

***ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE COMPENSACIÓN EN LA COMPAÑÍA
AUTOS DE COLOMBIA S.A.***

ALEXANDRA PINZÓN P; YOMAIRA RAMOS;
ANDREA SUAREZ S.; ALEJANDRO TANGARIFE R.

Trabajo de Grado para Optar por el título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano

Tutor: Giovanni Díaz M.

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
Bogotá, D.C. Febrero de 2013

NOTA DE ACEPTACIÓN

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

Bogotá D.C., febrero 28 de 2013

CONTENIDO

Lista de Tablas.

Lista de Gráficas

Lista de Figuras.

Resumen.

1.	Introducción.....	3
1.1.	Objetivos.....	3
1.1.1.	Objetivo General.....	3
1.1.2.	Objetivos Específicos.....	3
2..	Justificación	5
3.	Marco Teórico	7
4.	Metodología	18
4.1.	Tipo de Estudio	18
4.2.	Participantes	18
4.3.	Procedimientos	18
4.4.	Instrumentos de Recolección	19
5.	Resultados.....	24
6.	Conclusiones y Recomendaciones	69
	Bibliografía.....	71

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Características Generales de los cargos del Área de Repuestos.	20
Tabla 2.	Condiciones de compensación para los cargos del área de repuestos Autos de Colombia S.A.....	24
Tabla 3.	Perfiles de los 6 cargos a trabajar.....	25
Tabla 4.	Variación en el área de repuestos durante los últimos 6 meses	45
Tabla 5.	Definición del Indicador de Rotación.....	46
Tabla 6.	Variación del indicador de rotación para el Área de repuestos....	47
Tabla 7.	Salarios para el área de Repuestos en el sector automotriz.....	50
Tabla 8.	Media del Sector para cada cargo seleccionado.....	52
Tabla 9.	Porcentaje de diferencia de la media del sector con respecto a Autos de Colombia	52
Tabla 10.	Costos del proceso de selección de Auxiliares de bodega.....	54
Tabla 11.	Propuesta de pagos variables a auxiliares de bodega.....	55
Tabla 12.	Porcentajes de pago de acuerdo al nivel de cumplimiento Auxiliar de Bodega.....	56
Tabla 13.	Costo del proceso de Selección: Asesor de Ventas Mostrador....	58
Tabla 14.	Propuesta de pagos variables a Asesores de ventas – mostrador	59
Tabla 15.	Porcentajes de pago de acuerdo al nivel de cumplimiento Asesor de Mostrador	59
Tabla 16.	Propuesta de pagos variables a Asesores de Ventas – Taller.....	61
Tabla 17.	Porcentajes de pago de acuerdo al nivel de cumplimiento Asesor de Taller	62
Tabla 18.	Propuesta de pagos variables a conductores de bodega.....	63
Tabla 19.	Porcentajes de pago de acuerdo al nivel de cumplimiento Conductor de Bodega.....	64
Tabla 20.	Propuesta de pagos variables a Analista de cartera.....	66
Tabla 21.	Porcentajes de pago de acuerdo al nivel de cumplimiento Analista de Cartera.....	66

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1.	Variación del Indicador para Asesores de ventas de Mostrador	47
Gráfica 2.	Variación del Indicador para Asesores de ventas de Taller	48
Gráfica 3.	Variación del indicador de rotación para Auxiliares de Bodega..	48
Gráfica 4.	Variación del Indicador de Rotación para el cargo Conductor de Bodega	49
Gráfica 5.	Variación del Indicador de Rotación para el cargo Analista de Cartera	49
Gráfica 6.	Salarios del sector automotriz en comparación a Autos de Colombia.....	51
Gráfica 7.	Motivos de retiro en los últimos seis meses en el área de repuestos.....	53
Gráfica 8.	Motivo de retiro auxiliar de Bodega.....	54
Gráfica 9.	Motivos de retiro asesor de ventas Mostrador.....	57
Gráfica 10.	Motivos de retiro asesor de ventas de taller bodega.....	61
Gráfica 11.	Motivos de retiro conductor de bodega	63
Gráfica 12.	Motivos de retiro del analista de cartera.....	65
Gráfica 13.	Medición clima organizacional Autos de Colombia	67
Gráfica 14.	Resultados Insatisfacción laboral por áreas	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Organigrama área de repuestos	19
-----------	-------------------------------------	----

Resumen

La presente investigación se desarrolló en la empresa Autos de Colombia y tuvo como objetivo analizar la estrategia de compensación de la compañía específicamente en el área de repuestos. Durante la investigación se seleccionaron 6 cargos que presentaban alta rotación cuyos reprocesos generaban un impacto importante en el presupuesto de la compañía. Con el análisis de los perfiles específicos, las entrevistas de retiro, las mediciones de clima organizacional y la comparación de la compensación de la competencia directa, se identificó que la compañía Autos de Colombia maneja un esquema de compensación que impacta de forma no favorable en la rotación y sus costos. A partir de este análisis y resultados se propone una alternativa de pago variable enfocada en los 6 cargos específicos que sirve de guía para la organización.

Palabras claves: COMPENSACIÓN, ROTACIÓN, PAGO VARIABLE, CLIMA ORGANIZACIONAL, ENTREVISTAS DE RETIRO, PERFILES DE CARGO.

Abstract

This research was conducted in the company Autos de Colombia and aimed to analyze the compensation strategy of the company specifically in the area of spare parts. During the investigation, we selected six charges which had high turnover and which reworks generate a major impact on the company budget. With the analysis of the specific profiles, retirement interviews, organizational climate measurements and comparison of compensation of direct competition, we identified that the company Autos de Colombia operates a compensation scheme that impacts unfavorably the turnover and costs. From this analysis we proposes an alternative outcome variable pay focused on six specific charges that guides the organization.

Keywords: COMPENSATION, ROTATION, VARIABLE PAY, ORGANIZATIONAL CLIMATE, INTERVIEWS OF RETIREMENT, JOB PROFILES.

1. Introducción

La compensación juega un papel importante dentro del mercado laboral, ya que afecta directamente la percepción que tiene un trabajador con respecto a la empresa para la cual presta sus servicios, la motivación asociada a la ejecución de su trabajo y la valoración que hace sobre el clima laboral. Por lo anterior, hoy en día las compañías deben interesarse por revisar aspectos como estos con el ánimo de optimizar sus procesos y recursos.

El presente estudio se desarrollara bajo la metodología de fuente natural, en la empresa autos de Colombia, específicamente en el área de repuestos, por ser esta un área que se encuentra directamente relacionada con el core del negocio, particularmente con los cargos críticos y que presenten mayor rotación: Director de Partes y Accesorios, Asesor de ventas Mostrador, Asesor de Ventas Taller, Auxiliar de Bodega de partes y accesorios, Conductor de Bodega de Partes y Accesorios y Analista de Cartera y Facturación de la empresa Autos de Colombia, para responder al siguiente problema: ¿Cuáles son los aspectos relacionados a la compensación percibida por los cargos de mayor rotación del área de repuestos de Autos de Colombia?

La investigación estará basada en el análisis de la asignación salarial de los cargos del área escogida, tomando como referencia el perfil del cargo, el indicador de rotación y la información de las entrevistas de retiro.

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo General

Analizar la estrategia de compensación actual de la compañía Autos de Colombia, específicamente de los cargos del área de repuestos.

1.1.2. Objetivos específicos

- Analizar los salarios percibidos por las personas que se desempeñan los cargos del área de repuestos y los ofrecidos por la competencia directa para definir variables comparativas de equidad interna.
- Analizar costos por rotación de personal: reprocesos y capacitación.

- Analizar la información de las entrevistas de retiro para identificar la presencia de ítems asociados a la percepción sobre la compensación salarial y la medición por resultados.
- Analizar el perfil del cargo en mención para evidenciar la correlación entre lo requerido allí, versus lo que realmente se requiere en la ejecución del cargo.
- Analizar la información obtenida mediante la evaluación de clima organizacional

2. Justificación

El presente estudio surge a partir del interés por estudiar las condiciones salariales diferenciales que pueden existir en un área específica de una organización; esto debido al impacto que la compensación puede generar no solo en un área específica de la empresa, sino a nivel de motivación en cada uno de los empleados, su percepción de valía dentro de la organización y el posicionamiento de la misma frente a su competencia.

Se definió trabajar con información obtenida de la compañía Autos de Colombia, pues se cuenta con información verídica en lo referente a sus procesos desde el área de gestión humana.

Autos de Colombia es representante de la marca BMW en el país desde la década de los 80, ha logrado posicionarse y proyectarse a nivel nacional con otras sucursales en ciudades principales de Colombia como Medellín y Villavicencio.

Los vehículos BMW han sido reconocidos por los consumidores colombianos como los productos prestigiosos, exclusivos y de calidad Premium de mejor acogida en el mercado nacional, mostrando así la seguridad que genera la tecnología de punta utilizada en los productos, aspecto importante para los conductores y motociclistas colombianos, teniendo en cuenta la geografía nacional.

Sus ingresos en los años 2010 y 2011 crecieron aproximadamente un 28%, y el Margen Neto de Utilidad (Utilidad Neta/Ventas Netas) en el 2010 pasó de 0.34% a 1.82% comparado con el mismo período en el año anterior.

Actualmente Autos de Colombia se dedica a la importación, comercialización, distribución, representación de vehículos, motos, repuestos, y prestación de servicios, dando alta importancia al servicio de postventa, como forma de fidelizar y satisfacer a los clientes y amantes de la marca BMW.

Fue reconocido como uno de los tres mejores importadores de BMW en el mundo durante 2010 con el galardón Excellence in Sales 2010 que es disputado por importadores de 30 países que enviaron 600 proyectos y reconoce los esfuerzos de los distribuidores de BMW en el mundo por buscar y lograr la excelencia de los estándares de la casa automotriz alemana.

Teniendo en cuenta lo anterior se identificó que al interior de la compañía el área de repuestos contemplaba tres características importantes para realizar el análisis deseado, por ser un área estratégica que aporta directamente a los ingresos de la organización:

- 1) Ésta área maneja un inventario cercano a los U\$ 1.000 millones, para cubrir las necesidades de los clientes que adquieren vehículos de alta gama; lo cual implica que existan cargos de nivel operativo (como auxiliares, vendedores o conductores) que tiene acceso a éste inventario, requiriendo ello una selección cuidadosa, además de conocimiento específico y en ocasiones especializado sobre el inventario;
- 2) En ésta área el servicio postventa (atención de requerimientos después de haber comprado un vehículo) se convierte en una oportunidad de negocio importante para la compañía, pues se fidelizan los clientes a partir de la oferta de elementos de lujo para sus vehículos, o el reemplazo de accesorios y repuestos originales; y,
- 3) La incorporación de personal a los cargos asociados a ésta área, a diferencia de otras, implica que las personas adquieran conocimientos específicos claves para confrontar a la competencia y generar mayor volumen de ventas, por tanto la rotación en esta área genera un impacto mayor en términos de costos asociados a procesos de capacitación o fuga del know how que pueda ser adquirido y aprovechado por la competencia.

La información que se utilizó para el desarrollo de la investigación, se obtuvo directamente del área de recursos humanos de la empresa Autos de Colombia S.A, lugar de trabajo de uno de los integrantes del equipo de investigación; de igual forma se realizó la respectiva investigación de artículos y libros relacionados con dicho tema, de forma tal que generarán un mayor conocimiento del mismo.

La presente investigación se presenta acorde con los lineamientos de la Universidad Sergio Arboleda incluyendo dentro de los resultados, un análisis de la estrategia de compensación y definiendo una alternativa (sugerida) que busque mejorar la permanencia de los colaboradores y aportar en la disminución de costos asociados a reprocesos de selección. Adicionalmente incluye entre otros contenidos referentes a: Marco Teórico, Metodología, Resultados y Conclusiones.

3. Marco teórico:

Las compañías en el desarrollo de su negocio van creando, implementando, afianzando y generando políticas respecto a diferentes aspectos que permiten su permanencia en el mercado. Estos aspectos, son recibidos y promovidos o rechazados por su capital humano, el cual en las diferentes relaciones establecidas por la compañía busca satisfacer un principio básico, ya mencionado en 1956 por Louis y Jean Danty La France: tener condiciones de Buen Salario, que justifiquen el esfuerzo de cada trabajador con el sueldo que por éste recibe.

El sueldo, salario, remuneración, compensación o pago por servicios se refiere, tal como lo menciona Chiavenato (2011) a “la recompensa que recibe un individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización”.

Louis y Jean Danty La France (1956), mencionaron algunas condiciones mínimas que se deberían cumplir y aplican a esa relación de intercambio estas son de orden psicológico, organizacional y social, para obtener el mayor resultado de las actividades del empleado, las cuales resultan perfectamente aplicables en la actualidad.

Dentro de las condiciones mínimas del orden psicológico se pueden mencionar por ejemplo: Que el sistema de compensación sea perfectamente comprendido por el empleado de tal manera que él mismo pueda calcularlo, que debe pagarse en los tiempos acordados, que las primas o incentivos deben ser lo suficientemente atractivas para ser eficaces. En las condiciones mínimas de tipo organizacional se menciona la estrecha relación entre el salario y la productividad, teniendo en cuenta elementos como las funciones, y la formación del empleado. Finalmente se mencionan las condiciones del orden social mínimas, como que la compensación permita al empleado satisfacer sus necesidades vitales, asegurando un futuro inmediato sostenible para éste y su familia, favoreciendo aspectos del clima laboral y la equidad entre las personas; refiriéndose ésta al trato salarial justo e imparcial para todos los empleados, aspecto que Wayne y Noe (2005), anuncian que la empresa debe esforzarse por mantener.

Por otro lado, la compensación puede considerarse como el principio de valor ya sea de un cargo o de una profesión en particular; las organizaciones determinan dicha compensación salarial por diversos factores como la experiencia del aspirante, la responsabilidad del cargo, oferta del mercado, disponibilidad presupuestal, entre otros. Ante dichos aspectos González (S.f), expresa que existen 3 técnicas para la asignación salarial: la primera de ellas es la asignación salarial con base en el valor relativo de los cargos, la segunda, hace referencia a

la asignación combinada (salario básico más una porción variable) y la tercera hace énfasis a la asignación por méritos, es la remuneración que se da por logros obtenidos en el campo productivo o científico, así mismo relaciona la compensación con la productividad, la motivación y la cultura organizacional.

Wayne y Noe (2005), expresan que la administración de la compensación es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia porque contiene muchos elementos y produce un impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización; específicamente la compensación es el total de los pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios; los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados.

