económica de la empresa, implementando los conocimientos adquiridos formal o informalmente)	Fácilmente entrenable	1	Requiere conocimientos básicos sobre la industria automotriz, los cuales le permitan entender, y apropiarse de las actividades a realizar.
		2	Requiere conocimientos sobre la industria automotriz para prestar un mejor servicio de forma que pueda entender las inquietudes del cliente y fomentar la productividad personal y de su grupo de trabajo.
		3	Requiere conocimientos precisos y avanzados sobre la industria automotriz para ir al día con la tendencia y poder analizar y competir mejor con el grupo de competidores.

Experiencia técnica, profesional o de dirección (capacidad de utilizar y ampliar los conocimientos adquiridos en un área de trabajo o de conseguir que los demás validen sus conocimientos empíricos basado en su trabajo)	Difícilmente entrenable	1	Requiere 6 meses mínimos de experiencia en cargos a fines o similares
		2	Requiere 1 año de experiencia en cargos a fines o similares
		3	Requiere más de 1 año y menos de 5 años de experiencia en cargos a fines o similares
		4	Requiere más de 5 años de experiencia en cargos a fines o similares
Gestión de cambio (capacidad de adaptación y reacción ante posibles modificaciones creadas ya sea en grupo de trabajo o en toda la organización que afecten sus funciones)	Medianamente entrenable		capta las condiciones cambiantes de la organización y posee la versatilidad de adaptar su conducta a los nuevos requerimientos y tendencias de la industria
Manejo TIC (capacidad cognitiva necesaria para la realización del trabajo con el fin de implementar los	Fácilmente entrenable	1	No maneja dispositivos en su cargo que requiera el manejo de herramientas informáticas

conocimiento adquiridos en todo lo relacionado con nuevas tecnologías)		2	Su manejo informático constituye un factor vagamente importante para la realización de las actividades de su cargo, ya que solo maneja las plataformas preestablecidas por la empresa, las cuales son de fácil acceso y manejo.
		3	Su manejo informático constituye un factor clave de éxito para la realización de las actividades de su cargo.
Dirección de proyectos (capacidad de identificar modelos, técnicas o conexiones entre situaciones que estén o no relacionadas de manera obvia y de definir aspectos claves o subyacentes en asuntos complejos)	Fácilmente entrenable		Aprende, y analiza cómo incorporar las expectativas del cliente en sus proceso, cómo gestionar los momentos críticos en la evolución de los equipos de proyecto y cómo interaccionar con los stakeholders (públicos interesados) clave del proceso. reflexiona sobre los retos actuales de la gestión de proyectos complejos; y conoce herramientas para gestionar carteras de proyectos simultáneos;
Pensamiento conceptual (capacidad de identificar los modelos o mecanismos que le permitan interconectar el medio con sus intereses personales)		1	Busca facilitar la construcción de conceptos a partir del entorno, y los elementos con que cuenta logrando un mejor aprendizaje.
		2	Analiza y comprende las esencias de la realidad y su concepto para poder hacer transferencias de las mejores prácticas de un campo a otro y con ello mejorar la capacidad de innovación y competitiva en el grupo de trabajo. .
		3	Comprender la realidad en su concepto para desarrollar acciones adaptativas al medio a partir de ellas. Sólo se puede dirigir si se tiene el concepto de lo que se conduce.

Productividad (Capacidad de trabajar eficiente y eficazmente manteniendo un ritmo optimo para realizar el trabajo lo mejor posible. Genera cuestionamiento y respuestas ante posibles inconsistencias)	Medianamente entrenable	1	Responde eficazmente por su parte del trabajo en el procesos productivo de la organización, comprometiéndose con la disminución del despilfarro, y desagregación de valor.
		2	Analiza, indaga e investiga los resultados del proceso productivo de su grupo de trabajo o personal a cargo, para determinar las acciones preventivas y correctivas a realizar, en la transformación de recursos y prestar un mejor servicio.
Proactividad (Predisposición para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin la necesidad de un requerimiento externo)	Medianamente entrenable	1	Analiza y mejora el efecto de su trabajo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales implementando con rapidez y cuidadosamente las acciones preventivas, establecidas por la gerencia o personal encargado.
		2	Analiza y proyecta los posibles resultados obtenidos por su grupo de trabajo y personal a cargo con el fin de disminuir las pérdidas por errores humanos. Evita acciones correctivas incrementando las acciones preventivas.
Relaciones publicas (capacidad de crear y mantener contactos y relaciones útiles para el mejor cumplimiento del trabajo)	Medianamente entrenable	1	No posee contacto con agentes externos o internos que requieran habilidades especiales de relaciones publicas ya que su cargo es operativo
		2	Su contacto con proveedores y clientes (tanto interno como externo) es constante y permanente lo que requiere habilidades especiales que faciliten la relación pública. Posee habilidades como fluidez verbal, facilidad de expresión y poder de convencimiento.

Gestión ambiental (capacidad para trabajar en pro del bienestar ambiental ya sea cuidando su medio de trabajo y el de la organización en general, o planeando las diferentes labores para su funcionamiento y mejoramiento continuo)	Fácilmente entrenable	1	Cumple y vela por el cumplimiento los requerimientos exigidos por la legislación y el PGIRP para la eliminación de residuos tóxicos en su área, para evitar acciones inseguras y fomentar la conciencia y el control ambiental
		2	Coordina, apoya y supervisa el cumplimiento de los métodos de eliminación de residuos tóxicos y las diferentes acciones preventivas y correctivas estipuladas en el PGIRP.
		3	Planea, dirige y controla los diferentes procedimientos, acciones preventivas y correctivas y actividades a realizar en la U.E.N. para solucionar las eventualidades que afecten el cumplimiento del programa PGIRP (programa de eliminación de residuos tóxicos) adaptándolo a sus necesidades y fomentando una conciencia ambiental en su personal.
Criterio de desempeño (Capacidad de realizar y establecer los requisitos que deberán cumplirse en un desempeño competente. Expresa el qué y el cómo se espera que sea el resultado)	Fácilmente entrenable	1	Lleva a cabalidad los requisitos planteados por la gerencia para lograr los objetivos organizacionales y funcionales de desempeño.
		2	Coordina y apoya el cumplimiento de los requisitos de los cargo a su mando para maximizar el desempeño de su área.
		3	Establece los requisitos que deberán cumplir los diferentes cargos para garantizar un desempeño competente. Expresa el QUE y COMO se espera que sea el resultado.

Compromiso organizacional (capacidad de mantener y utilizar la dinámica existente dentro de la organización)	Fácilmente entrenable	1	Alinea su conducta con las necesidades, prioridades y transformación de la organización, con buena disposición acatando lo estipulado por la gerencia.
		2	Gestiona haciendo propios los objetivos de la organización. Apoya y facilita a través de la propia labor el logro de los objetivos globales.
Salud ocupacional (capacidad e interés en el bienestar del recurso humano de la organización y del suyo propio, ya sea implementándolo, planeándolo o supervisándolo)	Fácilmente entrenable	1	Da buen uso a los EPP suministrados de acuerdo al lugar del trabajo para evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que alteren su salud y desempeño.
		2	Usa, controla y supervisa el uso de los EPP del personal a su cargo o grupo de trabajo, para evitar procedimientos inseguros y acciones correctivas en pro del bienestar del trabajador, de su área de trabajo y del cumplimiento de la legislación. Informar al jefe inmediato sobre posibles inconsistencias.
		3	Analiza los índices de accidentalidad y enfermedad de trabajo para identificar las causas de incidencia y reincidencia, informar a la gerencia para posibles cambios en el programa de salud ocupacional y riesgos profesionales que garanticen el bienestar del empleado, eviten posibles alteraciones en el área de trabajo y posteriormente hacer seguimiento.
		4	Evalúa y analiza las condiciones de trabajo de cada área, e identifica los peligros, y factores de riesgos presentes en cada puesto de trabajo para establecer, implementar y promover los programas legales y organizacionales de salud

			ocupacional y seguridad industrial, adecuados para cada área de U.E.N. definiendo y suministrando los recursos para llevarlos a cabo.
Orientación a la calidad (capacidad para superar y establecer estándares que le permitan ser más competitivo a nivel local, de la organización o personalmente, basado en los lineamiento existentes y legales)	Fácilmente entrenable	1	Vela por el cumplimiento de los estándares de calidad en el grupo de trabajo, puesto de trabajo y/o personal a cargo para apoyar los procesos enfocados a mejorar el nivel de satisfacción del cliente.
		2	Promueve y dirige las actividades del personal a su cargo para que se realicen con base en la política GMD y la ISO 9000, implementar técnicas de control de calidad buscando la mejora continua de su área.
		3	Supervisa la implementación y desarrollo de los estándares de calidad creados por la gerencia para cada área y así el trabajo realizado o servicio prestado este ligado al sistema de gestión de calidad establecido generando mayor satisfacción en el cliente.
		4	Desarrolla e implementa indicadores y estándares de calidad que optimicen los procesos productivos de cada área de la U.E.N., con el fin de lograr los objetivos de calidad, el cumplimiento de los lineamientos legales y organizacionales de calidad satisfaciendo los requerimientos del cliente.
Habilidades administrativas de personal (capacidad de manejo, utilización y control de los	Fácilmente entrenable	1	Supervisar el desarrollo del Programa de Capacitación y entrenamiento del personal para asegurar su cumplimiento y apoyar directamente las funciones del jefe inmediato.