Estos aspectos están directamente relacionados con el clima laboral, el cual ha sido foco de atención, estudio de varios autores y tema sobre el que se han elaborado teorías como la de Mc Gregor plasmadas en la Teoría X la teoría Y.

Entendiendo la Teoría X bajo postulados como:

1. “El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
2. Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
3. El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad”.¹

La Teoría Y postula:

- “El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla.
- Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración”²

¹ Chávez Cesar, Clima Laboral en las organizaciones. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml/ En> Línea/ Consultado el 23 de enero de 2013.

² Ibíd.

Chiavenato (1989) cita a Herzberg quien basado en el sistema de Maslow “clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilo de supervisión.

La motivación y las satisfacciones sólo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales”.³

El clima laboral según Moss (1989), “está integrado por elementos como: el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización; los grupos dentro de la Organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo; la estructura con sus macro y micro dimensiones; los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones”⁴.

La práctica de ofertar a los trabajadores diferentes alternativas de recompensas de bienestar social, para que cada uno ellos decidan las que más les convienen de acuerdo a sus necesidades, resulta bastante atractiva para los empleados en las organizaciones que la aplican. Dentro de estas retribuciones indirectas se pueden incluir: préstamos para vivienda; subsidios educativos para el trabajador (pregrado, postgrados), subsidios educativos para la familia del trabajador, cursos en el exterior, becas, asignación de vivienda dentro de la empresa para empresas retiradas de la ciudad, programas de salud de alta calidad para subsanar deficiencias del sistema nacional, programas de vacaciones, préstamos para automóvil, entre otros.

Algunas empresas combinan estos planes de Bienestar Social con la asignación salarial, de manera que aquel trabajador que utilice mayor cantidad de programas como los expuestos, tendrá una menor retribución salarial en dinero. Esto como una posibilidad adicional a escoger por el trabajador. (Friedman, Hatch y Walker, 2000).

³ Ibid.

⁴ Ibid.

Cada vez más las empresas y empleados están beneficiándose de las ventajas recíprocas de los salarios variables, por lo general con un porcentaje fijo y una buena parte que se liquida según los resultados del trabajador, tomados a partir de las metas establecidas, muchas veces con la posibilidad de ser negociados, lo cual brinda una gran flexibilidad que resulta útil en particular para cargos de elevado nivel gerencial, o para personal técnico de muy alto nivel de calificación.

Con el fin de fomentar el trabajo en equipos de alto desempeño, las empresas que adoptan estos esquemas tácticos, están utilizando con frecuencia los incentivos grupales por el logro de las metas de los proyectos asignados, o por resultados significativos en productividad, que se pagan en dinero proporcionalmente para los miembros del equipo, o en otras retribuciones como capacitación en otras ciudades o países, o como las mencionadas anteriormente.

De esta forma se aplica el concepto de integralidad salarial, o de “remuneración completa”, desagregada en el sueldo básico, las recompensas por utilidades, incentivos por rendimiento, incrementos por antigüedad, horas extras, diferenciales por turnos, recompensas no laborales (vacaciones remuneradas, pensiones) y otras recompensas no económicas. (Davis y Wherther, 2000).

Un paquete atractivo de compensaciones ofrece la posibilidad de atraer, contratar y retener al personal que interesa. Estos planes también influyen sobre la tasa de rotación. Pueden señalarse como objetivos de la organización: la reducción de las tasas de rotación, decaimiento en los movimientos tendientes al conflicto, ventajas para el reclutamiento de personal, satisfacción de los objetivos de los empleados.

Precisamente uno de los factores a tener en cuenta en este análisis es la Rotación de Personal, “siendo uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional; el término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter de predicción. Como todo sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados.

En la actualidad uno de los problemas que preocupa al área de recursos humanos es el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros del

personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa (conservación del sistema), lo ideal es que la rotación se dote de nuevos recursos según las necesidades de personal que se presente en la entidad, para impulsar las operaciones, acrecentar los resultados.

Sin embargo, a veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal.

Al incrementarse la rotación, se generan unos costos primarios y secundarios; entre los costos primarios, están:

1.- Costos de reclutamiento y selección: Gastos de emisión y de procesamiento de solicitud del empleado, gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y de selección, gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, honorarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc., gastos de mantenimiento de la sección de servicios médicos.

2.- Costo de registro y documentación: Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal; gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.

3.- Costos de integración: Gastos de la sección de entrenamiento, divididos por el número de empleados sometidos al programa de integración, costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

4.- Costo de desvinculación: Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, divididos por el número de empleados desvinculados, costo de la entrevista de desvinculación, costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción por el FGTS, costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, salario proporcional, aviso previo.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal, están:

1.- Reflejos en la producción

Perdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es sustituido.

Producción generalmente inferior - por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo.

Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

2.- Reflejos en la actitud del personal

Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está retirándose transmite a sus compañeros.

Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está iniciando transmite a sus compañeros.

Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe.

Influencia de los aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes.

3.- Costo extra-laboral

Gastos del personal extra y horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.

Tiempo adicional de producción causada por la deficiencia inicial del nuevo empleado.

Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

4.- Costo extra-operacional

Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.

Aumento de errores, repeticiones y problemas del control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

5.- Costo extra-inversión

Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes o a los recién admitidos que están en periodo de ambientación y de entrenamiento.

Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.

6.- Pérdidas en los negocios

La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados.

Obviamente, los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podrían tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización. Más que un simple resultado numérico y cuantitativo de tales costos, lo que realmente interesa es la concientización, por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo”.⁵

Para establecer las causas de la rotación de personal, “el principal medio suele ser las entrevistas de desvinculación como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización

La entrevista desvinculación trata de darle cobertura principalmente a los siguientes aspectos:

1. Verificación de motivo básico de desvinculación (por iniciativa de la empresa o el empleado)
2. Opinión del empleado sobre la empresa
3. Opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización
4. Opinión del empleado sobre el jefe directo
5. Sobre su horario de trabajo
6. Sobre las condiciones físicas ambientales dentro de las cuales desarrolla su trabajo
7. Sobre los beneficios sociales concedidos por la organización

⁵ Jiménez Gabriel, Monografías e Informes para Empresarios. Disponible en [/http://82.165.131.239/hosting/empresa/general/monografias/monograf%C3%ADa158.pdf](http://82.165.131.239/hosting/empresa/general/monografias/monograf%C3%ADa158.pdf)/En Línea/ Consultado el 05 de diciembre de 2012.

8. Sobre su salario
9. Sobre las relaciones humanas existentes en su sección
10. Sobre las oportunidades de progreso que sintió dentro de la organización
11. Sobre la moral y la actitud de sus colegas de trabajo
12. Sobre las oportunidades que encuentran en el mercado de trabajo

Los datos recogidos en las entrevistas de desvinculación pueden ser tabulados por la sección, departamento., división o por cargo, para la mejor localización de los problemas existentes.

Todos estos datos deben tabularse, con miras a que en determinado periodo (mes, semestre, año) se tenga una frecuencia de su ocurrencia.

Las informaciones recogidas a través de las entrevistas de desvinculación y de otras fuentes permiten un análisis situacional de la organización y de su ambiente”.⁶

Otro aspecto importante a tener en cuenta como una de las herramientas principales para establecer políticas de recursos humanos, como son las salariales, es el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT).

“El hombre desde siempre ha tenido problemas para coordinarse con otros semejantes por lo que en la distribución de actividades y responsabilidades se buscó sistemáticamente garantizar que cada cual asumiese voluntaria o contractualmente aquéllas para las que parecía estar especialmente dotado. Probablemente porque resultaba muy útil para aquel fin, el origen y desarrollo histórico del análisis y descripción de puestos de trabajo está estrechamente vinculada a los intentos de llevar a cabo una selección de personal que redujese al mínimo posible el riesgo de que una persona ocupase un puesto de trabajo en el que no pudiese lograr los resultados esperados.

Las funciones de dirección y organización se han especializado hasta tal extremo que todos los avances científicos que han tenido lugar en las últimas décadas en disciplinas relacionadas directa o indirectamente con el comportamiento humano han sido rápidamente incorporados por los profesionales más capaces y dispuestos a asumir el reto de hacer las cosas de otra forma, cosas que tienen que ver con la importancia personal y organizacional, la naturaleza y significado de

⁶ Ibid.

variables así como con su diseño e implementación. De alguna forma, la actuación sobre estas u otras variables requería la información derivada del ADPT”.⁷

“Luego de haber contratado el recurso humano el paso siguiente es ubicarlos como fuerza de trabajo dentro de la empresa. Las personas luego de ser reclutadas y seleccionadas deben ser integradas a la empresa, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño. De aquí la importancia de definir la descripción de cargos, previo a la contratación de personal.

Las empresas se crean para producir algo: servicios o productos para ello, utilizan energía humana y no humana en la transformación de las materias primas. Aunque son dueñas de cosas inanimadas, como edificios, máquinas y equipos, instalaciones, etc., las empresas están constituidas por personas. Sólo pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir. El cargo se basa en las siguientes nociones fundamentales:

Tarea

Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante en determinado puesto de trabajo; hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejecutan los que trabajan por horas y los obreros.

Atribución

Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios.

Función

⁷ Carrasco Carrasco, José. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en la Administración Local. Revista Electrónica CEMCI, Número 2. Enero – Marzo de 2009.

Es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas

Cargo

Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. Ubicar un cargo dentro del organigrama indica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o el departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad).

Descripción de cargos

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende:

1. Nombre del Cargo
2. Posición del cargo en el Organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión, comunicaciones colaterales)
3. Tareas o Atribuciones del Cargo (diarias, semanales, mensuales, anuales, esporádicas)

Análisis de Puestos de Trabajo – Analisis de cargo

1. Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia anterior, iniciativa necesaria, y aptitudes necesarias)
2. Requisitos Físicos (esfuerzo, concentración y complexión necesaria)

3. Responsabilidades incluidas (por supervisión de personal, materiales equipos, métodos y procesos, dinero, títulos o documentos, información confidencial y por seguridad de terceros)
4. Condiciones de trabajo (ambiente de trabajo, riesgos inherentes”⁸

⁸ CAJA DE HERRAMIENTAS. Descripción y Análisis de Cargos. Disponible en <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rhh/page10.html/En línea/> Consultado el 03 de diciembre de 2012.

4. Metodología:

4.1 Tipo de estudio

El diseño de la presente investigación es de carácter No experimental, siendo un estudio de tipo descriptivo, teniendo en cuenta que la información obtenida se tomará como fuente para analizar la estrategia de compensación del área de Repuestos en la compañía Autos de Colombia.

Variable de observación: Compensación de los cargos del área de repuestos

Hipótesis: Existe una alternativa diferente de compensación para los cargos que presentan mayor rotación en el área de repuestos de la compañía Autos de Colombia

4.2 Participantes

Se tomará como participantes iniciales todos los cargos que componen el área de repuestos de la compañía Autos de Colombia, tal como se aprecia en la Figura 1., teniendo en cuenta que después de un análisis preliminar los participantes fueron aquellos cargos que evidenciaron mayor rotación cuya causa se reportó principalmente relacionada con la compensación.

4.3 Procedimientos

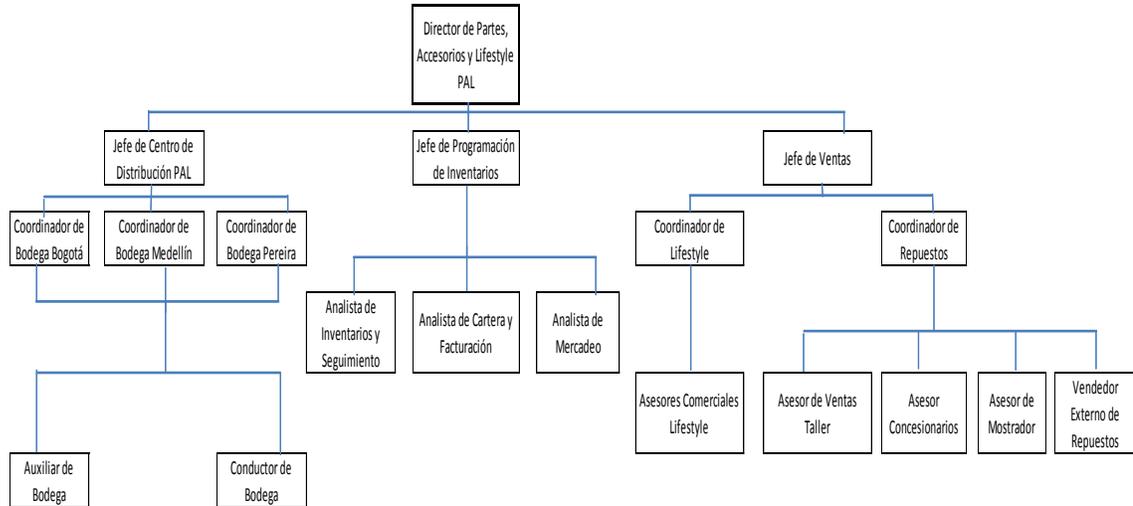
Con base en las entrevistas de retiro del primer semestre del 2012, se tomaron para análisis aquellos cargos que presentaron mayor rotación en este periodo de tiempo, cuya causa principal se relacionara con la compensación.

Se compararon los valores de compensación ofrecidos por la compañía, versus los valores ofrecidos por el mercado, tomando únicamente los de la competencia directa (compañías de autos de alta gama)

En el análisis presentado se incluyen adicionalmente los costos asociados a los procesos de selección para cubrir las vacantes de alta rotación del área de repuestos, cuya información se tomó en cuenta en la definición de un alternativa de compensación para cinco cargos específicos, y adicional a ello el de Director ya que es un cargo estratégico que podrían ser utilizados como línea de base en la generación de una política salarial al interior de la compañía.

Análisis Estadístico a Utilizar, Se utilizarán principalmente estadísticos descriptivos para presentar lo que ocurre dentro del área de repuestos.

Figura 1. Organigrama área de Repuestos



En la tabla 1 se presentan las características generales de los cargos correspondientes al área de repuestos de la compañía Autos de Colombia,

4.4 Instrumentos de recolección

Para realizar el análisis correspondiente se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Perfil de cargo
- Autorización Número de puestos para cada cargo y el Valor de nómina.
- Funciones y Responsabilidades principales por cargo
- Entrevistas de retiro
- Descripción de Clima Laboral
- Comparación directa salarial del sector
- Costos por procesos de selección y capacitación.