rasgos y métodos interpersonales más apropiados para guiar a un individuo o grupo hacia una consecución de un objetivo)		2	Regula y supervisa los equipos de trabajo a su cargo, sus actividades, tiempos de ejecución y todos los procesos que se involucren en la prestación del servicio con el fin de cumplir los compromisos adquiridos con el cliente, y evitar posibles no conformidades. Informar al jefe inmediato las inconsistencias para la implementación de acciones correctivas y preventivas.
		3	Supervisa y coordina las funciones y actividades del personal a cargo con el fin de controlar y garantizar el cumplimiento de los objetivos estipulados creando acciones correctivas y preventivas que optimicen el funcionamiento del taller.
		4	Diseña y propone rediseños en las actividades, funciones y competencias necesarias en los perfiles de cargo de la U.E.N. para satisfacer las nuevas tendencias, cambios en la industria, el mercado o en la organización.
Gestión de Infraestructura y mantenimiento (capacidad de análisis y selección de probabilidades reales o potenciales de ocurrencia de factores o aspectos que puedan impactar el bienestar de las instalaciones, equipos y herramientas de trabajo, generando acciones preventivas y correctivas)	Medianamente entrenable	1	Apoya la ejecución de los Programas de Verificación, Calibración y mantenimiento preventivo de los equipos del taller y de diagnóstico para asegurar la operatividad de estos en los rangos funcionales de trabajo y en los niveles de calidad para garantizar el desempeño del taller.
		2	Realiza el informe de fallas en los equipos, maquinarias, herramientas o edificios identificadas por el personal a cargo y lo reporta al jefe inmediato para su análisis, con el fin de asegurar su mantenimiento y disponibilidad.
		3	Analiza los informes de mantenimiento, provenientes de cada área, determina la inversión necesaria, propone el presupuesto y cambios necesarios para corregir las deficiencias y lo presenta a la gerencia para su aprobación.

		4	Planea, dirige y controla el proceso de gestión de mantenimientos necesarios en el taller, autoriza y analiza el presupuesto del coordinador y asigna los recursos que garanticen el óptimo funcionamiento de la planta física de la U.E.N.
Administración de garantías		1	Realiza el diagnostico técnico para la determinación y autorización de la garantía del producto y lo remite al jefe inmediato para la autorización del trámite.
		2	Verifica y estudia que el diagnostico técnico emitido sea certero, y se ajuste a la política de garantía de la ensambladora y para autorizar el trámite.
		3	Autoriza las garantías y solicita las autorizaciones de garantías especiales al gerente de zona de GM COLMOTORES con el fin de gestionar el pago oportuno.
		4	Controlar el cumplimiento de las políticas de garantía en la U.E.N., establecidas por la ensambladora con el fin optimizar la rotación del capital, y formular planes de acción para la mejora.
Pensamiento estratégico de agendamiento (capacidad de administrar, planear o realizar las diferentes	Fácilmente entrenable	1	Lleva a cabo de manera correcta los procesos y actividades de agendamiento asignadas, cumpliendo los objetivos propuestos por la Gerencia con el fin de optimizar el rendimiento y la eficiencia del taller girón.

rutinas de trabajo gestionadas en el taller para evitar cuellos de botella en el trabajo diaria)		2	Ejecuta las estrategias asignadas a su cargo y personal a cargo con el fin de llevar a cabo un proceso de agendamiento de alta calidad, que garantice la fidelización del cliente con la excelencia en el servicio.
		3	Supervisa continuamente el proceso de agendamiento, cerciorándose que se lleven a cabo los objetivos propuestos por la Gerencia con el fin de optimizar el rendimiento y la eficiencia del taller girón.
		4	Posee la habilidad para diseñar e implementar estrategias enfocadas a la efectividad del agendamiento para optimizar la capacidad instalada de los talleres, mejorar la prestación del servicio y en consecuencia mejorar la satisfacción del cliente.
CRM & mercadeo (capacidad para enfocar, visualizar y diseñar estrategias de divulgación, promoción y mercadeo, logrando alcanzar las metas y objetivos propuestos)	Medianamente entrenable	1	Su cargo no requiere habilidades ni actividades a desarrollar en cuanto a mercadeo y CRM.
		2	Apoya el funcionamiento de las estrategias de captación y fidelización de cliente mediante la organización del área involucrada identificando posibles cambios a realizar e informando al jefe inmediato.
		3	Coordina y supervisa las actividades a realizar personal y grupalmente para el cumplimiento de las metas de capacitación y fidelización de nuevos clientes y clientes antiguos.
		4	Crea, analiza y proyecta estrategias de captación de clientes y las actividades para su cumplimiento, con el fin de abarcar nuevos segmentos y clientes no trabajados.

Gestionamiento de recursos (capacidad de administración, identificación, determinación y control del recurso financiero o monetario maximizando su alcance y verificando su utilización)	Fácilmente entrenable	1	Identifica las necesidades de compra de insumos y gastos e informa oportunamente al jefe inmediato para su adquisición para no incurrir en retrasos por falta de inventarios, garantizando la operación diaria.
		2	Analiza el informe de requerimientos para cada área, realiza el presupuesto y lo presenta al jefe inmediato para su autorización o modificación.
		3	Evalúa los presupuestos presentados para ajustarlos a la política de compra estipulada con el fin de mantener el nivel de insumos necesarios para alcanzar la productividad esperada del taller girón.
		4	Define y gestiona las políticas de compra necesarias para asegurar el funcionamiento de la U.E.N., y optimizar la asignación de recursos.
Habilidad manual (mide el grado de destreza, velocidad, precisión y coordinación sensomotriz requerido en la buena ejecución de las labores)	Fácilmente entrenable	1	Ejecuta y/o acarrea materiales y productos que requieren un mínimo de habilidad manual. Uso de utensilios y herramientas sencillas para realizar las tareas.
		2	Ejecuta operación y/o utiliza herramientas que requieren destreza para su ejecución o manejo. Opera maquinas de manipulación sencilla en trabajos repetitivos.
		3	Ejecuta una gran variedad de operaciones manuales, reparaciones o ajustes mecánicos o eléctricos, continuos de cuya destreza depende el rendimiento del trabajo. Alista y opera maquinas que requieren ajustes y revisiones frecuentes y de gran precisión para responder por calidad y

			cantidad.
Comprensión estratégica de negocio (capacidad de percibir y analizar la organización como un todo, reconocido estrategias o situaciones potenciales de éxito, asumiendo los cambios tendenciales y por ende de mercado concentrándose en la expansión o equilibrio del mercado, interrelacionando pasado, presente y futuro)	Medianamente entrenable	1	Es capaz de vincular una visión de largo o mediano plazo de la organización al trabajo diario, desde la simple comprensión de la estrategia, hasta un sofisticado control de cómo el entorno influye en las estrategias y como a su vez determinan las distintas alternativas de un negocio

Fuente: Autoras del proyecto

Anexo F. nuevo formato de descripción de cargos

	
CODIESEL S.A. Girón - DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	
NO. PERSONAS CON EL CARGO	
JEFE INMEDIATO	
UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO	
OBJETIVO DEL CARGO	
CONDICIONES ESPECIFICAS	
	Nivel
	I II III
EDUCACIÓN	
MANEJO TIC	
EXPERIENCIA	
CARGO SUPLENTE	
FORMACIÓN	
DIMENSIONES	
dimensiones personales	
	0 1 ≤ 5 5 > 10 < 10
NUMERO DE PERSONAS DIRECTAS A CARGO	
NUMERO DE PERSONAS INDIRECTAS A CARGO	

COMPETENCIAS				
	NIVEL			
	I	II	III	IV
Administración de garantías				
Autoconfianza.				
Autocontrol.				
Capacidad de comunicación				
Compromiso organizacional				
Conocimiento de la industria				
Conocimiento organizacional.				
Creatividad				
Criterio de desempeño				
CRM & mercadeo				
Delegación				
Desarrollo de otros.				
Gestión ambiental				
Gestión de Infraestructura y mantenimiento				
Gestionamiento de recursos				
Habilidad manual				
Habilidades administrativas de personal				
Habilidades mentales, de análisis y síntesis.				
Impacto e influencia.				
Iniciativa.				
Investigador				
Marketing relacional				
Negociación				
Orientación a la calidad				
Orientación al logro				
Orientación de servicio al cliente.				
Pensamiento analítico, y capacidad de análisis.				
Pensamiento conceptual.				

Pensamiento estratégico de agendamiento				
Planificación y organización				
Proactividad				
Productividad				
Relaciones públicas				
Responsabilidad por contacto con el público				
Responsabilidad por información confidencial				
Salud ocupacional				
Sensibilidad interpersonal.				
Tenacidad				
Trabajo bajo presión				
Trabajo en equipo y cooperación.				
Tiempo de reacción				
Es capaz de enfrentar rápidamente y de forma veraz a situaciones que requieran decisiones, actividades o planes a realizar importantes para el desarrollo del cargo o la solución de un problema.				
Probidad				
Siente y obra en todo momento en forma consecuente con los valores morales, las buenas costumbre, y prácticas profesionales, respetando siempre las políticas organizacionales definidas.				
Orientación al orden, exactitud y la calidad				
Posee la capacidad para autoevaluarse y mejorar su exactitud constantemente entendiendo la importancia orden como un facilitador en la realización de las funciones, lo que contribuye al mejoramiento de la calidad de su trabajo				
Flexibilidad y adaptabilidad				
Entiende y valora perspectivas diferentes u opuestas. Acepta y es capaz de adaptarse a las eventuales modificaciones en metodologías de gestión y cambios de contexto en general.				
Gestión del cambio				
capta las condiciones cambiantes de la organización y posee la versatilidad de adaptar su conducta a los nuevos requerimientos y tendencias de la industria				
Dirección y potencialización de la red de ventas				
Da respuesta a la las siguientes preguntas como: ¿Cómo escapar de la presión del poder de negociación de los compradores? ¿Cómo alcanzar los cada vez más ambiciosos objetivos de ventas de la dirección comercial? ¿Cómo ganar mercados y clientes a la competencia? Para implementar los cambios que mejorarán la productividad de su equipo de ventas, y que le permitirán incrementar su capacidad competitiva en el mercado.				
Comprensión estratégica de negocio				
Es capaz de vincular una visión de largo o mediano plazo de la organización al trabajo diario, desde la simple comprensión de la estrategia, hasta un sofisticado control de cómo				

el entorno influye en las estrategias y como a su vez determinan las distintas alternativas de un negocio			
Dirección de proyectos			
Aprende, y analiza cómo incorporar las expectativas del cliente en sus proceso, cómo gestionar los momentos críticos en la evolución de los equipos de proyecto y cómo interaccionar con los stakeholders (públicos interesados) clave del proceso. Reflexiona sobre los retos actuales de la gestión de proyectos complejos; y conoce herramientas para gestionar carteras de proyectos simultáneos.			
Capacidad de aprendizaje			
Asimila con facilidad las actividades, procesos y comandos establecidos para el cargo de forma correcta, eficaz y con buena disposición			
CONDICIONES DE TRABAJO			
	Grado		
	Alta	Media	Baja
VENTILACIÓN			
ILUMINACIÓN			
AMBIENTE CERRADO			
RIESGO LABORAL			
ESFUERZO FÍSICO			
RIESGO QUÍMICO			
RIESGO FÍSICO – MECÁNICO			
RIESGO BIOLÓGICO			
RIESGO ELÉCTRICO			
RIESGO ERGONÓMICO			

Fuente: Autoras del proyecto

OBSERVACIONES:

Anexo G. Manuales de perfil de cargos por competencias de los principales cargos de cada U.E.N. de CODIESEL S.A.

Manual de perfil por competencia

U.E.N. ADMINISTRATIVA

	
CODIESEL S.A. Girón - DESCRIPCIÓN DE CARGO	
IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE GENERAL
NO. PERSONAS CON EL CARGO	1
JEFE INMEDIATO	JUNTA DIRECTIVA
OBJETIVO DEL CARGO	
Planear y desarrollar una gestión integral con el propósito de garantizar el liderazgo en el mercado mediante la satisfacción del cliente y así asegurar el cumplimiento de las metas propuestas por la organización. Velar por el mantenimiento y mejoramiento de los procesos involucrados en esta.	
Representar legalmente a la empresa ante GENERAL MOTOR COLMOTORES y otras empresas de interés para la organización. Establecer el direccionamiento estratégico de CODIESEL S.A. para optimizar el cumplimiento y logro de los objetivos y metas estipulados para la actividad económica y propósito de la empresa.	
Crear, implantar y mantener un espíritu proactivo, dinámico y emprendedor en la compañía e impulsar la cooperación entre sus miembros, afrontando los problemas que planteen los gerente de las U.E.N. para resolver los conflictos que se presenten, esto en beneficio del recursos humano, financiero, entre otros.	
REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS	
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS – INGENIERO INDUSTRIAL – INGENIERO FINANCIERO Con énfasis o especialización certificada en gerencia	
CONDICIONES ESPECIFICAS	
	Nivel

	I	II	III	IV
EDUCACIÓN			X	
MANEJO TIC			X	
EXPERIENCIA				X
CARGO SUPLENTE				
JORGE CELI (GERENTE P&A) REPRESENTANTE DE LA JUNTA DIRECTIVA				
DIMENSIONES				
dimensiones personales				
	0	1 ≤ 5	5 > 10	< 10
NÚMERO DE PERSONAS DIRECTAS A CARGO				X
NÚMERO DE PERSONAS INDIRECTAS A CARGO				X
dimensiones económicas				
	Nivel			
	I	II	III	
RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO				X
RESPONSABILIDAD				
DECISIONES QUE SE TOMAN POR SI MISMO				
Revisión, control y autorización del plan de negocio para las 5 unidades de negocio de CODIESEL S.A.				
Establecimiento y fijación de las políticas salariales, comerciales, de compra, de calidad, entre otras que intervienen en la realización de los procesos de la empresa.				
Asignación y distribución de los presupuestos, recursos, materiales, procesos, etc., a las diferentes U.E.N. para garantizar su buen funcionamiento.				
Determinar y concluir la decisión final del proceso de selección, reclutamiento, entrenamiento y contratación del nuevo personal, y supervisar posteriormente su ubicación adecuada según cada cargo. Revisar y aprobar el plan de capacitación del personal contratado.				
DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO AL SUPERIOR				
Modificación de las políticas, plan de negocio, misión, visión establecidos para CODIESEL S.A. por motivos de cambio en los intereses, tendencias o convenios. Y realizar inversiones en infraestructura y equipos de la empresa				
Solución de casos especiales que involucren el bienestar de la organización, cliente interno y externo, patrocinadores, etc.				
	Nivel			
	I	II	III	
ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES				X
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS				X
FUNCIONES Y ACTIVIDADES				
				Periodicidad

	diario	Mensual		
Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo y lineamientos de calidad con el fin de garantizar eficiencia, seguridad y transparencia en la prestación de los servicios de CODIESEL S.A.	X			
Hacer cumplir en todas las sucursales las políticas, reglamentos y procedimientos establecidos para la empresa				
Realizar evaluaciones periódicas de funcionamiento y cumplimiento a las diferentes unidades de negocio.		X		
Planear y desarrollar metas a corto, mediano y largo plazo junto con los objetivos anuales para cada U.E.N. y entregar las proyecciones de dichas metas para retroalimentarlas con la junta directiva.		X		
Autorizar el presupuesto de compra de vehículos nuevos y repuestos con GM-Colmotores, elaborado por los gerentes.		X		
Controlar, y supervisar el manejo de los recursos financieros, los procesos e interrelaciones de este sector.	X			
Coordinar y supervisar el funcionamiento de las diferentes U.E.N. (vehículos, P&A, servicios, negocios y administrativa) de CODIESEL S.A.	X			
Establecer las políticas comerciales con los clientes y proveedores.	X			
Autorizar las políticas salariales para el recurso humano de la organización.		X		
Supervisar y controlar las obligaciones gubernamentales de CODIESEL S.A., y los acuerdos con dichas entidades (administración de impuestos, superintendencia de sociedades, tesorería municipal), para mantener en orden legal el estado de la empresa.		X		
Analizar los informes presentados por los gerentes de las U.E.N. para presentar los estados financieros y emitir los informes finales de su gestión administrativa a los accionistas.		X		
Crear estrategias para mantener las buenas relaciones con los clientes, gerentes, proveedores y personal en general para mantener el buen funcionamiento de la empresa, y lograr que las personas realicen su trabajo a gusto, y con buena voluntad				
Implementar y revisar la documentación del Sistema de calidad propia de su proceso y la actividad económica de la empresa.				
Dar solución y analizar los problemas que se presentan en la empresa de aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros, para gestionar un trabajo eficiente.	X			
Citar a las asambleas y junta de socios para rendir los informes de ley.				
Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias.	X			
COMPETENCIAS				
	NIVEL			
	I	II	III	IV
Administración de garantías				X
Autoconfianza.				X
Autocontrol.			X	