Tabla 1. Características generales de los cargos Área de Repuestos (1 de 4)

ITEM	NOMBRE DEL CARGO	OBJETIVO	DEPENDE DE	SUPERVISADO	REQUISITOS ACADÉMICOS
1	DIRECTOR DE PARTES, ACCESORIOS Y LIFESTYLE	Cumplir las metas estipuladas por el Gerente General, del volumen de ventas y de los ingresos por partes y accesorios.	Gerente de Post Venta	Todos los cargos que se encuentren bajo su línea de mando acorde con el organigrama	Profesional en Administración o Ingeniería con conocimientos técnicos que haya adquirido en el sector automotriz. Debe estar familiarizado con los principios fundamentales de la administración de empresas.
2	JEFE DE CENTRO DE DISTRIBUCION PAL	Cumplir con las solicitudes de partes y repuestos, garantizando el stock necesario y suficiente para cumplir con las metas de ventas.	Director PAL	Coordinador de Bodega, Auxiliar de Bodega y Conductor de Bodega	Profesional en Administración o Ingeniería con conocimientos técnicos que haya adquirido en el sector automotriz. Debe estar familiarizado con los principios fundamentales de la administración de empresas.
3	JEFE DE PROGRAMACION DE INVENTARIOS	Coordinar, dirigir, monitorear y hacer seguimiento a las actividades que impactan el inventario de partes de la compañía tanto de PAL como lifestyle.	Director PAL	Analista de Inventario, Analista de cartera y Analista de Mercadeo	Profesional en Administración o Ingeniería con conocimientos técnicos que haya adquirido en el sector automotriz. Debe estar familiarizado con los principios fundamentales de la administración de empresas.
4	JEFE DE VENTAS	Implementar las estrategias comerciales requeridas para cumplir las metas estipuladas por el Gerente General, del volumen de ventas y de los ingresos por partes y accesorios.	Director PAL	Coordinador de Lifestyle, Coordinador de Repuestos y Asesores comerciales (Lifestyle, Taller,	Profesional en Administración o Ingeniería con conocimientos técnicos que haya adquirido en el sector automotriz. Capacidad constante en técnicas de venta
5	COORDINADOR DE BODEGA	Controlar y monitorear la recepción y entrega de mercancía que se encuentra en Bodega.	Jefe de Centro de Distribución PAL	Auxiliar de Bodega y Conductor de Bodega	Estudiante de IX semestre o profesional en Administración o Carreras afines
6	COORDINADOR DE LIFESTYLE	Coordinar monitorear las actividades encaminadas a garantizar la compra, venta, instalación y reposición por garantía, de los productos asociados a la línea Lifestyle	Jefe de Ventas	Asesores Comerciales Lifestyle	Estudiante de IX semestre o profesional en Administración o Carreras afines
7	COORDINADOR DE REPUESTOS	Coordinar monitorear las actividades encaminadas a garantizar la compra, venta, instalación y reposición por garantía, de los repuestos requeridos por los clientes.	Jefe de Ventas	Asesores comerciales: Lifestyle, Taller, Concesionario y externos	Estudiante de IX semestre o profesional en Administración o Carreras afines
8	ANALISTA DE INVENTARIO Y FOLLOW UP PAL	Administrar un inventario balanceado aplicando las políticas de análisis ABC y Just in Time desarrollando altos estándares de calidad que se vean reflejados en los Indicadores de Gestión necesarios para garantizar un servicio PREMIUM a los clientes internos	Jefe de Programación de Inventarios	Asistente Administrativo PAL	Profesional o estudiante mínimo de quinto semestre de carrera administrativa o experiencia equivalente en el cargo a desempeñar.

Tabla 1. Características generales de los cargos Área de Repuestos (2 de 4)

ITEM	NOMBRE DEL CARGO	OBJETIVO	DEPENDE DE	SUPERVISAR	REQUISITOS ACADÉMICOS
9	ANALISTA DE CARTERA Y FACTURACION	Controlar y monitorear la generación de cartera corriente de postventa para cliente con cupo y plazo (concesionarios, aseguradoras). Realizar la gestión de cobro de cartera vencida en postventa con las entidades correspondientes.	Gerencia de Repuestos y Servicio	NA	Profesional en Administración de empresas, Contaduría o carreras relacionadas
10	ANALISTA DE MERCADEO	Coordinar, implementar y hacer seguimiento a las actividades de mercadeo definidas por las directrices organizacionales.	Jefe de Programación de Inventarios	NA	Estudiante V semestre o profesional en Mercadeo o Administración de Empresas
11	AUXILIAR DE BODEGA DE PARTES Y ACCESORIOS	Entregar adecuadamente la mercancía y la correspondencia despachada tanto a clientes como a los otros puntos de venta. Hacer las compras locales de partes que se requieran para el almacén y colaborar en bodega en todo lo que se requiera.	Coordinador de Bodega de partes y Accesorios	NA	Bachiller académico.
12	CONDUCTOR DE BODEGA DE PARTES Y ACCESORIOS	Entregar adecuadamente la mercancía y la correspondencia despachada tanto a clientes como a los otros puntos de venta, hacer las compras locales de partes que se requieran para el almacén y colaborar en bodega en todo lo que se requiera.	Coordinador de Bodega de partes y Accesorios	NA	Bachiller académico. Con licencia de conducción
13	ASESOR DE VENTAS MOSTRADOR	Vender y promover la venta de repuestos, accesorios y productos Life Style de las líneas que maneja la compañía	Gerente de partes y Accesorios	NA	Estudiante o Profesional en Ingeniería o Administración de Empresas. Capacitación actualizada de los programas (ETK).
14	ASESOR DE VENTAS TALLER	1. Atender de manera atenta al cliente interno del taller suministrándole con la mejor efectividad los repuestos requeridos.	Gerente de partes y Accesorios	NA	Estudiante o Profesional en Ingeniería Mecánica o carreras afines.
15	ASESOR COMERCIALES LIFESTYLE	Atender al cliente interno y externo en los requerimientos de repuestos de la línea Lifestyle	Jefe de Ventas	NA	Bachiller académico, deseable estudiante o formación profesional en áreas administrativas
16	ASESOR CONCESIONARIOS	Atender al cliente de los concesionarios sobre los requerimientos de repuestos que requiera	Jefe de Ventas	NA	Bachiller académico, deseable estudiante o formación profesional en áreas administrativas
17	VENDEDOR EXTERNO DE REPUESTOS	Atender a clientes externos en los requerimientos que tengan de repuestos	Jefe de Ventas	NA	Bachiller académico, deseable estudiante o formación profesional en áreas administrativas

Continuación Tabla 1. Características generales de los cargos Área de Repuestos (3 de 4)

ITEM	COMPETENCIAS TECNICAS (Alto: A; Medio:M; Básico:B, No Aplica:NA)										EXPERIENCIA	IDIOMA EXTRANJERO (REQUISITO)	COMPETENCIAS PERSONALES	SALARIO AUTORIZADO		
	Manejo office	Manejo sistemas ERP	Detección necesidades	Habilidades comerciales	Habilidad para comunicarse	Capacidad de análisis y comprensión	Capacidad de optimización de recursos	Optimización de trabajo bajo presión	Optimización tiempo	Conocimientos contables					Métodos Adm. personal	
1	A	A				A	A			A				RESPONSABILIDAD Y CALIDAD PROFESIONAL EN LOS TRABAJOS REALIZADOS. Independencia mental y criterio. Alta capacidad de análisis del negocio. Facilidad para toma de decisiones. Habilidad para la negociación. Metodos de trabajo orientados a objetivos.	Inglés 100 % (Lee-Habla-Escribe)	\$ 12.000.000
2	A	A	A			M	A			M	B				Inglés 100 % (Lee-Habla-Escribe)	\$ 3.500.000
3	A	A				M	A			M	B				Inglés 100 % (Lee-Habla-Escribe)	\$ 3.500.000
4	A	A	A	A	A	A				B				RESPONSABILIDAD Y CALIDAD PROFESIONAL EN LOS TRABAJOS REALIZADOS. Integridad moral, honestidad, sinceridad y perseverancia. Altísimo nivel de lealtad, confiabilidad y compromiso con la compañía.	Inglés 100 % (Lee-Habla-Escribe)	\$ 3.500.000
5	A	M				M	M	B		M					Inglés 80 % (Lee-Habla-Escribe)	\$ 1.200.000.00 A \$1.500.000.00
6	A	M				M	M	B		M					Inglés 80 % (Lee-Habla-Escribe)	\$ 1.800.000
7	A	M				M	M	B		M					Inglés 100 % (Lee-Habla-Escribe)	\$ 2.500.000
8	A	A				A	A	A		A					Preferiblemente (No excluyente) Inglés 100 % (Lee-Habla-Escribe)	\$ 1.500.000.00

Continuación Tabla 1. Características generales de los cargos Área de Repuestos (4 de 4)

ITEM	COMPETENCIAS TÉCNICAS (Alto: A; Medio:M; Básico:B, No Aplica:NA)										EXPERIENCIA	IDIOMA EXTRANJERO (REQUISITO)	COMPETENCIAS PERSONALES	SALARIO AUTORIZADO
	Manejo office	Manejo sistemas ERP	Detección necesidades	Habilidades comerciales	Habilidad para comunicación	Capacidad para análisis	Optimización de recursos	Capacidad de trabajo bajo presión	Optimización tiempo	Conocimientos contables				
9	A	A			A					A		Inglés 50 % (Lee-Habla-Escribe)		\$ 1.500.000,00
10	A	M	M	B	A						M	Inglés 70 % (Lee-Habla-Escribe)		\$ 1.300.000,00
11	B	B	NA	NA	NA	M	A					Inglés 10 % (Lee-Habla-Escribe)		\$ 650.000,00
12	B	B			M	B	M	A				Inglés 10 % (Lee-Habla-Escribe)		\$ 650.000,00
13	M	A	A	A	A	NA	NA					Inglés 70 % (Lee-Habla-Escribe)	Confidencialidad con la empresa. Habilidades de trabajo en equipo y liderazgo. Poseer buenas relaciones interpersonales.	\$ 1.200.000
14	M	A	A	A	A	NA	NA					Inglés 60 % (Lee-Habla-Escribe)	Abierto, sociable, flexible y dispuesto a aprender. Capacidades de planificación y organización / sistemático en el trabajo. Facilidad de aprendizaje	\$ 1.200.000
15	M	A	A	A	A							Inglés 80 % (Lee-Habla-Escribe)		800000 + comisiones
16	M	A	A	A	A							Inglés 70 % (Lee-Habla-Escribe)		\$ 1.200.000
17	M	A	A	A	A							Inglés 70 % (Lee-Habla-Escribe)		\$ 1.200.000

5. Resultados:

Para realizar un análisis real y acorde a las necesidades de los cargos existentes en el área de repuestos de Autos de Colombia, es necesario revisar las asignaciones salariales anuales para cada uno de los cargos con miras a poder establecer equivalencias o criterios de comparación mucho más acertados.

Tabla 2. *Condiciones de compensación para los cargos del área de repuestos Autos de Colombia S.A.*

Cargo	Salario	Primas	Cesantías	Intereses de Cesantías	Ingreso Anual Total
Director de Partes, Accesorios y Lifestyle PAL	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 2.040.000	\$ 170.040.000
Jefe de Centro de Distribución PAL	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 595.000	\$ 49.595.000
Jefe de Programación de Inventarios	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 595.000	\$ 49.595.000
Jefe de Ventas	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 595.000	\$ 49.595.000
Coordinador de Bodega Bogotá	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 255.000	\$ 21.255.000
Coordinador de Bodega Medellín	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 204.000	\$ 17.004.000
Coordinador de Bodega Pereira	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 204.000	\$ 17.004.000
Coordinador de Lifestyle	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 306.000	\$ 25.506.000
Coordinador de Repuestos	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000	\$ 425.000	\$ 35.425.000
Analista de Inventarios y Seguimiento	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 255.000	\$ 21.255.000
Analista de Cartera y Facturación	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 255.000	\$ 21.255.000
Analista de	\$	\$	\$	\$	\$

Mercadeo	1.300.000	1.300.000	1.300.000	221.000	18.421.000
Auxiliar de Bodega	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 110.500	\$ 9.210.500
Conductor de Bodega	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 650.000	\$ 110.500	\$ 9.210.500
Asesores Comerciales Lifestyle	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 136.000	\$ 11.336.000
Asesor de Ventas Taller	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 204.000	\$ 17.004.000
Asesor Concesionarios	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 204.000	\$ 17.004.000
Asesor de Mostrador	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 204.000	\$ 17.004.000
Vendedor Externo de Repuestos	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 204.000	\$ 17.004.000

De acuerdo a la tabla anterior, la compensación actualmente asignada por ejemplo a un Auxiliar de bodega anualmente es de 14 salarios sin ningún tipo de beneficio adicional. Lo que implica una compensación total anual de \$8.120.000=. Con la información recolectada de las entrevistas de retiro y del indicador de rotación se identificaron únicamente 5 cargos que presentan rotación significativa durante el segundo semestre, los cargos son: Asesor de Ventas de Mostrador, Asesor de Ventas de Taller, Auxiliar de bodega, Conductor de Bodega y Analista de Cartera. Adicional a esto, se quiere revisar el cargo de Director de Partes y Accesorios, para tener un criterio mayor de comparación frente al mercado. Se revisaron los cargos equivalentes con respecto a las entrevistas de retiro y la valoración de clima organizacional y la comparación con respecto a la compensación establecida por la competencia para este tipo de cargos.

Tabla 3. Perfiles de los 6 cargos a trabajar

Perfil del cargo	
Nombre del cargo	Director De Partes, Accesorios

Objetivo del cargo	Es responsable de cumplir las metas estipuladas por el Gerente General, del volumen de ventas y de los ingresos por partes y accesorios. Debe trabajar para lograr el máximo aprovechamiento posible de las ventas potenciales de partes en el territorio de ventas del concesionario. También debe asegurar un alto nivel de capacidad para una entrega económica. Una alta disponibilidad de partes o capacidad de entrega de las mismas, junto con una asesoría calificada, tienen como resultado un aumento en la satisfacción del cliente. Para lograr un alto nivel de ventas y proteger la participación del mercado, debe promover activamente las relaciones con los talleres independientes..
Línea de dependencia y reporte	Depende del Gerente de Posventa, ante quien responde conforme a las políticas, procedimientos, planes, programas y demás disposiciones y reglamentaciones establecidas.
Supervisa a	El Director de Partes y Accesorios ejerce autoridad sobre el director de mercadeo posventa, el delegado posventa, el coordinador de partes y accesorios, el asistente gerencia de partes y el asesor de ventas mostrador, el asesor de ventas taller y el vendedor externo de repuestos.
Se sustituye con	Asistente de Dirección De Partes Y Accesorios

<p>Descripción del cargo</p>	<p>-Requisitos Académicos: El Director de Partes y Accesorios debe ser profesional en Administración o Ingeniería con conocimientos técnicos que haya adquirido en el sector automotriz. Debe estar familiarizado con los principios fundamentales de la administración de empresas.</p> <p>- Competencias técnicas (conocimientos requeridos):</p> <table border="1" data-bbox="620 512 1365 968"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Conocimientos técnicos y herramientas deseables</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Básico</th> <th>Medio</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Manejo de paquete office</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Manejo sistemas ERP</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Dominio de métodos de Administración de personal</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Optimización de recursos</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> <p>-Experiencia mínima de cinco (5) años, como Gerente de Partes y Accesorios. Capacitación administrativa o capacitación en la industria automotriz con conocimientos administrativos, buen manejo de funcionamiento de sistemas informáticos, experiencia laboral en un concesionario cumpliendo actividades gerenciales, participación exitosa en seminarios especiales o de gestión.</p> <p>-Requisitos de Idioma Extranjero 100% ingles (hablado, leído y escrito)</p> <p>- Habilidades y competencias personales: El Gerente de Partes y Accesorios, debe contar básicamente con las siguientes habilidades y valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad y calidad profesional en los trabajos realizados • Integridad moral, rectitud, probidad, honestidad, dignidad y sinceridad • Lealtad, veracidad, justicia y equidad. 	Conocimientos técnicos y herramientas deseables	Nivel			Básico	Medio	Alto	Manejo de paquete office			X	Manejo sistemas ERP			X	Dominio de métodos de Administración de personal			X	Optimización de recursos			x
Conocimientos técnicos y herramientas deseables	Nivel																							
	Básico	Medio	Alto																					
Manejo de paquete office			X																					
Manejo sistemas ERP			X																					
Dominio de métodos de Administración de personal			X																					
Optimización de recursos			x																					

	<ul style="list-style-type: none"> • Independencia mental y criterio • Confidencialidad con la empresa y sus accionistas • Habilidad para diseñar, implementar, operar y dirigir sistemas de información. • Habilidad para implementar procedimientos de control de inventarios. • Facilidad de expresión y comunicación. • Alta capacidad de concentración y análisis. • Habilidades de trabajo en equipo, motivación y liderazgo. • Facilidad para la toma de decisiones. • Dotado de calidad técnica y humana. • Seguridad y confianza en si mismo. • Habilidad para la planificación y sentido de organización. • Habilidad para la negociación. • Alta capacidad de análisis del negocio. • capacidad de manejar el estrés, • Auto motivación, dinamismo, naturaleza sociable • Métodos de trabajo orientados a objetivos • El esfuerzo mental es alto, producto de su gran responsabilidad en el manejo y control de inventarios, que exigen habilidad numérica y un nivel de concentración y análisis significativo.
Responsabilidades específicas del cargo – entregables	<p>-Responsabilizarse por la planificación del stock y la compra y venta de partes.</p> <p>-Planificar el volumen de ventas y las ganancias del</p>

	<p>Departamento de Partes y Accesorios</p> <ul style="list-style-type: none"> -Asegurar un alto factor de servicio y rotación. -Cumplimiento del Business Plan con BMW -Informar a la Gerencia General acerca del volumen de ventas mensual / tendencias de los ingresos y reportar los resultados de las campañas
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> -Responsabilizarse por la organización general del stock -Planificar y ejecutar actividades de marketing -Establecer objetivos para la clasificación de los productos -Mantenerse informado acerca del mercado paralelo y competencia local para comparar la situación del concesionario -Planificar los requisitos de personal -Participar en la selección de personal -Motivar al personal -Planificar medidas relativas a la capacitación -Establecer acuerdos sobre objetivos -Definir las descripciones de puestos -Realizar evaluaciones de desempeño

Perfil del cargo	
Nombre del cargo	Asesor de ventas mostrador
Objetivo del cargo	Vender y promover la venta de repuestos, accesorios y productos Life Style de las líneas que maneja la compañía y atender de la mejor forma a clientes internos y externos brindándoles asesoría y ventas con la mejor eficacia y agilidad requeridas según sus necesidades. Vender partes

	y accesorios (ventas al contado) y asesorar a los clientes individuales sobre la compra de partes y accesorios que satisfagan exactamente las necesidades del cliente logrando un alto grado de satisfacción																											
Línea de dependencia y reporte	El Asesor de Ventas Mostrador, depende jerárquicamente del Gerente de Partes y Accesorios, ante quien responde conforme a las políticas, procedimientos, planes, programas y demás disposiciones y reglamentaciones establecidas.																											
Supervisa a	No tiene personal a cargo																											
Se sustituye con	Asesor De Ventas Mostrador o Asesor De Ventas Taller																											
Descripción del cargo	<p>- Requisitos académicos: debe ser estudiante o Profesional en Ingeniería o Administración de Empresas y capacitación actualización permanente de los programas (ETK). Capacitación administrativa o capacitación en los aspectos técnicos de un auto; experiencia como Asesor de Ventas; conocimiento de la comercialización de Partes y Accesorios; buen manejo de sistemas informáticos; posiblemente buena preparación como especialista en la venta de partes..</p> <p>- Competencias técnicas (conocimientos requeridos):</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Conocimientos técnicos y herramientas deseables</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Básico</th> <th>Medio</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Manejo de paquete office</td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Manejo sistemas ERP</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Detección de necesidades</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Manejo comercial</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Habilidad para comunicarse</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table>	Conocimientos técnicos y herramientas deseables	Nivel			Básico	Medio	Alto	Manejo de paquete office		x		Manejo sistemas ERP			x	Detección de necesidades			x	Manejo comercial			x	Habilidad para comunicarse			x
Conocimientos técnicos y herramientas deseables	Nivel																											
	Básico	Medio	Alto																									
Manejo de paquete office		x																										
Manejo sistemas ERP			x																									
Detección de necesidades			x																									
Manejo comercial			x																									
Habilidad para comunicarse			x																									

	<p>- Experiencia: mínima de dos (2) años y de una buena disposición para adquirir nuevos conocimientos</p> <p>-Requisitos de Idioma Extranjero 70% inglés (hablado, leído y escrito)</p> <p>- Habilidades y competencias personales: El Asesor de Ventas Mostrador debe contar básicamente con las siguientes habilidades y valores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad y calidad en los trabajos realizados. • Integridad moral, rectitud, honestidad, dignidad y sinceridad. • Tener un alto nivel de lealtad con la compañía. • Confidencialidad con la empresa. • Habilidades de trabajo en equipo y liderazgo. • Poseer buenas relaciones interpersonales. • Se identifica con los valores de la compañía y de la marca. • Abierto, sociable, flexible y dispuesto a aprender. • Capacidades de planificación y organización / sistemático en el trabajo. • Facilidad de expresión y trato; se esfuerza por alcanzar el éxito. • Excelente presentación personal. • Perseverante. • Auto capacitación constante • Altamente motivado • Confiable, bien dispuesto
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Irradia profesionalismo
Responsabilidades específicas del cargo entregables	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplimiento de los procesos establecidos. -Elaboración y seguimiento de cotizaciones de acuerdo a parámetros establecidos para concretar ventas y presentación de informe mensual del porcentaje de ventas ejecutadas. -Elaboración, control y entrega de las requisiciones para solicitudes de importación de repuestos para clientes. -Elaboración y seguimiento de ventas perdidas y presentación de informe mensual. -Responsabilizarse por una adecuada facturación -Atención con todo el profesionalismo a nuestros clientes -Conocimiento claro y compromiso con los objetivos del departamento y de la empresa. -Actualización y estudio de los programas (ETK) que tenemos disponibles en la sección de repuestos.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> -Estricto seguimiento a los pedidos generados por los clientes, los cuales están pendientes de entrega. -Facturación y despacho inmediato de la mercancía. -Atención ágil, efectiva y oportuna de las llamadas telefónicas. -Mantenimiento del archivo de acuerdo a parámetros acordados. -Informe mensual de justificación de notas crédito. -Seguimiento de la mercancía facturada pendiente de entregar. -Vender y brindar asesoría sobre partes y accesorios

	<ul style="list-style-type: none"> -Vender y brindar activamente asesoría técnica capacitada -Establecer objetivos para la clasificación de los productos, ejemplo: repuestos, accesorios y life style. -Organizar la presentación de los accesorios en el área de ventas -Realizar ofertas de precios completos en coordinación con el Departamento de Servicio -Proporcionar documentos de ventas actuales -Coordinar las devoluciones de partes de acuerdo con las pautas (garantía, atenciones fuera de garantía, recambios) -Participar regularmente en seminarios de capacitación en marketing de accesorios para asegurar un nivel de conocimiento técnico y orientado al mercado
Perfil del cargo	
Nombre del cargo	Asesor De Ventas Taller
Objetivo del cargo	Atender de manera atenta al cliente interno del taller suministrándole con la mejor efectividad los repuestos requeridos
Línea de dependencia y reporte	El Asesor de Ventas Taller, depende jerárquicamente del Gerente de Partes y Accesorios, ante quien responde conforme a las políticas, procedimientos, planes, programas y demás disposiciones y reglamentaciones establecidas
Supervisa a	No tiene personal a cargo
Se sustituye con	Asesor De Ventas Mostrador o Asesor De Ventas Taller

Descripción del cargo	<p>- Requisitos académicos: debe ser estudiante o Profesional en Ingeniería Mecánica o carreras afines y conocimiento de la comercialización de Partes y Accesorios; buen manejo de sistemas informáticos; interpretación de planos mecánicos; planeación y habilidades comerciales.</p> <p>- Competencias técnicas (conocimientos requeridos):</p> <table border="1" data-bbox="618 579 1365 1073"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Conocimientos técnicos y herramientas deseables</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Básico</th> <th>Medio</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Manejo de paquete office</td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Manejo sistemas ERP</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Detección de necesidades</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Manejo comercial</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> <tr> <td>Habilidad para comunicarse</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> <p>- Experiencia: mínima de dos (2) años y de una buena disposición para adquirir nuevos conocimientos</p> <p>-Requisitos de Idioma Extranjero 60% ingles (hablado, leído y escrito)</p> <p>- Habilidades y competencias personales: El Asesor de Ventas Mostrador debe contar básicamente con las siguientes habilidades y valores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad y calidad en los trabajos realizados. • Integridad moral, rectitud, honestidad, dignidad y sinceridad. • Tener un alto nivel de lealtad con la compañía. 	Conocimientos técnicos y herramientas deseables	Nivel			Básico	Medio	Alto	Manejo de paquete office		x		Manejo sistemas ERP			x	Detección de necesidades			x	Manejo comercial			x	Habilidad para comunicarse			x
Conocimientos técnicos y herramientas deseables	Nivel																											
	Básico	Medio	Alto																									
Manejo de paquete office		x																										
Manejo sistemas ERP			x																									
Detección de necesidades			x																									
Manejo comercial			x																									
Habilidad para comunicarse			x																									

	<ul style="list-style-type: none"> • Confidencialidad con la empresa. • Habilidades de trabajo en equipo y liderazgo. • Poseer buenas relaciones interpersonales. • Se identifica con los valores de la compañía y de la marca. • Abierto, sociable, flexible y dispuesto a aprender. • Capacidades de planificación y organización / sistemático en el trabajo. • Facilidad de expresión y trato; se esfuerza por alcanzar el éxito. • Excelente presentación personal. • Perseverante. • Auto capacitación constante • Altamente motivado • Confiable, bien dispuesto • Irradia profesionalismo
Responsabilidades	<p>-Atención al cliente interno del taller.</p> <p>Revisión constante de partes de altas rotación para un buen mantenimiento del stock.</p>
Funciones	<p>-Diligenciamiento de las órdenes de trabajo (OT) para la entrega de repuestos.</p> <p>-Descargue de repuestos entregados en las OT.</p> <p>-Revisión de preliquidaciones para órdenes de salida de los vehículos reparados en el taller.</p> <p>-Control estricto de las ventas perdidas tanto en el computador como en el registro manual que se debe llevar.</p>

	<p>-Atención ágil, efectiva y oportuna de las llamadas telefónicas.</p> <p>-Colaboración en elaboración de presupuestos.</p> <p>-Visitas al taller para control de vehículos en proceso.</p> <p>-Envió semanal de cuadro de vehículos en proceso.</p>
--	---

Perfil del cargo	
Nombre del cargo	Auxiliar De Bodega De Partes Y Accesorios
Objetivo del cargo	Entregar adecuadamente la mercancía y la correspondencia despachada tanto a clientes como a los otros puntos de venta. Hacer las compras locales de partes que se requieran para el almacén y colaborar en bodega en todo lo que se requiera.
Línea de dependencia y reporte	El Auxiliar de Bodega de Partes y Accesorios, depende jerárquicamente del Coordinador de Bodega de Partes y Accesorios, ante quien responde conforme a las políticas, procedimientos, planes, programas y demás disposiciones y reglamentaciones establecidas.
Supervisa a	No tiene personal a cargo
Se sustituye con	Auxiliar De Bodega De Partes Y Accesorios

Descripción del cargo	- Requisitos académicos: El Auxiliar de Bodega de Partes y Accesorios deberá tener el título de bachiller académico.																							
	- Competencias técnicas (conocimientos requeridos):																							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Conocimientos técnicos y herramientas deseables</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Básico</th> <th>Medio</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Manejo de paquete office</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Manejo sistemas ERP</td> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Capacidad de análisis y manejo</td> <td></td> <td>x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Optimización de recursos</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Conocimientos técnicos y herramientas deseables	Nivel			Básico	Medio	Alto	Manejo de paquete office	X			Manejo sistemas ERP	x			Capacidad de análisis y manejo		x		Optimización de recursos	X		
	Conocimientos técnicos y herramientas deseables		Nivel																					
		Básico	Medio	Alto																				
	Manejo de paquete office	X																						
Manejo sistemas ERP	x																							
Capacidad de análisis y manejo		x																						
Optimización de recursos	X																							
- Experiencia: mínima de 6 meses y de una buena disposición para adquirir nuevos conocimientos																								
-Requisitos de Idioma Extranjero 10% ingles (hablado, leído y escrito)																								
- Habilidades y competencias personales: El Auxiliar de Bodega de Partes y Accesorios debe contar básicamente con las siguientes habilidades y valores																								
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad y calidad en los trabajos realizados. • Integridad moral, rectitud, honestidad, dignidad y sinceridad. • Tener un alto nivel de lealtad con la compañía. • Confidencialidad con la empresa. • Habilidades de trabajo en equipo y liderazgo. • Poseer buenas relaciones interpersonales. • Se identifica con los valores de la compañía y de la marca. 																								