Capacidad de comunicación			X	
Compromiso organizacional		X		
Conocimiento de la industria			X	
Conocimiento organizacional.			X	
Creatividad			X	
Criterio de desempeño			X	
CRM & mercadeo				X
Delegación		X		
Desarrollo de otros.				X
Gestión ambiental			X	
Gestión de Infraestructura y mantenimiento				X
Gestionamiento de recursos				X
Habilidades administrativas de personal				X
Habilidades mentales, de análisis y síntesis.			X	
Impacto e influencia.				X
Iniciativa.				X
Investigador			X	
Marketing relacional			X	
Negociación			X	
Orientación a la calidad				X
Orientación al logro			X	
Orientación de servicio al cliente.			X	
Pensamiento analítico, y capacidad de análisis.			X	
Pensamiento conceptual.			X	
Planificación y organización			X	
Proactividad		X		
Productividad		X		
Relaciones públicas		X		
Responsabilidad por contacto con el público		X		
Responsabilidad por información confidencial			X	
Salud ocupacional				X
Sensibilidad interpersonal.		X		
Tenacidad			X	
Trabajo bajo presión				X
Trabajo en equipo y cooperación.				X
Tiempo de reacción				
Es capaz de enfrentar rápidamente y de forma veraz a situaciones que requieran decisiones, actividades o planes a realizar importantes para el desarrollo del cargo o la solución de un problema.				
Probidad				

Siente y obra en todo momento en forma consecuente con los valores morales, las buenas costumbre, y prácticas profesionales, respetando siempre las políticas organizacionales definidas.			
Orientación al orden, exactitud y la calidad			
Posee la capacidad para autoevaluarse y mejorar su exactitud constantemente entendiendo la importancia orden como un facilitador en la realización de las funciones, lo que contribuye al mejoramiento de la calidad de su trabajo			
Flexibilidad y adaptabilidad			
Entiende y valora perspectivas diferentes u opuestas. Acepta y es capaz de adaptarse a las eventuales modificaciones en metodologías de gestión y cambios de contexto en general.			
Gestión del cambio			
capta las condiciones cambiantes de la organización y posee la versatilidad de adaptar su conducta a los nuevos requerimientos y tendencias de la industria			
Dirección y potencialización de la red de ventas			
Da respuesta a la las siguientes preguntas como: ¿Cómo escapar de la presión del poder de negociación de los compradores? ¿Cómo alcanzar los cada vez más ambiciosos objetivos de ventas de la dirección comercial? ¿Cómo ganar mercados y clientes a la competencia? Para implementar los cambios que mejorarán la productividad de su equipo de ventas, y que le permitirán incrementar su capacidad competitiva en el mercado.			
Dirección de proyectos			
Aprende, y analiza cómo incorporar las expectativas del cliente en sus proceso, cómo gestionar los momentos críticos en la evolución de los equipos de proyecto y cómo interaccionar con los stakeholders (públicos interesados) clave del proceso. Reflexiona sobre los retos actuales de la gestión de proyectos complejos; y conoce herramientas para gestionar carteras de proyectos simultáneos.			
Comprensión estratégica de negocio			
Es capaz de vincular una visión de largo o mediano plazo de la organización al trabajo diario, desde la simple comprensión de la estrategia, hasta un sofisticado control de cómo el entorno influye en las estrategias y como a su vez determinan las distintas alternativas de un negocio			
Capacidad de aprendizaje			
Asimila con facilidad las actividades, procesos y comandos establecidos para el cargo de forma correcta, eficaz y con buena disposición			
CONDICIONES DE TRABAJO			
	Grado		
	Alta	Media	Baja
VENTILACIÓN	X		
ILUMINACIÓN	X		
AMBIENTE CERRADO	X		
RIESGO LABORAL			X
ESFUERZO FÍSICO			X
RIESGO QUÍMICO			X
RIESGO FÍSICO – MECÁNICO			X

RIESGO BIOLÓGICO			X
RIESGO ELÉCTRICO			X
RIESGO ERGONÓMICO	X		

OBSERVACIONES:

- El aspirante debe tener habilidades como Espíritu crítico, alta capacidad de análisis y síntesis, agudeza visual, fluidez verbal, capacidad de prevenir, adaptación a diferentes situaciones, Destreza Numérica, Trabajo bajo presión y actitud para el logro de resultados.
- Debe ser una persona con alta sensibilidad humana para mantener un buen ambiente laboral de respeto, y amabilidad pero con el carácter necesario para hacer sostenible el trabajo de toda la organización.
- Debe ser una persona imparcial y con gran sentido ético para poder actuar de forma equitativa, sin involucrar sentimiento, o conveniencias, y así calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, sin inclinarse por motivos ajenos a la conveniencia organizacional. .
- Debe garantizar la prestación del servicio de manera adecuada, implementar políticas de calidad y analizar el desarrollo de las mismas, crear mecanismos, técnicas y/o estrategias de actualización y desarrollo de las tecnologías utilizadas en la empresa.
- Debe mantener expectativas positivas. Solicitar opiniones e ideas de los gerentes de las U.E.N. a la hora de tomar decisiones, para estar al tanto del comportamiento de cada unidad, conocer y predecir sus posibles variaciones, entre otros factores que pueden influir negativa o positivamente en la organización. Crear buen clima dentro la compañía con actitudes proactivas, manteniendo una actitud abierta para aprender de los otros.
- El gerente general debe cumplir y estimular el cumplimiento del reglamento interno de trabajo, y los lineamientos de calidad con el fin de garantizar eficiencia, seguridad, y transparencia en los servicios prestados por CODIESEL S.A., comprometiéndose con su cultura de servicio, fidelización y permanencia del cliente interno y externo y generar la ampliación de su participación en el mercado

U.E.N. SERVICIO**CODIESEL S.A. Girón - DESCRIPCIÓN DE CARGO**

IDENTIFICACIÓN				
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE DE SERVICIO			
NO. PERSONAS CON EL CARGO	1			
JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL			
UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO	SERVICIO			
OBJETIVO DEL CARGO				
Planear, administrar, coordinar y controlar el plan de negocios para la U.E.N. servicio, cumplir con el presupuesto de funcionamiento e inversión aprobado por la gerencia general analizando los recursos de la U.E.N. (humanos, materiales, y financieros) y verificar que todas las actividades programadas para los diferentes procesos productivos y de prestación de servicios se desarrollen eficazmente maximizando la rentabilidad de las operaciones.				
Representar a la U.E.N. de servicios de forma juridicolegal ante la junta directiva, y gerente general de la organización.				
REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS				
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS – INGENIERO INDUSTRIAL - INGENIERO DE MERCADOS Con énfasis o especialización certificada en gerencia, marketing y ventas, gestión empresarial, logística empresarial o mercadeo.				
CONDICIONES ESPECÍFICAS				
	Nivel			
	I	II	III	IV
EDUCACIÓN			X	
MANEJO TIC			X	
EXPERIENCIA				X
FORMACIÓN				
TEMAS DE ÁREA: Manual de Inducción, Panorama de Riesgos, Política de Salud Ocupacional, Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, Reglamento Internos de Trabajo, Plan de Emergencias y Estructura de la Organización.				
CAPACITACIÓN: de los procesos y sub-procesos de la Empresa y de General Motors Colmotores pertinentes al cargo. Gerencia del Servicio, Productividad y competitividad,				