	<ul style="list-style-type: none"> • Abierto, sociable, flexible y dispuesto a aprender. • Capacidades de planificación y organización / sistemático en el trabajo. • Facilidad de expresión y trato; se esfuerza por alcanzar el éxito. • Excelente presentación personal. • Perseverante. • Auto capacitación constante
Responsabilidades específicas del cargo entregables	<p>-Mantener el área de bodega en las mejores condiciones de aseo y organización.</p> <p>-Ubicación de mercancía recibida conservando las ubicaciones establecidas e informando cualquier cambio de las mismas.</p>
Funciones	<p>- Entrega de repuestos solicitados de acuerdo a papeleta y/o factura de la manera más ágil y en perfectas condiciones tanto a clientes como en la bodega de partes.</p> <p>-Colaboración con las diferentes secciones de la empresa.</p>

Perfil del cargo

Nombre del cargo	Analista de cartera y facturación																							
Objetivo del cargo	Controlar y monitorear la generación de cartera corriente de postventa para cliente con cupo y plazo (concesionarios, aseguradoras). Realizar la gestión de cobro de cartera vencida en postventa con las entidades correspondientes (concesionarios, aseguradoras). Supervisar y ejecutar cuando se requiera la imputación contable de cada uno de los ingresos de efectivo (recibos de caja, anticipos) y facturación																							
Línea de dependencia y reporte	Gerencia de repuestos y Gerencia de servicio.																							
Supervisa a	No tiene personal a cargo																							
Se sustituye con	El Analista de cartera y facturación no se sustituye.																							
Descripción del cargo	<p>- Requisitos académicos: El Analista de cartera y facturación debe ser Administrador de empresa, contador o carreras relacionadas.</p> <p>- Competencias técnicas (conocimientos requeridos):</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Conocimientos técnicos y herramientas deseables</th> <th colspan="3">Nivel</th> </tr> <tr> <th>Básico</th> <th>Medio</th> <th>Alto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Manejo de paquete office</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Manejo sistemas ERP</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Conocimientos contables</td> <td></td> <td></td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Capacidad de análisis</td> <td></td> <td></td> <td>x</td> </tr> </tbody> </table> <p>- Experiencia: debe poseer mínimo seis meses de experiencia en temas relacionados con la gestión de cartera de una compañía.</p>	Conocimientos técnicos y herramientas deseables	Nivel			Básico	Medio	Alto	Manejo de paquete office			X	Manejo sistemas ERP			X	Conocimientos contables			X	Capacidad de análisis			x
Conocimientos técnicos y herramientas deseables	Nivel																							
	Básico	Medio	Alto																					
Manejo de paquete office			X																					
Manejo sistemas ERP			X																					
Conocimientos contables			X																					
Capacidad de análisis			x																					

	<p>-Requisitos de Idioma Extranjero 60% ingles (hablado, leído y escrito)</p> <p>- Habilidades y competencias personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Honestidad, dignidad y sinceridad. • Lealtad con la compañía. • Confidencialidad con la empresa. • Habilidades de trabajo en equipo y liderazgo. • Poseer buenas relaciones interpersonales. • Se identifica con los valores de la compañía y de la marca. • Abierto, sociable, flexible y dispuesto a aprender. • Organización / sistemático en el trabajo. • Facilidad de expresión y trato. • Perseverante.
<p>Responsabilidades específicas del cargo – entregables</p>	<p>- Deberá asumir total responsabilidad por la cartera que se genere para clientes sin crédito.</p> <p>-Deberá colocar un sello a cada factura y diligenciar una orden de salida si la factura asociada a dicha operación esta 100% paga o soportada por un crédito.</p> <p>-Deberá aplicar un recibo de caja/anticipo una vez haya verificado el recaudo según medio de pago y según lo estipulado por el procedimiento definido por el área de Tesorería.</p> <p>-Deberá cerciorarse que las orden de trabajo relacionadas a un vehículo estén cerradas una vez este esté listo para salir de las instalaciones</p> <p>-Deberá conocer todas las políticas de crédito según</p>

	<p>definido por la Jefatura de Tesorería y trabajar en conjunto con la misma para la recuperación de cartera vencida.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Evitar la generación de cartera para clientes sin crédito -Controlar y monitorear la cartera corriente para clientes con crédito. -Recuperar la cartera vencida en conjunto con el área de Tesorería. -Aplicar y supervisar en el sistema de manera rigurosa todos los ingresos de dinero, generando el documento correspondiente y verificando que el recaudo haya sido efectivo. -Supervisar que las facturas hayan sido generadas de manera correcta por los Asesores de Venta de Repuestos y colocar el sello de cancelado (clientes sin cupo) o de crédito (clientes con cupo) para habilitar la salida de los Repuestos de las instalaciones -Supervisar que las facturas del área de Servicio hayan sido generadas de manera correcta según información de la pre liquidación y colocar el sello de cancelado (clientes sin cupo) o de crédito (clientes con cupo) para habilitar la salida de los Vehículos de las instalaciones -Diligenciar la orden de salida de los vehículos una vez sus facturas estén canceladas o apoyadas por un cupo/plazo y sus ordenes de trabajo asociadas cerradas
<p>Funciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Controlar, monitorear y aplicar los anticipos y recibos de caja a la factura correspondiente, utilizando la llave operativa correspondiente como soporte y guía (número de requisición, orden de trabajo). -Administrar los informes de cartera diarios para el área de Repuestos y el área de Servicio en donde se determine la facturación, el recaudo a través de anticipos, el recaudo a través de recibo de caja y la cartera pendiente. -Determinar y discriminar semanalmente la cartera corriente y la cartera vencida en reportes definidos según la necesidad de las Gerencias de Postventa.

	<p>-Ejecutar, en conjunto con el área de Tesorería, la recuperación de la cartera vencida según requerimiento de las Gerencias del área de Postventa.</p> <p>-Controlar a los Auxiliares de Caja, Asesores de ventas y Asesores de Servicio en temas relacionados como: facturación, cruces de anticipos, notas crédito, políticas de crédito para los clientes y aplicación de recibos de caja.</p> <p>-Supervisar y soportar al Auxiliar de Caja de que el recaudo haya ingresado de manera efectiva a través de cualquiera de los medios de pago.</p>
--	--

Perfil del cargo	
Nombre del cargo	Conductor De Bodega De Partes Y Accesorios
Objetivo del cargo	Entregar adecuadamente la mercancía y la correspondencia despachada tanto a clientes como a los otros puntos de venta, hacer las compras locales de partes que se requieran para el almacén y colaborar en bodega en todo lo que se requiera
Línea de dependencia y reporte	El Conductor de Bodega de Partes y Accesorios, depende jerárquicamente del Coordinador de Bodega de Partes y Accesorios, ante quien responde conforme a las políticas, procedimientos, planes, programas y demás disposiciones y reglamentaciones establecidas
Supervisa a	El Conductor de Bodega de Partes y Accesorios no tiene personal a cargo.
Se sustituye con	Conductor De Bodega De Partes Y Accesorios

Descripción del cargo	- Requisitos académicos: El Conductor De Bodega De Partes Y Accesorios deberá tener el título de bachiller académico.			
	- Competencias técnicas (conocimientos requeridos):			
	Conocimientos técnicos y herramientas deseables	Nivel		
		Básico	Medio	Alto
	Manejo de paquete office	X		
	Manejo sistemas ERP	X		
	Capacidad de comprensión y análisis		X	
	Optimización de recursos	x		
	Capacidad de trabajo bajo presión		X	
	Optimización del tiempo			X
- Experiencia: Se requiere experiencia laboral mínima de (1) año y de una buena disposición para adquirir nuevos conocimientos. Debe tener licencia de conducción.				
-Requisitos de Idioma Extranjero 10 % ingles (hablado, leído y escrito)				
- Habilidades y competencias personales:				
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad y calidad en los trabajos realizados. • Integridad moral, rectitud, honestidad, dignidad y sinceridad. • Tener un alto nivel de lealtad con la compañía. • Confidencialidad con la empresa. 				

	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de trabajo en equipo y liderazgo. • Poseer buenas relaciones interpersonales. • Se identifica con los valores de la compañía y de la marca. • Abierto, sociable, flexible y dispuesto a aprender. • Capacidades de planificación y organización / sistemático en el trabajo. • Facilidad de expresión y trato; se esfuerza por alcanzar el éxito. • Excelente presentación personal.
Responsabilidades específicas del cargo – entregables	<p>-Mantener la camioneta en las mejores condiciones de aseo y organización.</p> <p>-Agilidad y rapidez en la consecución de compras locales.</p> <p>-Realizar las compras locales de partes que se requieran para el almacén.</p> <p>-Transportar documentos y productos de Aseo y cafetería entre las sedes y Centro chía.</p> <p>-Llevar y traer partes de los vehículos del Taller de Servicio</p> <p>-Realizar consignaciones en efectivo o en cheque.</p>
Funciones	<p>-Usar la camioneta única y exclusivamente para trabajos de la compañía.</p> <p>-Entrega de repuestos solicitados de acuerdo a papeleta y/o factura de la manera más ágil y en perfectas condiciones tanto a clientes como en la bodega de partes.</p> <p>-Revisión constante de la camioneta según las normas establecidas por el Ministerio de Transito y Transporte y documentación de la misma al día.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> -Colaboración con las diferentes secciones de la empresa. -Ubicación de mercancía recibida conservando las ubicaciones establecidas e informando cualquier cambio de las mismas -Recoger cheques entre las sedes de la compañía. -Transportar repuestos a clientes. -Velar por el normal funcionamiento del automotor a su cargo. -Llenar las planillas de Control de Mensajería. -Colaborar con las demás funciones afines al Departamento de Compras y servicios Generales cuando sea necesario.
--	--

A continuación, en la tabla 4 se mostrará la variación de los cargos seleccionados en el área de repuestos durante los 6 meses comprendidos entre Febrero y Julio del año 2012.

Tabla 4. Variación en el área de repuestos durante los últimos 6 meses

Cargo		Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Director de partes y accesorios	Nomina autorizada	1	1	1	1	1	1
	No. Renuncias	-	-	-	-	-	-
Asesor de ventas mostrador	Nomina autorizada	3	3	3	3	3	3
	No. Renuncias	2	-	1	-	1	-
Asesor de ventas taller	Nomina autorizada	3	3	3	3	3	3
	No. Renuncias	-	2	1	-	-	1
Auxiliar de	Nomina autorizada	20	20	20	20	20	20

bodega	No. Renuncias	4	3	3	2	7	3
Conductor de bodega	Nomina autorizada	2	2	2	2	2	2
	No. Renuncias	-	.	2	-	1	-
Analista de cartera y facturación	Nomina autorizada	1	1	1	1	1	1
	No. Renuncias	1	-	-	-	1	-

La tabla anterior da cuenta del problema tan grave que se está presentando al interior del área de repuestos de la compañía Autos de Colombia S.A., pues en 6 meses se han evidenciado altos niveles de rotación para cada uno de los cargos anteriormente referenciados. Por tal motivo, es necesario realizar la medición del indicador de rotación para de esta manera tener datos mucho más exactos y que permitan establecer comparaciones relativas y porcentuales de la situación de la compañía tanto internamente como proyectada hacia el sector automotriz.

En la tabla 5 se define el indicador de rotación:

Tabla 5. *Definición del Indicador de Rotación*

Indicadores Gestión Humana - Proceso de Selección	
Indicador:	Rotación Personal
Objetivo	Retener al personal idóneo, adaptado a la organización y con el entrenamiento que asegure un buen desempeño de su cargo.
Definición	Es la medida en que en el personal de una organización se generan cambios y salidas de personal a causa de diferentes condiciones causando demoras e ineficiencias en los procesos internos de dicha organización.
Fórmula de Cálculo	No Trabajadores retirados / No de Trabajadores autorizados en nómina
Fuente de Información	La información se recogerá a través de las novedades de nómina, facturación de proveedores de servicios en selección, información de nómina.
Frecuencia de Evaluación	Semestral
Responsable (s) Medición	Área de Selección
Responsable (s) Resultados	Área de Gestión Humana

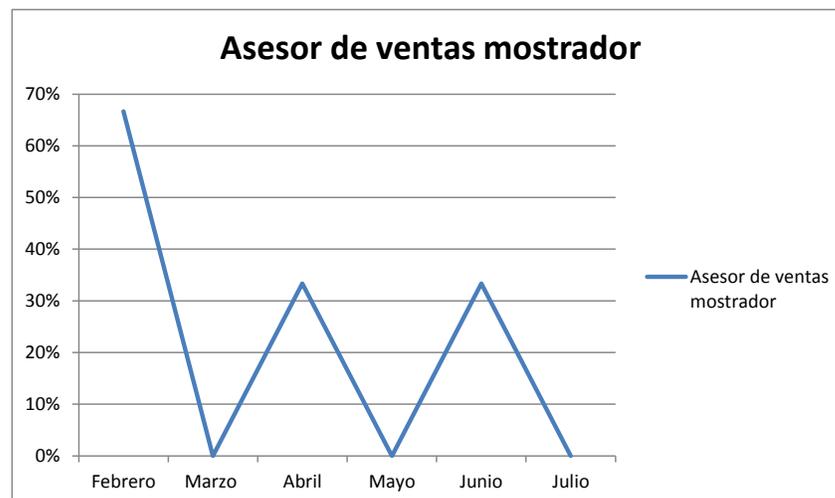
A partir de esta manera definida para medir el indicador se pueden trazar los números correspondientes al semestre enunciado, de acuerdo a la tabla 6:

Tabla 6. *Variación del indicador de rotación para el Área de repuestos*

Cargo	Indicador de Rotación					
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Director Partes y Accesorios	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Asesor Ventas Mostrador	66,7%	0%	33,3%	0%	33,3%	0%
Asesor Ventas Taller	0%	66,7%	33,3%	0%	0%	33,3%
Auxiliar de Bodega	20%	15%	15%	10%	35%	15%
Conductor Bodega	0%	0%	100%	0%	50%	0%
Analista Cartera	100%	0%	0%	0%	100%	0%

Estas variaciones pueden ser mejor observadas en las gráficas 1 a 5. Desde luego no se incluye la gráfica para el Director de Partes y Accesorios, pues de los cargos seleccionados es el único que no evidencia rotación.

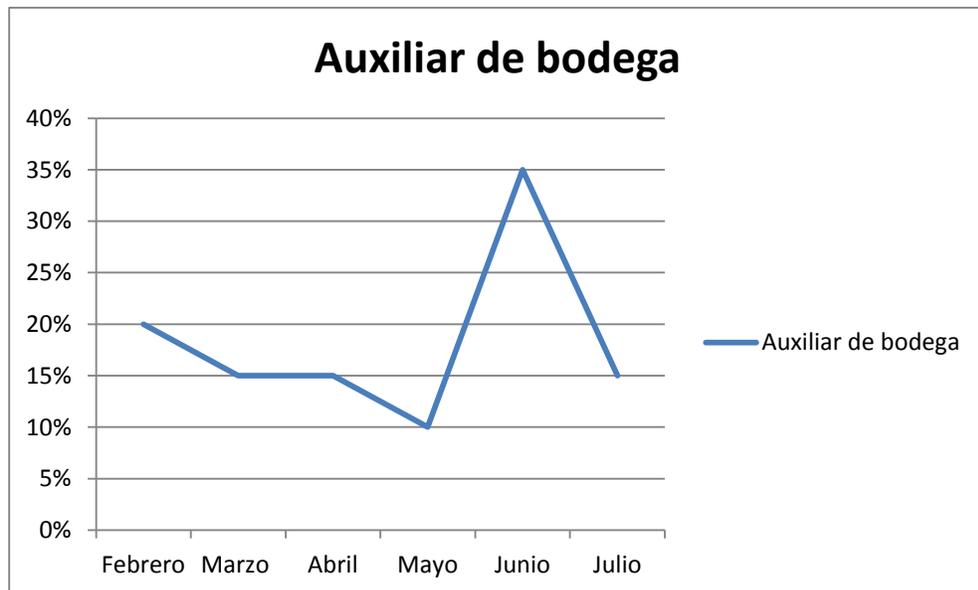
Gráfica 1. *Variación del Indicador para Asesores de ventas de Mostrador*



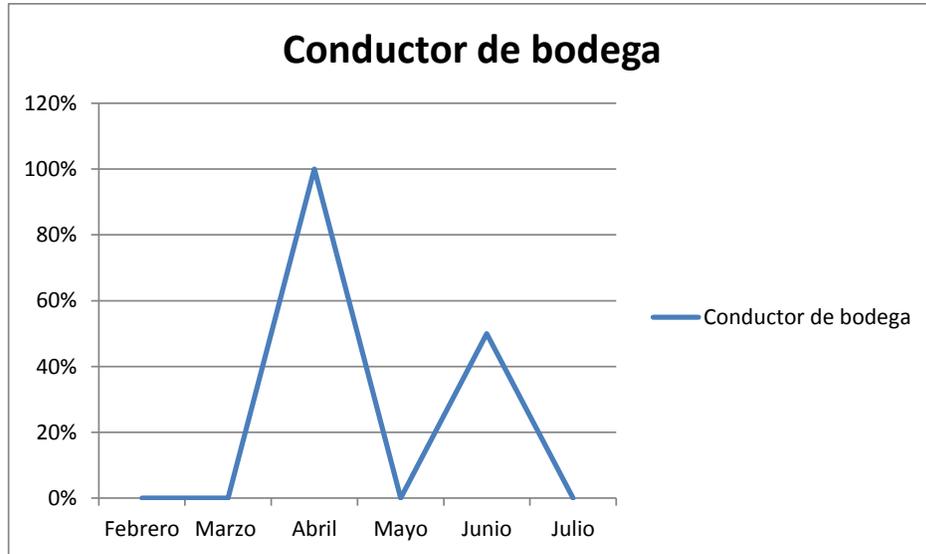
Gráfica 2. Variación del Indicador para Asesores de ventas de Taller



Gráfica 3. Variación del indicador de rotación para Auxiliares de Bodega



Gráfica 4. Variación del Indicador de Rotación para el cargo Conductor de Bodega



Gráfica 5. Variación del Indicador de Rotación para el cargo Analista de Cartera



Como se puede observar, hay algunos picos muy claros en los retiros del personal del área de repuestos que se pueden analizar a la luz de las condiciones salariales ofrecidas en la compañía. En ese orden de ideas, sería conveniente también evaluar las condiciones salariales que ofrece la competencia de Autos de

Colombia para observar la manera en que la competitividad del mercado puede llegar a influir en el retiro o el mantenimiento de los empleados en sus cargos como Auxiliares de bodega.

Por esta razón, se realizó una consulta de los salarios ofrecidos dentro del sector automotriz (sector al que perteneces Autos de Colombia) con el fin de verificar diferencias significativas entre unas compañías y otras. Es importante aclarar que los datos se obtuvieron a partir de la consulta en portales de empleo, en contacto directo con en empresas y en un estudio salarial actualizado con el que contaba la compañía en el momento del estudio, referidos exclusivamente al sector para garantizar parámetros de comparación mucho más fiables y con características similares en cuanto al nicho de mercado que manejan, pues como se mencionó en la reseña de la compañía, pertenece al sector de automóviles Premium.

En la tabla 7 se muestran algunos salarios de este cargo en el sector:

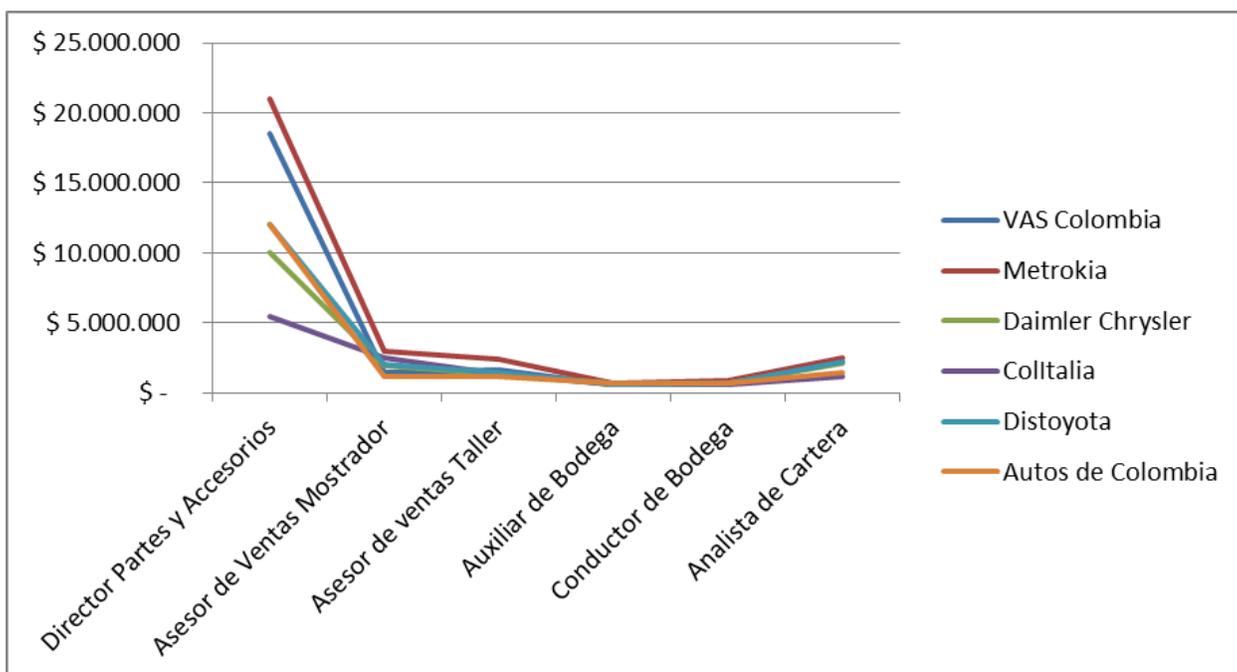
Tabla 7. Salarios para el área de Repuestos en el sector automotriz

Cargo	Empresa				
	VAS Colombia	Metrokia	Daimler Chrysler	Colltalia	Distoyota
Director Partes y Accesorios	\$ 18.500.000	\$ 21.000.000	\$ 10.000.000	\$ 5.500.000	\$ 12.000.000
Asesor de Ventas Mostrador	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	\$ 1.900.000	\$ 2.500.000	\$ 2.000.000
Asesor de ventas Taller	\$ 1.600.000	\$ 2.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.500.000
Auxiliar de Bodega	\$700.000	\$800.000	\$650.000	\$566.700	\$700.000
Conductor de Bodega	\$ 650.000	\$ 900.000	\$ 700.000	\$ 567.700	\$ 650.000
Analista de Cartera	\$ 2.200.000	\$ 2.500.000	\$ 2.100.000	\$ 1.200.000	\$ 2.200.000

Las empresas consultadas pertenecen al sector Premium, VAS Colombia se dedica a la importación de las marcas Volkswagen, Audi, Skoda y Seat por lo que su operación es importante. Metrokia importa la marca Kia, quien pese a considerarse dentro del sector Premium tiene algunos modelos con mayor facilidad de adquisición por lo que su tamaño es mucho más grande que las demás empresas. Daimler Chrysler se dedica a la importación de Mercedes Benz, tal vez la operación mayormente equivalente a la de Autos de Colombia. Colltalia se enfoca en las marcas Fiat y Alfa Romeo, por lo que es posiblemente la operación más reducida de las empresas consultadas. Finalmente, Distoyota adquiere una presencia un poco mayor por su acceso a ciertos nichos fuera del Premium, principalmente con las camionetas aptas para todo terreno, sin embargo también está catalogada dentro del sector Premium.

Ahora bien, de acuerdo a lo observado, la mayoría de las empresas consultadas ofrecen salarios por encima de lo que se paga en Autos de Colombia, lo que podría constituir una razón para el alto nivel de rotación de personal. Sin embargo, para observarlo mejor, en la gráfica 2 se presentan los salarios de manera comparativa.

Gráfica 6. Salarios del sector automotriz en comparación a Autos de Colombia



De manera general, Autos de Colombia se encuentra por debajo de la media del sector (tabla 8 presenta la media del sector) en el que se realizó el análisis. Sería interesante observar la media que evidencia el sector para cada cargo y calcular el porcentaje en que los salarios de Autos de Colombia están por encima o por debajo de dicha media. De acuerdo a esto, se podría esclarecer la necesidad de realizar o no, ajustes a los salarios.

Tabla 8. *Media del Sector para cada cargo seleccionado*

Cargo	Media del Sector
Director Partes y Accesorios	\$ 13.166.667
Asesor de Ventas Mostrador	\$ 2.016.667
Asesor de ventas Taller	\$ 1.583.333
Auxiliar de Bodega	\$ 677.783
Conductor de Bodega	\$ 686.283
Analista de Cartera	\$ 1.950.000

Ahora bien, es importante calcular qué tanto se aleja de la media cada salario ofrecido por Autos de Colombia de cada empresa del Sector, de acuerdo a la tabla 9.

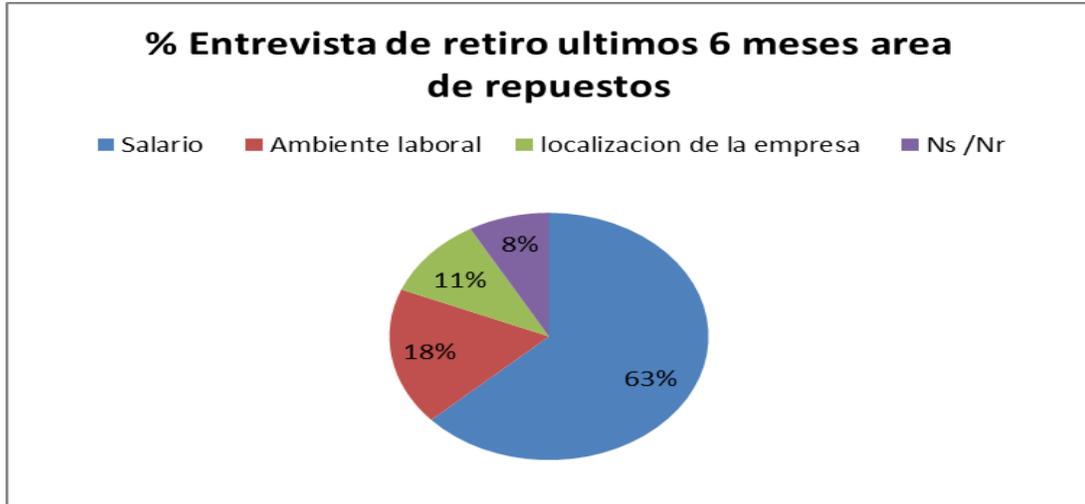
Tabla 9. *Porcentaje de diferencia de la media del sector con respecto a Autos de Colombia*

Cargo	Media del Sector	Salario Autos de Colombia	Desviación Respecto a la Media del Sector
Director Partes y Accesorios	\$ 13.166.667	\$ 12.000.000	- 9,72%
Asesor de Ventas Mostrador	\$ 2.016.667	\$ 1.200.000	- 68,06%
Asesor de ventas Taller	\$ 1.583.333	\$ 1.200.000	- 31,94%
Auxiliar de Bodega	\$ 677.783	\$ 650.000	-4,27%
Conductor de Bodega	\$ 686.283	\$ 650.000	-5,58%
Analista de Cartera	\$ 1.950.000	\$ 1.500.000	-30,00%

Notas: a) Los porcentajes con signo negativo indican valores bajo la media, porcentajes con signo positivo indican valores por encima de la media. b) es importante reiterar que la media es \$607.783.

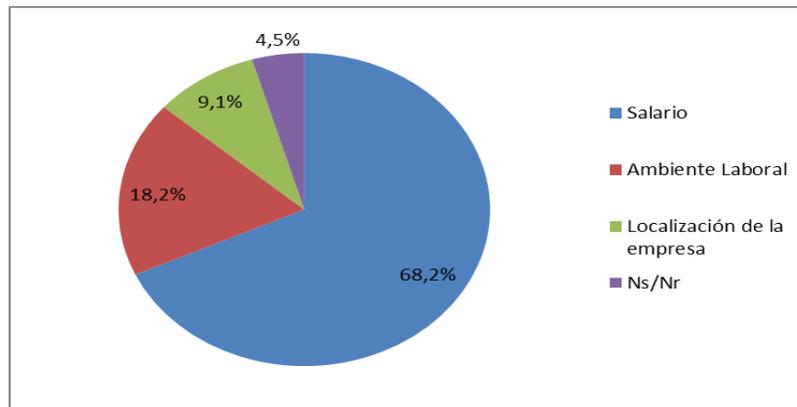
La tabla anterior evidencia que pese a que los porcentajes en general no son demasiado amplios, el valor que representa cada uno puede revestir enorme importancia; esto se refuerza a partir de la revisión de las entrevistas de retiro en que se comprueba que el motivo principal de renuncia por parte del personal área de repuestos es el salario. Esta información se puede revisar con mayor detalle en la Gráfica 7. Esto indica la necesidad de proponer un ‘rediseño’ de la compensación de los cargos mencionados del área de repuestos, en contraste a lo que puede costar para la compañía el alto nivel de rotación del personal del área de repuestos.

Gráfica 7. *Motivos de retiro en los últimos seis meses en el área de repuestos*



De acuerdo a esto se realizara el análisis del costo del personal del área y se generara una propuesta alterna de compensación.