Conocimiento de los Vehículos de General Motors, sus partes y modelos.				
HERRAMIENTAS DEL SISTEMA: DMS (Dynamic Modular System), SDC (Sap Dealer Communication).				
PROCEDIMIENTOS, NORMAS Y CONTROLES: Normas de Calidad ISO 9001 ultima versión, Contrato de Concesión con General Motors Colmotores, Manual de Inducción MPER-02.				
CARGO SUPLENTE				
Asistente de servicios – coordinador de taller girón				
DIMENSIONES				
dimensiones personales				
	0	1 ≤ 5	5 > 10	< 10
NÚMERO DE PERSONAS DIRECTAS A CARGO			X	
NÚMERO DE PERSONAS INDIRECTAS A CARGO				X
dimensiones económicas				
	Nivel			
	I	II	III	
RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO				X
RESPONSABILIDAD				
DECISIONES QUE SE TOMAN POR SI MISMO				
Creación e implantación de mecanismos de desarrollo y motivación de las competencias laborales y del desempeño de los trabajadores para los diversos cargos de la U.E.N.				
Asignación y distribución de los recursos para cada área funcional de U.E.N. según el presupuesto asignado.				
Elaboración del plan de negocios, y definición del presupuesto de funcionamiento e inversión para la U.E.N.				
DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO AL SUPERIOR				
Solución de casos especiales de no conformidades en la prestación de servicio del personal a cargo o inconsistencias en casos de clientes.				
Definición de las políticas de compra de maquinaria, equipos, materiales y trabajos a otros talleres.				
Formulación de planes de acción enfocados a la optimización de procesos en la U.E.N. y aumentar la satisfacción del cliente, de las partes interesadas y generar valor agregado.				
	Nivel			
	I	II	III	
ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES				X
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS				X
FUNCIONES Y ACTIVIDADES				
	periodicidad			
	diario	mensual		
Asegurar la implementación y la mejora de los estándares de calidad y desempeño de servicio y el cumplimiento de los objetivos de la U.E.N.	X			

Analizar los resultados del sector y de la unidad estratégica de negocio para elaborar el plan de negocios, y definir el presupuesto de funcionamiento e inversión para presentar a la Gerencia General para su correspondiente aprobación		X
Analizar las estrategias definidas en el plan de negocio para proponer posibles modificaciones en la estructura organizacional y los reglamentos de la unidad de negocio con el fin de alcanzar las metas propuestas.		X
Analizar los indicadores de desempeño y de resultado de proceso reportados por la U.E.N. informarlos a la gerencia general y a GM Colmotores, para su evaluación.		X
Fomentar la adaptación e integración y desarrollo del personal del taller, por el valor estratégico que aportan a la gestión general y a los objetivos de la U.E.N. apoyando la asimilación de la misión y visión como eje central del trabajo, para aumentar la eficiencia y la ejecución de tareas en cada área y así contribuir al bienestar de la U.E.N. y al de la institución	X	
Mantenerse en constante comunicación con la gerencia de las diferentes unidades de negocios de la organización para estudiar y evaluar las estrategias de captación y fidelización de clientes.	X	
Administrar y supervisar el desarrollo del proceso de prestación de servicio de los diferentes canales de atención de la U.E.N. y formular planes de acción para la mejora.	X	
Analizar los resultados de los informes de gestión, provenientes de cada área del taller, con el fin de determinar la asignación de recursos necesaria para cada una en cuanto a sus procesos, inventario y cumplimiento del programa PGIRP.	X	
Definir e implementar la estructura organizacional de la U.E.N. necesaria para el cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan de negocios		X
Atender, analizar y dar solución a las sugerencias, necesidades, quejas e inquietudes presentadas por el coordinador de taller.	X	
Realizar la propuesta del los perfil de cargos necesarios para la U.E.N. y presentarlo para su autorización.		X
Trabajar en conjunto con la asistente de personal y los directores de agencia y sucursales apoyando los procesos de selección y contratación de personal para garantizar un personal altamente competente y alcanzar los objetivos propuestos en el plan de negocio.	X	
Atender y tramitar los casos de clientes que manifiesten inconformidad con el servicio prestado, que no puedan ser solucionados por los mandos medios, para definir acuerdos favorables para las partes interesadas y brindar una solución oportuna. Evitar posibles acciones legales que afecten la imagen de la organización.	X	
Analizar periódicamente los estados financieros de la U.E.N. para alcanzar un equilibrio entre los ingresos y los gastos, garantizando y mejorando la obtención de utilidades de la U.E.N.		X
Mantener y fomentar un ambiente adecuado de trabajo que garantice el desempeño de los empleados y un buen clima laboral.	X	

COMPETENCIAS				
	NIVEL			
	I	II	III	IV
Administración de garantías				X
Autoconfianza.				X
Autocontrol.			X	
Capacidad de comunicación			X	
Compromiso organizacional		X		
Conocimiento de la industria		X		
Conocimiento organizacional.			X	
Creatividad			X	
Criterio de desempeño			X	
CRM & mercadeo				X
Delegación		X		
Desarrollo de otros.				X
Gestión ambiental			X	
Gestionamiento de recursos				X
Habilidades administrativas de personal				X
Habilidades mentales, de análisis y síntesis.			X	
Impacto e influencia.				X
Gestión de infraestructura y mantenimiento				X
Iniciativa.				X
Investigador			X	
Marketing relacional			X	
Negociación		X		
Orientación a la calidad				X
Orientación al logro			X	
Orientación de servicio al cliente.			X	
Pensamiento analítico, y capacidad de análisis.			X	
Pensamiento conceptual.			X	
Pensamiento estratégico de agendamiento				X
Planificación y organización			X	
Proactividad		X		
Productividad		X		
Relaciones públicas		X		
Responsabilidad por contacto con el público		X		
Responsabilidad por información confidencial		X		
Salud ocupacional				X
Sensibilidad interpersonal.		X		
Tenacidad			X	

Trabajo bajo presión				X
Trabajo en equipo y cooperación.				X
Tiempo de reacción				
Es capaz de enfrentar rápidamente y de forma veraz a situaciones que requieran decisiones, actividades o planes a realizar importantes para el desarrollo del cargo o la solución de un problema.				
Probidad				
Siente y obra en todo momento en forma consecuente con los valores morales, las buenas costumbre, y prácticas profesionales, respetando siempre las políticas organizacionales definidas.				
Orientación al orden, exactitud y la calidad				
Posee la capacidad para autoevaluarse y mejorar su exactitud constantemente entendiendo la importancia orden como un facilitador en la realización de las funciones, lo que contribuye al mejoramiento de la calidad de su trabajo				
Flexibilidad y adaptabilidad				
Entiende y valora perspectivas diferentes u opuestas. Acepta y es capaz de adaptarse a las eventuales modificaciones en metodologías de gestión y cambios de contexto en general.				
Gestión del cambio				
capta las condiciones cambiantes de la organización y posee la versatilidad de adaptar su conducta a los nuevos requerimientos y tendencias de la industria				
Comprensión estratégica de negocio				
Es capaz de vincular una visión de largo o mediano plazo de la organización al trabajo diario, desde la simple comprensión de la estrategia, hasta un sofisticado control de cómo el entorno influye en las estrategias y como a su vez determinan las distintas alternativas de un negocio				
Dirección de proyectos				
Aprende, y analiza cómo incorporar las expectativas del cliente en sus proceso, cómo gestionar los momentos críticos en la evolución de los equipos de proyecto y cómo interaccionar con los stakeholders (públicos interesados) clave del proceso. Reflexiona sobre los retos actuales de la gestión de proyectos complejos; y conoce herramientas para gestionar carteras de proyectos simultáneos.				
Capacidad de aprendizaje				
Asimila con facilidad las actividades, procesos y comandos establecidos para el cargo de forma correcta, eficaz y con buena disposición				
CONDICIONES DE TRABAJO				
	Grado			
	Alta	Media	Baja	
VENTILACIÓN	X			
ILUMINACIÓN	X			
AMBIENTE CERRADO		X		
RIESGO LABORAL				X
ESFUERZO FÍSICO		X		
RIESGO QUÍMICO				X

RIESGO FÍSICO – MECÁNICO			X
RIESGO BIOLÓGICO			X
RIESGO ELÉCTRICO			X
RIESGO ERGONÓMICO			X

OBSERVACIONES:

- El gerente es responsable de todo el funcionamiento de la U.E.N. es probable que cometa errores en la liquidación, facturación ó contratación, tomar decisiones erradas de inversiones de capital, pasar por alto conflictos internos que repercuten en forma negativa, el aspirante debe estar dispuesto a trabajar exhaustivamente para no incurrir en estos errores fortaleciendo un espíritu líder, dinámico y proactivo.
- El aspirante debe tener trabajar con conciencia y ética ya que los posibles errores cometidos en este cargo pueden generar perdida de los clientes debido al mal servicio, y disminución en el rendimiento de los empleados por inconformidades en el ambiente laboral.
- Debe garantizar el cumplimiento de las políticas de calidad y de las funciones desempeñadas por todos los miembros de la U.E.N. coordinando con las diferentes áreas del taller para obtener el mejor cumplimiento de su trabajo
- El gerente de la U.E.N. esta expuesto a riesgo psicológico debido a la carga laboral, la presión y el estrés.
- El gerente debe cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo, y los lineamientos de calidad con el fin de garantizar eficiencia, seguridad, y transparencia en los servicios prestados por CODIESEL S.A., comprometiéndose con su cultura de servicio, fidelizacion y permanencia del cliente interno y externo y generar la ampliación de su participación en el mercado.

U.E.N. VEHÍCULOS



CODIESEL S.A. Girón - DESCRIPCIÓN DE CARGO

IDENTIFICACIÓN				
NOMBRE DEL CARGO			GERENTE COMERCIAL	
NO. PERSONAS CON EL CARGO			1	
JEFE INMEDIATO			GERENTE GENERAL	
UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO			VEHÍCULOS	
OBJETIVO DEL CARGO				
Planear, dirigir, controlar y administrar todos los servicios, funciones y procesos realizados en la U.E.N. vehículos, con el fin de gestionar un apoyo continuo en la fuerza de ventas, que fortalezca el desarrollo de la relación comercial y diseñando estrategias específicas para optimizar los resultados operacionales y financieros no solo de la U.E.N. sino de los grupos de interés de la compañía.				
Representar a la U.E.N. de vehículos de forma juridicolegal ante la junta directiva, y gerente general de CODIESEL S.A.				
REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS				
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS – INGENIERO INDUSTRIAL – INGENIERO FINANCIERO INGENIERO DE MERCADOS Con énfasis o especialización certificada en gerencia, marketing y ventas, gestión empresarial, logística empresarial o mercadeo.				
CONDICIONES ESPECIFICAS				
	Nivel			
	I	II	III	IV
EDUCACIÓN			X	
MANEJO TIC			X	
EXPERIENCIA				X
FORMACIÓN				
TEMAS DE ÁREA: Manual de Inducción, Panorama de Riesgos, Política de Salud Ocupacional, Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, Reglamento Internos de Trabajo, Plan de Emergencias y Estructura de la Organización. Productos de la Unidad Estratégica de Vehículos y Negocios, Financiación de los productos, mercadeo.				
CAPACITACIÓN: de los procesos y sub-procesos de la Empresa y de General Motors Colmotores pertinentes al cargo. Gerencia del Servicio, Productividad y competitividad, Conocimiento de los Vehículos de General Motors, sus partes y modelos.				

HERRAMIENTAS DEL SISTEMA: DMS (Dynamic Modular System), SAP.				
PROCEDIMIENTOS, NORMAS Y CONTROLES: Normas de Calidad ISO 9001 ultima versión, Contrato de Concesión con General Motors Colmotores, Manual de Inducción MPER-02, normas y políticas de la fábrica.				
CARGO SUPLENTE				
ASISTENTE COMERCIAL				
DIMENSIONES				
dimensiones personales				
	0	1 ≤ 5	5 > 10	< 10
NÚMERO DE PERSONAS DIRECTAS A CARGO				X
NÚMERO DE PERSONAS INDIRECTAS A CARGO			X	
dimensiones económicas				
	Nivel			
	I	II	III	
RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO	X			
RESPONSABILIDAD				
DECISIONES QUE SE TOMAN POR SI MISMO				
Realización y exposición del plan de negocios para la U.E.N. vehículos con el fin de impulsar el mejoramiento continuo de la misma y por ende su rentabilidad y eficiencia. Planear la asignación de recursos para cada una de las sucursales				
Diseño e implementación de estrategias comerciales que permitan contrarrestar o nivelar las variaciones de la industria automotriz, disminuir el poder de negociación de los compradores y proveedores y la rivalidad entre el grupo de competidores, creando ventajas competitivas y comparativas que le permitan sobre posicionarse.				
Realización de planes de acción preventivos y correctivos para posibles inconsistencias, problemas, o situaciones de tensión que se puedan presentar en la U.E.N. y puedan afectar su buen funcionamiento, ya sea en cuanto a la administración del personal o por no conformidades en las negociaciones.				
Diseño y desarrollo de Estrategias de ventas que alcancen los niveles de efectividad deseados para el área comercial en lo relacionado con la gestión y satisfacción del cliente, con el fin de mejorar la rentabilidad de la U.E.N. y aumentar las relaciones comerciales de esta.				
Autorización de operaciones de venta, verificando que se cumpla con los requisitos exigidos, y agilizar los procedimientos siguientes para concretar el cierre del negocio.				
DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO AL SUPERIOR				
Autorización de negociaciones comerciales de gran inversión, especiales, o de riesgo.				
Asignación y autorización del presupuesto diseñado para el buen funcionamiento y desarrollo de la U.E.N. vehículos.				
Reestructuración del organigrama organizacional, política salarial entre otras, por diferentes eventualidades presentadas, o tendencias que generen variación en la actividad económica de la compañía.				
	Nivel			
	I	II	III	

ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES			X
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS			X
FUNCIONES Y ACTIVIDADES			
	periodicidad		
	diario	mensual	
Identificar, proponer y evaluar alianzas estratégicas que beneficien a la compañía con el fin de poder establecer atributos diferenciadores financieros, de garantía, etc. en el portafolio de servicios brindados por la U.E.N. vehículos.		X	
Estimular e impulsar la generación de valor agregados en los productos y servicios ofrecidos por la U.E.N. mediante seguimiento constante de los negocios, el desempeño de los empleados, los indicadores de rentabilidad, eficiencia y calidad con el fin de detectar posibles fuentes de error y lograr una actuación proactiva y no reactiva.	X		
Analizar los factores relevantes del mercado, sus variaciones, cambios o tendencias con el fin de enfocar el esfuerzo del personal hacia la mejora de resultados y Velar por el Cumplimiento de las Metas establecidas para la gestión.	X		
Representar a la empresa en las negociaciones con clientes o proveedores en las reuniones solicitadas con el fin de garantizar la negociación y cierre del negocio.			
Trabajar y mantenerse en constante comunicación con la gerencia de las diferentes unidades de negocios de la organización para desarrollar, estudiar, evaluar y seleccionar las estrategias de captación y fidelización de clientes con el fin de incrementar la participación en el mercado.		X	
Administrar y controlar con equidad, justicia y cordialidad el proceso de administración de personal, proveedores y clientes, con el fin de mejorar las relaciones entre los mismos, generar un ambiente favorable para la actividad comercial y evitar el rompimiento de vínculos comerciales.	X		
Controlar y estudiar la veracidad de la información del negocio, Velar por el desempeño de los clientes internos y externos y Alcanzar las metas propuestas para U.E.N. por la organización.	X		
Impulsar y estimular el rendimiento y funcionamiento de los diferentes cargos de la U.E.N. con el fin de generar un capital humano más eficiente que aporte a la generación de valor agregado.	X		
Orientar, desarrollar y mantener una buena atención con los clientes externos e interno, y el equipo de trabajo a cargo fomentando el desarrollo de competencias y el buen clima laboral. Implementando nuevas técnicas para su mejora continua.	X		
Atender los casos especiales de clientes en proceso, con el fin de analizar a fondo su situación, generar mayor satisfacción y seguridad al cliente, evitando malos entendidos que puedan afectar la imagen de la empresa,	X		
Organizar y administrar adecuadamente el personal perteneciente a la U.E.N. con el fin de que se ejecuten metodologías y procesos	X		

adecuados para cumplir con los objetivos trazados en el plan de negocios para la U.E.N. Vehículos y alcanzar las metas esperadas por la gerencia general y la junta directiva de la empresa.				
Asegurar la implementación y la mejora de los estándares de prestación servicio, canales de comunicación o atención y el cumplimiento de los objetivos organizacionales para la U.E.N.	X			
Motivar y capacitar la fuerza de venta con el fin de incrementar las relaciones comerciales y negociaciones mediante estímulos laborales, financieros, o aquellos que enaltezcan al empleado.	X			
Evaluar y seleccionar los vehículos de retoma para verificar la rentabilidad y viabilidad del negocio con el fin de generar una negociación que beneficie tanto al cliente como a la U.E.N.	X			
Realizar, desarrollar y ejecutar los planes de publicidad y promoción adecuados para incrementar la fuerza de ventas, con el fin de generar procesos eficientes y mejor el funcionamiento de las ventas y poder evaluar su operacionalidad.	X			
Diseñar e implementar procedimientos administrativos y de control que le permitan determinar posibles falencias en la U.E.N. o aspectos por mejorar, con el fin de generar un ambiente de trabajo adecuado para el desarrollo de la actividad comercial de la empresa.	X			
Analizar los resultados del sector y del área comercial para elaborar el plan de negocios, y definir el presupuesto de funcionamiento e inversión para presentar a la gerencia general para su correspondiente aprobación		X		
Realizar el informe de resultados operacionales para informar a la gerencia general sobre el funcionamiento, cambios, y rendimiento de la unidad estratégica de vehículos, para ser analizada y fomentar la innovación y mejora.		X		
Trabajar y velar por el mejoramiento del clima laboral, sirviendo como mediador ante posibles alteraciones en las relaciones interpersonales de sus empleados, con el fin de generar un ambiente óptimo para el desarrollo de sus funciones y el bienestar de los mismos.	X			
COMPETENCIAS				
	NIVEL			
	I	II	III	IV
Autoconfianza.				X
Autocontrol.			X	
Capacidad de comunicación			X	
Compromiso organizacional		X		
Conocimiento de la industria			X	
Conocimiento organizacional.		X		
Creatividad			X	
Criterio de desempeño			X	
Delegación		X		
Desarrollo de otros.				X