Gráfica 8. *Motivo de retiro auxiliar de bodega*



Análisis cargo auxiliar de bodega.

Como se observa en la Gráfica 8, el motivo de retiro principal de los Auxiliares de bodega radica en el salario, manifestando un porcentaje de 68,2%. En segundo

lugar se encuentra el ambiente laboral y en tercero el sitio en que se ubica la empresa. Esto refuerza la hipótesis anterior, de que el salario merece una atención especial para llegar al objetivo de retener al personal de bodega.

En la tabla 10, se relaciona el costo del proceso de selección para el cargo de auxiliar de bodega.

Tabla 10. *Costos del proceso de selección de Auxiliares de bodega*

Etapas del Proceso	Costo Aproximado
Tiempo empleado en entrevistas	8 horas del psicólogo - \$80000
Tiempo empleado en llamadas	1 hora - \$10000
Pruebas psicotécnicas aplicadas a terna	\$60000
Prueba de polígrafo a la terna	\$330000
Estudio de seguridad a persona seleccionada	\$70000
Tiempo en contratación	1 hora nómina - \$10000
Coso proceso de inducción	\$30000
COSTO TOTAL DE 1 PROCESO	\$590.000

De acuerdo a lo encontrado en la tabla 10, el costo de un proceso de selección para contratar a 1 auxiliar de bodega es de aproximadamente \$590.000, costo que supera incluso el valor de 1 salario pagado a cada auxiliar de bodega vinculado. Por esta razón, se hace más que necesario proponer un modelo de pago variable a los auxiliares de bodega, que complemente el salario básico, que minimice el nivel de rotación y que incluso le ahorre a la compañía los costos en que está incurriendo en un proceso de selección. Como se revisó en la tabla 4, en la que se enuncian el número mensual de retiros para los diferentes cargos, se puede deducir un promedio de 3,67 retiros mensuales para los auxiliares, que multiplicados por el costo del proceso arroja un total de \$2.165.300 mensuales, o bien, \$25.983.600 en un año si el promedio se conserva. Al revisar esta información se puede determinar un monto variable a ofrecer para favorecer la retención y que este sea menos costoso respecto al valor que genera la rotación.

Para determinar entonces el monto variable que al que podrá llegar cada uno de los auxiliares de bodega, se determinará que éste llegará máximo hasta el 15% del salario básico mensual, sin embargo, esto por supuesto debe estar ligado a una meta de cumplimiento. Esta meta se determinará sobre la base del indicador de cumplimiento en despachos de los auxiliares de bodega; dependiendo de éste cumplimiento se otorgará el porcentaje del monto variable.

A continuación en la tabla 11 se presenta la propuesta para el pago variable al cargo de auxiliar de bodega.

Tabla 11 .*Propuesta de pagos variables a auxiliares de bodega*

Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje a pagar de acuerdo al cumplimiento	Categoría
Cumplir con las entregas y despachos de mercancía con el fin de no retrasar los vehículos de clientes.	Entregas realizadas a tiempo / Total de entregas realizadas	100% de cumplimiento	Mayor al 100% → Se paga el 100% del variable	Alta
			Entre el 80% y el 100% → Se paga el 50% del variable	Media
			Menor al 80% → Se paga el 20% del variable	Mínima

De acuerdo a lo propuesto en la tabla anterior, se otorgará un porcentaje del variable (fijado en un máximo del 15% del salario) de acuerdo al porcentaje en que se cumpla la meta. En la tabla 12 se expresan los porcentajes exactos de pago de acuerdo al cumplimiento.

Tabla 12. *Porcentajes de pago de acuerdo al nivel de cumplimiento Auxiliar de Bodega*

Categoría	Monto variable máximo	Frecuencia de pago	Porcentajes de pago	Porcentaje Real respecto al salario	Monto en dinero
Alto	15%	Mensual	100%	15%	\$97.500
Medio			50%	7,5%	\$48.750
Bajo			20%	3%	\$19.500

De acuerdo a lo anterior, un Auxiliar de bodega podría llegar a tener un salario máximo mensual de \$747.500, lo que llega a estar por encima del valor máximo pagado en el mercado y a ganar un mínimo de \$669.500, lo que está muy cerca de la media del mercado de acuerdo a lo investigado, de hecho, levemente por encima. De acuerdo a esta propuesta, puede ser mucho más posible retener al personal de bodega con base en oportunidades de mejora salarial.

Análisis cargo asesor de ventas mostrador

Como se observa en la Gráfica 9, el motivo de retiro de los asesores de ventas de mostrador es el salario, evidenciando un resultado del 68%, como segundo aspecto importante hace referencia a la localización de la empresa

Como se evidenció en lo revisado para el cargo de auxiliar de bodega, es necesario partir del costo aproximado de un proceso de selección. Para esto, se analizan las diferentes variables o etapas que intervienen en un proceso de selección para un cargo de este nivel como Asesor de Ventas Mostrador. En la tabla 13 se relacionan las diferentes etapas y se obtiene el dato aproximado del costo de un proceso de selección.

Grafica 9. Motivos de retiro asesor de ventas mostrador

%entrevista de retiro asesor ventas mostrador

■ Salario ■ Localizacion de la empresa ■ Ambiente laboral ■ Ns/Nr

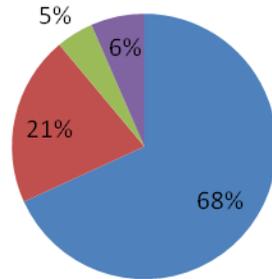


Tabla 13. Costo del proceso de Selección: Asesor de Ventas Mostrador

Etapa del Proceso	Costo Aproximado
Tiempo empleado en entrevistas	8 horas del psicólogo - \$80.000
Tiempo empleado en llamadas	1 hora - \$10.000
Pruebas psicotécnicas aplicadas a terna	\$60.000
Prueba de polígrafo a la terna	\$330.000
Visita Domiciliaria Pre-ingreso	\$110.000
Estudio de seguridad a persona seleccionada	\$70.000
Tiempo en contratación	1 hora nómina - \$10.000
Coso proceso de inducción	\$30.000

COSTO TOTAL DE 1 PROCESO	\$700.000
--------------------------	-----------

A partir de esto se puede recoger la información del último semestre se puede calcular que dado que hubo 4 retiros de personas en esta posición, el costo que asume la empresa por su rotación en este cargo, semestralmente es de \$2.800.000. De acuerdo a esto, se pueden diseñar esquemas que permitan acercar a estas personas a la media del mercado y que aun así impliquen un costo menor para Autos de Colombia. En este caso, posiblemente una propuesta que sea de carácter trimestral sea más adecuada, debido a que si fuese mensualmente el monto se entendería como mínimo. Por supuesto, los pagos variables de esta naturaleza deben estar atados a un indicador o a un criterio de cumplimiento que garantice un esfuerzo por la consecución de las metas de la compañía. Para este cargo, un indicador adecuado podría ser el porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas trimestral frente al presupuesto fijado para el semestre.

Tabla 14 .Propuesta de pagos variables a Asesores de ventas - mostrador

Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje a pagar de acuerdo al cumplimiento	Categoría
Cumplir con el presupuesto de ventas en mostrador, trazada por la Dirección de Partes y Accesorios y la Gerencia de	Monto logrado en ventas en el trimestre / Monto presupuestado en ventas para el trimestre	100% de cumplimiento	Mayor al 100% → Se paga el 100% del variable	Alta
			Entre el 80% y el 100% → Se paga el 50% del variable	Media

Posventa.			Menor al 80% → Se paga el 20% del variable	Mínima
-----------	--	--	---	--------

Es importante aclarar, que el porcentaje máximo variable a pagar bajo una modalidad trimestral será del 40% del salario del asesor de ventas de mostrador. En la tabla 15 se expresan detalladamente los montos que podría llegar a ganar.

Tabla 15. *Porcentajes de pago de acuerdo al nivel de cumplimiento Asesor de Mostrador*

Categoría	Monto variable máximo	Frecuencia De pago	Porcentajes de pago	Porcentaje Real respecto al salario	Monto en dinero
Alto	25%	Trimestral	100%	40%	\$480.000
Medio			40%	20%	\$240.000
Mínimo			20%	5%	\$60.000

De acuerdo a lo anterior, un asesor de ventas de mostrador puede adicionar hasta \$960.000 a su salario, que dividido en el semestre serían \$160.000 mensuales. Esto incrementaría su asignación salarial y disminuiría un poco la brecha entre su salario y la media del sector, además de afectar positivamente la motivación y favorecer la retención. Debido a que aun con este modelo la brecha con la media del sector es relativamente alta, deben tenerse en cuenta factores como volumen de ventas y crecimiento paulatino del monto asignado a cada asesor, hasta llegar incluso a un modelo de comisiones.

Análisis cargo asesor de ventas taller

Como se observa en la Gráfica 10, el motivo de retiro de los asesores de ventas taller es la localización de la empresa con un 42 %, el segundo aspecto y también alarmante hace referencia al salario con un 35%, evidenciando que dicho aspecto

sigue siendo un motivo importante para que el personal del área de repuestos se retire.

En el caso de los asesores de ventas en taller, sorprende que el motivo principal de retiro sea la localización de la empresa. En ese caso, seguramente habría que intervenir en los procesos de selección en la medida que se busquen personas con la facilidad y disposición para acceder al lugar donde está ubicada Autos de Colombia. Sin embargo, no deja de ser preocupante el hecho de que el salario sigue ocupando una posición principal en el análisis. De acuerdo a esto, y teniendo en cuenta que la media del salario en el sector es considerablemente más baja que para los asesores de mostrador (aun cuando su proceso de selección es completamente equivalente) se puede trazar una propuesta salarial acorde y que implique disminución en costos para Autos de Colombia. En este caso, el indicador seguiría siendo el mismo en cuanto al monto de cumplimiento de los presupuestos de ventas asignados al taller. Cabe aclarar que en cuanto al costo per se del proceso de selección se debe tomar en cuenta el enunciado en la tabla 13, pues el proceso para el asesor de mostrador y el asesor de taller es exactamente igual. De acuerdo a esto, la propuesta de pago variable también podría ser trimestral aunque con porcentajes menores de compensación.

Grafica 10. *Motivos de retiro asesor de ventas de taller*

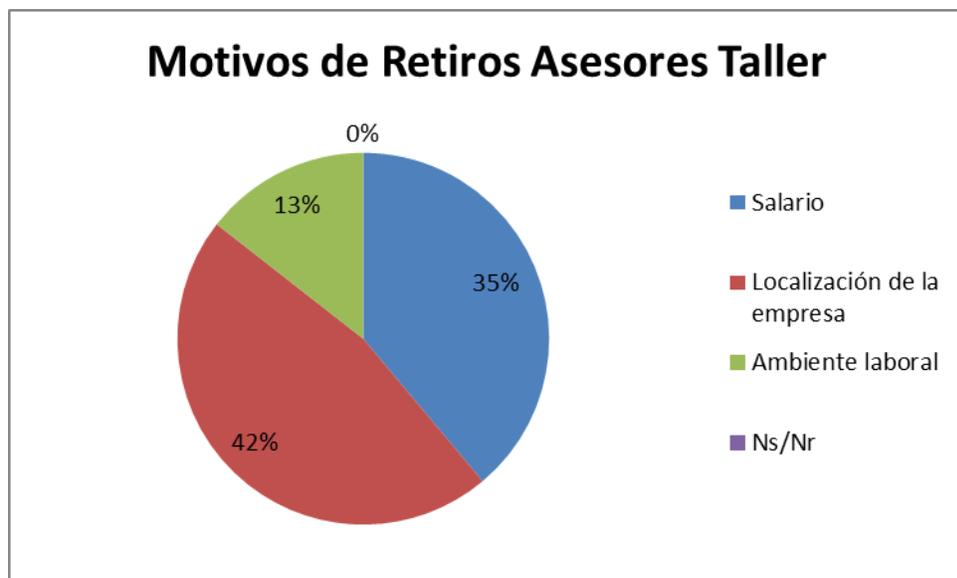


Tabla 16 .Propuesta de pagos variables a Asesores de ventas - Taller

Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje a pagar de acuerdo al cumplimiento	Categoría
Cumplir con el presupuesto de ventas en taller, trazada por la Dirección de Partes y Accesorios y la Gerencia de Posventa.	Monto logrado en ventas en el trimestre / Monto presupuestado en ventas para el trimestre	100% de cumplimiento	Mayor al 100% → Se paga el 100% del variable	Alta
			Entre el 80% y el 100% → Se paga el 50% del variable	Media
			Menor al 80% → Se paga el 20% del variable	Mínima

Es importante aclarar, que el porcentaje máximo variable a pagar bajo una modalidad trimestral será del 25% del salario del asesor de ventas de taller. En la tabla 17 se expresan detalladamente los montos que podría llegar a ganar.

Tabla 17. Porcentajes de pago de acuerdo al nivel de cumplimiento Asesor de Taller

Categoría	Monto variable máximo	Frecuencia De pago	Porcentajes de pago	Porcentaje Real respecto al salario	Monto en dinero
Alto	25%	Trimestral	100%	25%	\$300.000
Medio			40%	10%	\$120.000

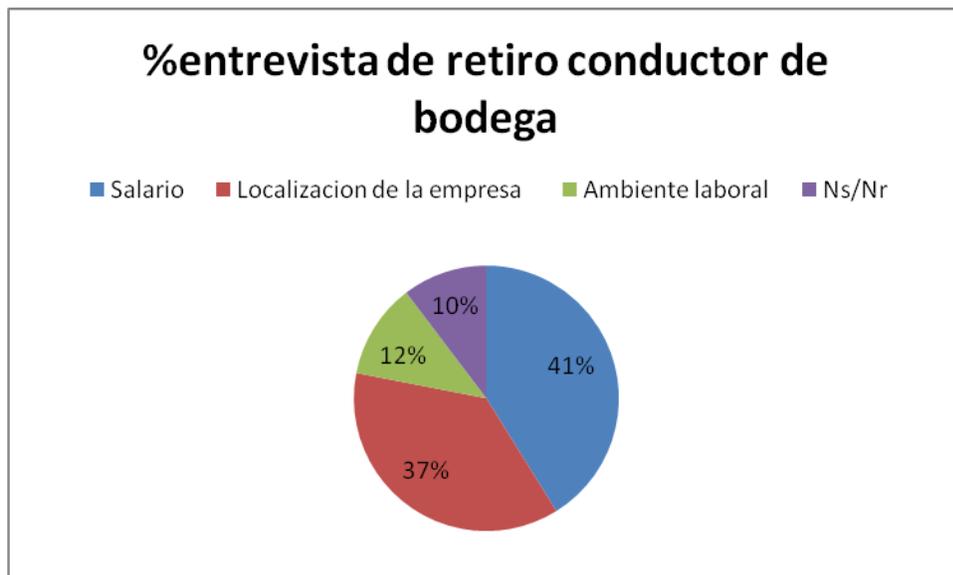
Mínimo			20%	5%	\$60.000
--------	--	--	-----	----	----------

De acuerdo a lo anterior, un asesor de ventas de taller puede adicionar hasta \$600.000 a su salario, que dividido en el semestre serían \$100.000 mensuales adicionales a su asignación actual. Esto disminuiría la brecha salarial respecto al sector. Como se mencionó para el caso anterior de los asesores de mostrador, sería importante migrar a futuro hacia esquemas más robustos que generen mayor ganancia al empleado de acuerdo al crecimiento paulatino de los volúmenes de ventas. Para este caso, cabe aclarar que es importante revisar las variables implicadas en la rotación distintas al salario.