Habilidades mentales, de análisis y síntesis.			X	
Impacto e influencia.				X
Iniciativa.				X
Investigador			X	
Marketing relacional		X		
Negociación			X	
Orientación al logro			X	
Orientación de servicio al cliente.			X	
Criterio de desempeño			X	
CRM & mercadeo				X
Pensamiento conceptual.			X	
Planificación y organización			X	
Gestión ambiental	X			
Gestión de Infraestructura y mantenimiento			X	
Gestionamiento de recursos			X	
Habilidades administrativas de personal			X	
Orientación a la calidad				X
Proactividad		X		
Productividad		X		
Relaciones públicas		X		
Responsabilidad por contacto con el público			X	
Responsabilidad por información confidencial			X	
Salud ocupacional			X	
Sensibilidad interpersonal.		X		
Trabajo bajo presión				X
Trabajo en equipo y cooperación.				X
Tenacidad			X	
Tiempo de reacción				
Es capaz de enfrentar rápidamente y de forma veraz a situaciones que requieran decisiones, actividades o planes a realizar importantes para el desarrollo del cargo o la solución de un problema.				
Probidad				
Siente y obra en todo momento en forma consecuente con los valores morales, las buenas costumbre, y prácticas profesionales, respetando siempre las políticas organizacionales definidas.				
Orientación al orden, exactitud y la calidad				
Posee la capacidad para autoevaluarse y mejorar su exactitud constantemente entendiendo la importancia orden como un facilitador en la realización de las funciones, lo que contribuye al mejoramiento de la calidad de su trabajo				
Flexibilidad y adaptabilidad				
Entiende y valora perspectivas diferentes u opuestas. Acepta y es capaz de adaptarse a las eventuales modificaciones en metodologías de gestión y cambios de contexto en				

general.			
Gestión del cambio			
capta las condiciones cambiantes de la organización y posee la versatilidad de adaptar su conducta a los nuevos requerimientos y tendencias de la industria			
Dirección y potencialización de la red de ventas			
Da respuesta a la las siguientes preguntas como: ¿Cómo escapar de la presión del poder de negociación de los compradores? ¿Cómo alcanzar los cada vez más ambiciosos objetivos de ventas de la dirección comercial? ¿Cómo ganar mercados y clientes a la competencia? Para implementar los cambios que mejorarán la productividad de su equipo de ventas, y que le permitirán incrementar su capacidad competitiva en el mercado.			
Comprensión estratégica de negocio			
Es capaz de vincular una visión de largo o mediano plazo de la organización al trabajo diario, desde la simple comprensión de la estrategia, hasta un sofisticado control de cómo el entorno influye en las estrategias y como estas a su vez determinan las distintas alternativas de un negocio			
Dirección de proyectos			
Aprende, y analiza cómo incorporar las expectativas del cliente en sus proceso, cómo gestionar los momentos críticos en la evolución de los equipos de proyecto y cómo interaccionar con los stakeholders (públicos interesados) clave del proceso. Reflexiona sobre los retos actuales de la gestión de proyectos complejos; y conoce herramientas para gestionar carteras de proyectos simultáneos.			
Capacidad de aprendizaje			
Asimila con facilidad las actividades, procesos y comandos establecidos para el cargo de forma correcta, eficaz y con buena disposición			
CONDICIONES DE TRABAJO			
	Grado		
	Alta	Media	Baja
VENTILACIÓN	X		
ILUMINACIÓN	X		
AMBIENTE CERRADO		X	
RIESGO LABORAL			X
ESFUERZO FÍSICO			X
RIESGO QUÍMICO			X
RIESGO FÍSICO – MECÁNICO			X
RIESGO BIOLÓGICO			X
RIESGO ELÉCTRICO			X
RIESGO ERGONÓMICO	X		

OBSERVACIONES:

- El gerente es responsable de todo el funcionamiento de la U.E.N. y sus relaciones comerciales, es probable que cometa errores en el gestionamiento del talento humano ó contratación, tomar decisiones erradas de inversiones de capital, falta de pericia a la hora de negociar, pasar por alto conflictos internos que repercuten en forma negativa a la empresa, por esto el aspirante debe poseer habilidades y destrezas adicionales como: orientación hacia el mercado, capacidad de decisión, capacidad crítica, y de escucha, liderazgo, y facilidad de relaciones interpersonales, por esto debe estar dispuesto a trabajar exhaustivamente en pro del capital humano, financiero y de todo lo que represente una ventaja para la organización.
- El aspirante debe trabajar con conciencia y ética ya que los posibles errores cometidos en este cargo pueden generar grandes pérdidas económicas para la empresa y en casos extremos llevarla a la quiebra, pérdida de clientes corporativos debido a la mala imagen y desprestigio de la compañía, disminución en el rendimiento de los empleados por inconformidades, etc.
- El gerente de la U.E.N. esta expuesto a riesgo psicológico debido a la carga laboral, la presión y el estrés, y a la constante negociación y con clientes y personal a su cargo.
- El gerente debe cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo, y los lineamientos de calidad, gestión ambiental, y salud ocupacional y seguridad industrial con el fin de garantizar la eficiencia, bienestar, y transparencia en los servicios prestados por CODIESEL S.A., y del personal a cargo, comprometiéndose con su cultura de servicio, fidelización y permanencia del cliente interno y externo y generar la ampliación de su participación en el mercado.

U.E.N. NEGOCIOS**CODIESEL S.A. Girón - DESCRIPCIÓN DE CARGO**

IDENTIFICACIÓN				
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE DE NEGOCIOS			
U.E.N.	NEGOCIOS			
NO. PERSONAS CON EL CARGO	1			
JEFE INMEDIATO	GERENTE GENERAL			
OBJETIVO DEL CARGO				
Planear, dirigir y controlar todas actividades, funciones y procesos realizados en la U.E.N. Negocios. Apoyar la fuerza de ventas, el fortalecimiento y desarrollo de la relación comercial diseñando estrategias específicas de venta para los productos, con el fin de apoyar el proceso de comercialización de vehículos nuevos y cumplir con los objetivos organizacionales y financieros de la compañía para la U.E.N.				
Representar a la U.E.N. de negocios de forma juridicolegal ante la junta directiva, y gerente general de la organización.				
REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS				
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS – INGENIERO INDUSTRIAL – INGENIERO FINANCIERO INGENIERO DE MERCADOS Con énfasis o especialización certificada en gerencia, marketing y ventas, gestión empresarial, logística empresarial o mercadeo.				
CONDICIONES ESPECIFICAS				
	Nivel			
	I	II	III	IV
EDUCACIÓN			X	
MANEJO TIC			X	
EXPERIENCIA				X
FORMACIÓN				
TEMAS DE ÁREA: Manual de Inducción, Panorama de Riesgos, Política de Salud Ocupacional, Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, Reglamento Internos de Trabajo, Plan de Emergencias y Estructura de la Organización.				
CAPACITACIÓN: de los procesos y sub-procesos de la Empresa y de General Motors Colmotores pertinentes al cargo. Gerencia del Servicio, Productividad y competitividad, Conocimiento de los Vehículos de General Motors, sus partes y modelos.				

HERRAMIENTAS DEL SISTEMA: DMS (Dynamic Modular System), SDC (Sap Dealer Communication).				
PROCEDIMIENTOS, NORMAS Y CONTROLES: Normas de Calidad ISO 9001 ultima versión, Contrato de Concesión con General Motors Colmotores, Manual de Inducción MPER-02.				
DIMENSIONES				
dimensiones personales				
	0	1 ≤ 5	5 > 10	< 10
NÚMERO DE PERSONAS DIRECTAS A CARGO			X	
NÚMERO DE PERSONAS INDIRECTAS A CARGO				X
dimensiones económicas				
	Nivel			
	I	II	III	
RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPO	X			
RESPONSABILIDAD				
DECISIONES QUE SE TOMAN POR SI MISMO				
Autorizar la facturación del vehículo, por medio del módulo 2201 del DMS, con previa verificación del cumplimiento de los criterios establecidos para esta				
Autorizar los traslados de vehículos a carrocería.				
DECISIONES QUE SE TOMAN CONSULTANDO AL SUPERIOR				
Autorización de casos especiales.				
Definición del tiempo estándar del ciclo del negocio				
	Nivel			
	I	II	III	
ANÁLISIS Y TOMA DE DECISIONES				X
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS				X
FUNCIONES Y ACTIVIDADES				
	periodicidad			
	diario	mensual		
Planear las estrategias y actividades de la U.E.N. y comunicarlo al personal a cargo, con el fin de garantizar la realización del trabajo.		X		
Realizar constantemente seguimiento al avance de los negocios, con el fin de verificar y determinar posibles fallas en los procesos involucrados con la U.E.N.	X			
Revisar los negocios rechazados por la financiera, controlando la eficiencia del trámite, con el fin de evaluar posibles opciones que le permitan al cliente la consolidación del negocio.	X			
Revisar los documentos requeridos para el desembolso, con el de garantizar la veracidad y autenticidad de la información.	X			
controlar proceso de desembolso de los créditos garantizando su veracidad y el recaudo oportuno de la cartera		X		

Promover la divulgación y exhibición de todos los accesorios, kits y carrocerías disponibles para la venta aumentando la rentabilidad del vehículo.		X		
Atender los casos especiales de clientes en proceso, con el fin de generar mayor satisfacción y seguridad al cliente, evitando malos entendidos que puedan afectar la imagen de la empresa,	X			
Revisar el avance de legalización de los negocios controlando el tiempo estándar del ciclo del negocio.	X			
Realizar convenios con proveedores para realizar acuerdos de servicios orientados al desarrollo de la compañía, y oportunidades a los colaboradores. Potencializar el valor de la marca	X			
Identificar, proponer y evaluar alianzas estratégicas con financieras y diferentes opciones de crédito y/o entidades que agreguen valor al servicio prestado.		X		
Fomentar el cumplimiento del plan de captación y fidelización de clientes proyectando el negocio comercial a futuro.	X			
Analizar periódicamente los estados financieros de la U.E.N. para alcanzar un equilibrio entre los ingresos y los gastos, garantizando y mejorando la obtención de utilidades de la U.E.N.		X		
Trabajar y mantenerse en constante comunicación con la gerencia de las diferentes unidades de negocios de la organización para desarrollar, estudiar, evaluar y seleccionar las estrategias de captación y fidelización de clientes adecuados incrementar la participación en el mercado.	X			
Asegurar la implementación y la mejora de los estándares de prestación servicio, canales de comunicación o atención y el cumplimiento de los objetivos organizacionales para la U.E.N. Mediante la formulación de planes de acción.	X			
Diseñar y estructurar ofertas comerciales rentables para la compañía Innovando y desarrollando buenas y nuevas estrategias comerciales para la compañía.	X			
Orientar, desarrollar y mantener una buena atención con los clientes externos e interno, y el equipo de trabajo a cargo fomentando el desarrollo de competencias y el buen clima laboral. Implementando nuevas técnicas para su mejora continúa.	X			
Impulsar y estimular el rendimiento y funcionamiento de los diferentes cargos de la U.E.N. con el fin de generar un capital humano más eficiente que aporte a la generación de valor agregado.	X			
Controlar y estudiar la veracidad de la información del negocio, Velar por el desempeño de los clientes internos y externos y Alcanzar las metas propuestas para U.E.N. por la organización.	X			
COMPETENCIAS				
	NIVEL			
	I	II	III	IV
Autoconfianza.				X
Autocontrol.			X	
Capacidad de comunicación			X	

Compromiso organizacional		X		
Conocimiento organizacional.		X		
Creatividad			X	
Criterio de desempeño			X	
Delegación		X		
Desarrollo de otros.				X
Habilidades mentales, de análisis y síntesis.			X	
Impacto e influencia.				X
Iniciativa.				X
Investigador			X	
Marketing relacional		X		
Negociación		X		
Orientación al logro		X		
Orientación de servicio al cliente.			X	
Criterio de desempeño			X	
CRM & mercadeo				X
Pensamiento conceptual.		X		
Planificación y organización		X		
Gestión de insumos				X
Habilidades administrativas de personal				X
Orientación a la calidad				X
Proactividad		X		
Productividad		X		
Relaciones públicas		X		
Responsabilidad por contacto con el público			X	
Responsabilidad por información confidencial			X	
Sensibilidad interpersonal.		X		
Trabajo bajo presión				X
Trabajo en equipo y cooperación.				X
Tenacidad			X	
Tiempo de reacción				
Es capaz de enfrentar rápidamente y de forma veraz a situaciones que requieran decisiones, actividades o planes a realizar importantes para el desarrollo del cargo o la solución de un problema.				
Probidad				
Siente y obra en todo momento en forma consecuente con los valores morales, las buenas costumbre, y prácticas profesionales, respetando siempre las políticas organizacionales definidas.				
Orientación al orden, exactitud y la calidad				

Posee la capacidad para autoevaluarse y mejorar su exactitud constantemente entendiendo la importancia orden como un facilitador en la realización de las funciones, lo que contribuye al mejoramiento de la calidad de su trabajo			
Comprensión estratégica de negocio			
Es capaz de vincular una visión de largo o mediano plazo de la organización al trabajo diario, desde la simple comprensión de la estrategia, hasta un sofisticado control de cómo el entorno influye en las estrategias y como estas a su vez determinan las distintas alternativas de un negocio			
Flexibilidad y adaptabilidad			
Entiende y valora perspectivas diferentes u opuestas. Acepta y es capaz de adaptarse a las eventuales modificaciones en metodologías de gestión y cambios de contexto en general.			
Gestión del cambio			
capta las condiciones cambiantes de la organización y posee la versatilidad de adaptar su conducta a los nuevos requerimientos y tendencias de la industria			
Dirección de proyectos			
Aprende, y analiza cómo incorporar las expectativas del cliente en sus proceso, cómo gestionar los momentos críticos en la evolución de los equipos de proyecto y cómo interaccionar con los stakeholders (públicos interesados) clave del proceso. Reflexiona sobre los retos actuales de la gestión de proyectos complejos; y conoce herramientas para gestionar carteras de proyectos simultáneos.			
Dirección y potencialización de la red de ventas			
Da respuesta a la las siguientes preguntas como: ¿Cómo escapar de la presión del poder de negociación de los compradores? ¿Cómo alcanzar los cada vez más ambiciosos objetivos de ventas de la dirección comercial? ¿Cómo ganar mercados y clientes a la competencia? Para implementar los cambios que mejorarán la productividad de su equipo de ventas, y que le permitirán incrementar su capacidad competitiva en el mercado.			
Capacidad de aprendizaje			
Asimila con facilidad las actividades, procesos y comandos establecidos para el cargo de forma correcta, eficaz y con buena disposición			
CONDICIONES DE TRABAJO			
	Grado		
	Alta	Media	Baja
VENTILACIÓN	X		
ILUMINACIÓN	X		
AMBIENTE CERRADO		X	
RIESGO LABORAL			X
ESFUERZO FÍSICO		X	
RIESGO ERGONÓMICO			X

OBSERVACIONES:

- El gerente es responsable de todo el funcionamiento de la U.E.N. es probable que cometa errores en la liquidación, facturación ó contratación, tomar decisiones erradas de inversiones de capital, falta de pericia a la hora de negociar, pasar por alto conflictos internos que repercuten en forma negativa a la empresa, el aspirante debe estar dispuesto a trabajar exhaustivamente para no incurrir en estos errores.
- El aspirante debe trabajar con conciencia y ética ya que los posibles errores cometidos en este cargo pueden generar pérdidas económicas para la empresa y en casos extremos llevarla a la quiebra, perdida de los clientes debido a la mala imagen y desprestigio de la compañía. Disminución en el rendimiento de los empleados por inconformidades.
- El gerente de la U.E.N. está expuesto a riesgo psicológico debido a la carga laboral, la presión y el estrés.
- El gerente debe cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo, y los lineamientos de calidad con el fin de garantizar eficiencia, seguridad, y transparencia en los servicios prestados por CODIESEL S.A., comprometiéndose con su cultura de servicio, fidelizacion y permanencia del cliente interno y externo y generar la ampliación de su participación en el mercado.