Análisis cargo conductor de bodega

Como se observa en la Gráfica 11, el motivo de retiro del conductor de bodega es el salario con un porcentaje 41 %, el segundo aspecto hace referencia a la localización de la empresa con un porcentaje de 37%.

Gráfica 11. *Motivos de retiro conductor de bodega*



Nuevamente, para el caso de los conductores el motivo principal es el salario. Cabe decir que si bien su esquema no es muy alejado de lo que puede ser un auxiliar de bodega, algunas empresas del sector toman en cuenta el hecho de que el cargo implica tener licencia de conducción y habilidades que hasta cierto punto exceden las del auxiliar de bodega. Sin embargo, al no ser la diferencia tan marcada y al estar remunerados de la misma forma en Autos de Colombia, se manejará exactamente el mismo esquema que para los auxiliares, incentivando además la cooperación entre estos cargos para garantizar que las entregas se realicen en tiempo y forma. Cabe aclarar además que el costo se mantiene como se expresa en la tabla 10, debido a que lo único adicional es la solicitud de licencia de conducir y ocasionalmente una prueba de conducción que la misma empresa realiza de forma práctica.

Tabla 18. *Propuesta de pagos variables a conductores de bodega*

Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje a pagar de acuerdo al cumplimiento	Categoría
Cumplir con las entregas y despachos de mercancía con el fin de no retrasar los vehículos de clientes.	Entregas realizadas a tiempo / Total de entregas realizadas	100% de cumplimiento	Mayor al 100% → Se paga el 100% del variable	Alta
			Entre el 80% y el 100% → Se paga el 50% del variable	Media
			Menor al 80% → Se paga el 20% del variable	Mínima

De acuerdo a lo propuesto en la tabla anterior, se otorgará un porcentaje del variable (fijado en un máximo del 15% del salario) de acuerdo al porcentaje en que se cumpla la meta. En la tabla 19 se expresan los porcentajes exactos de pago de acuerdo al cumplimiento.

Tabla 19. *Porcentajes de pago de acuerdo al nivel de cumplimiento Conductor de Bodega*

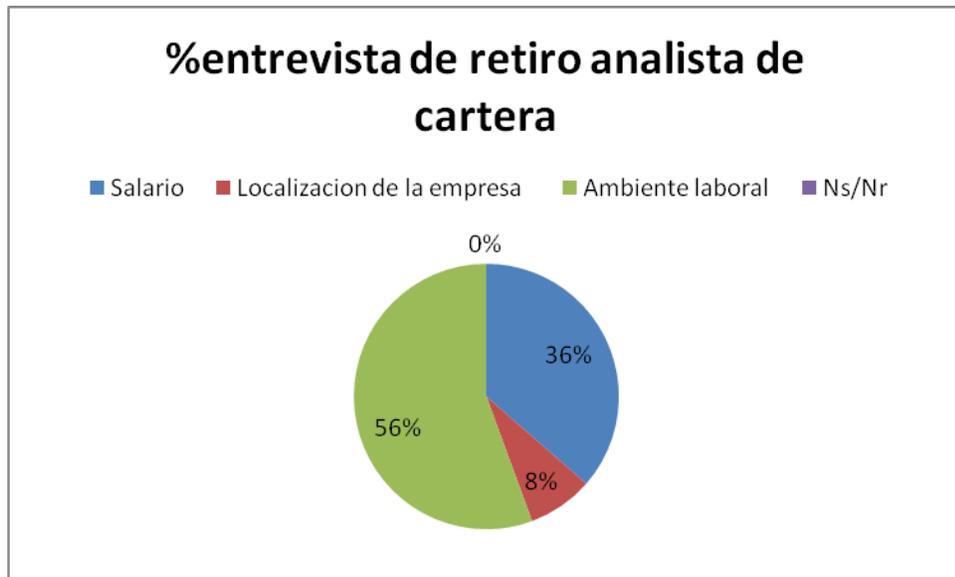
Categoría	Monto variable máximo	Frecuencia De pago	Porcentajes de pago	Porcentaje Real respecto al salario	Monto en dinero
Alto	15%	Mensual	100%	15%	\$97.500
Medio			50%	7,5%	\$48.750
Bajo			20%	3%	\$19.500

De acuerdo a lo anterior, un Conductor de bodega podría llegar a tener un salario máximo mensual de \$747.500, lo que llega a estar por encima del valor máximo pagado en el mercado y a ganar un mínimo de \$669.500, lo que está muy cerca de la media del mercado de acuerdo a lo investigado, de hecho, levemente por encima. De esta forma, será posible incentivar la retención de empleados con este cargo.

Análisis cargo analista de cartera

Como se observa en la Gráfica 12, el motivo de retiro del analista de cartera es el ambiente laboral con un porcentaje del 56%, y de segundo lugar sigue siendo un aspecto relevante el salario con un porcentaje del 36%.

Gráfica 12. Motivos de retiro del analista de cartera



Para el caso de los Analistas de Cartera, nuevamente aparece como motivo principal un aspecto relacionado con factores ajenos al salario, como lo es el ambiente laboral. Sin embargo, el salario sigue siendo un actor principal en este aspecto. Para el caso del Analista de Cartera, es importante trazar esquemas variables bajo la modalidad trimestral, la misma utilizada para los asesores. El indicador para este Analista debe estar atado a la recuperación que realice de cartera en su área.

Tabla 20. *Propuesta de pagos variables a Analista de cartera*

Objetivo	Indicador	Meta	Porcentaje a pagar de acuerdo al cumplimiento	Categoría
Recuperar cartera de			Mayor al 100% → Se paga el 100% del variable	Alta

clientes y garantizar un flujo de caja óptimo en el área de repuestos.	Monto recuperado en cartera en el trimestre / Monto total en cartera del trimestre	100% de cumplimiento		
			Entre el 80% y el 100% → Se paga el 50% del variable	Media
			Menor al 80% → Se paga el 20% del variable	Mínima

De acuerdo a lo propuesto en la tabla anterior, se otorgará un porcentaje del variable (fijado en un máximo del 25% del salario) de acuerdo al porcentaje en que se cumpla la meta. En la tabla 21 se expresan los porcentajes exactos de pago de acuerdo al cumplimiento.

Tabla 21. *Porcentajes de pago de acuerdo al nivel de cumplimiento Analista de Cartera*

Categoría	Monto variable máximo	Frecuencia De pago	Porcentajes de pago	Porcentaje Real respecto al salario	Monto en dinero
Alto	25%	Trimestral	100%	25%	\$375.000
Medio			40%	10%	\$150.000
Mínimo			20%	5%	\$75.000

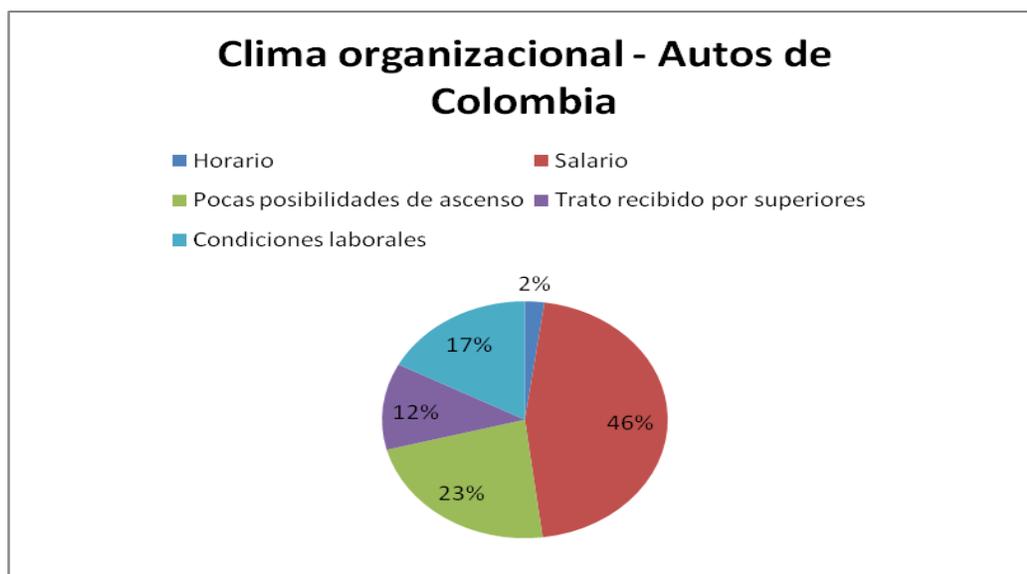
Esto implica que un Analista de cartera, puede adicionar a su salario hasta \$750.000 semestrales, bajo un esquema de pago variable. Esto se traduce en un posible incremento mensual de \$130.000 que se sumen a su salario básico.

Clima laboral empresa Autos de Colombia

Como se evidenció en la revisión de los motivos de retiro, factores relacionados con el clima laboral y con el ambiente de trabajo salieron a relucir. Por tal motivo se considera necesario hacer una revisión de las razones incluidas en una evaluación de Clima que se realizó en la Compañía.

Al ejecutar la medición de clima organizacional 2012 se obtuvieron como resultados generales los que se observan en la grafica 13.

Grafica 13. *Medición clima organizacional Autos de Colombia*



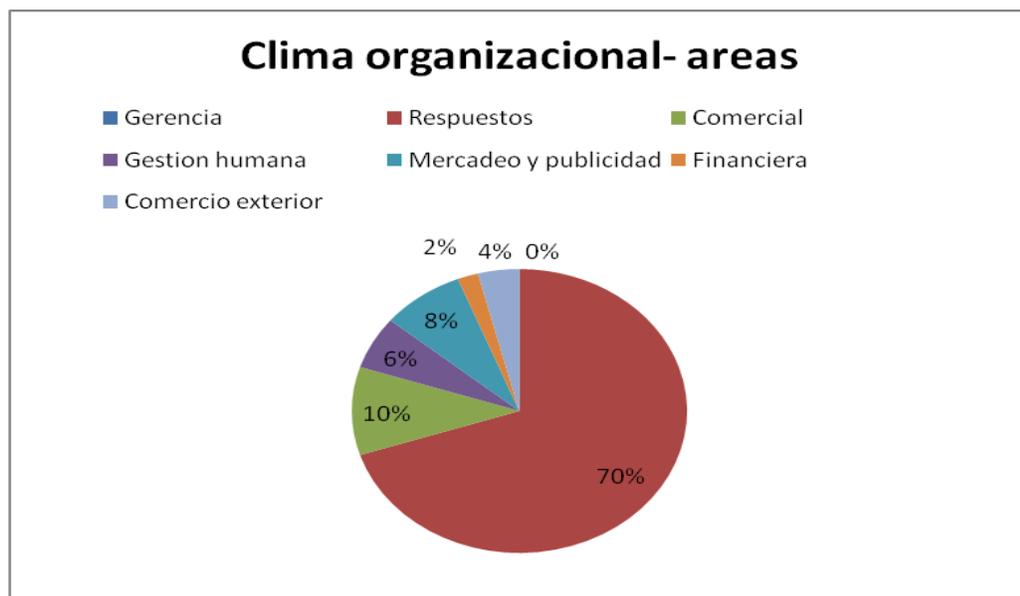
De acuerdo con la grafica anterior se evidencia que los aspectos más relevantes en los resultados de la evaluación de clima hacen referencia al salario con un porcentaje del 46% y las pocas posibilidades de ascenso que perciben las personas con un porcentaje del 23 %.

Esto señala que puede ser incluso la percepción de bajo salario la que genere mal ambiente de trabajo e insatisfacción en general. De hecho, razones como la localización de la empresa pueden relacionarse de manera directa con una imposibilidad para asumir el costo que genere transportarse hacia el lugar en que se ubica la compañía. En este caso, y seguramente debido a esta situación el área de repuestos ha vislumbrado problemáticas importantes en cuanto a insatisfacción

laboral que esperan ser controladas a partir de las estrategias salariales sugeridas.

En la grafica 14, se observan los resultados por cada una de las áreas de la organización, teniendo en cuenta la satisfacción e insatisfacción en cuanto al tema de clima organizacional

Grafica 14. *Resultados Insatisfacción laboral por áreas*



De acuerdo con la grafica anterior se evidencia que el área que se encuentra más insatisfecha de acuerdo a los aspectos de horario, trato de los supervisores, pocas posibilidades de ascenso, condiciones laborales y con mayor impacto el aspecto relacionado con el salario es el área de repuestos

6. Conclusiones y Recomendaciones

Al realizar la revisión general del caso de la compañía Autos de Colombia S.A. es evidente que presenta varias problemáticas referidas aparentemente a diversas fuentes, entre las que se puede contar el tema de salarios.

Esto podría llegar a abrir una discusión de grandes proporciones y esbozar una puerta al análisis de los salarios como una estrategia de mejoramiento, que incluso genera impactos no sólo en la motivación de las personas y en los resultados del negocio sino también en la cultura misma de la organización.

En el caso particular de esta compañía se observa claramente el 'ahorro' que incluso puede llegar a generar proponer una estrategia de salarios o esquemas de pago variables para nivelar al personal respecto al mercado, propuesta que más allá de generar una 'solución' para el personal de bodega genera soluciones para el negocio. Se disminuirán costos en los procesos de selección, se disminuirá el impacto que genera la falta de personal en las bodegas y en el área de repuestos en general, y se podrá generar el cumplimiento a los clientes en la entrega de sus pedidos de repuestos lo que no sólo los mantendrá sino que podría llegar a propiciar nuevos clientes.

Adicional a lo anterior, las nivelaciones o adiciones de estrategias variables a los cargos del área de repuestos, puede generar una actitud más positiva hacia las tareas propias del trabajo y hacia el servicio al cliente. El incluir la posibilidad de generar pagos variables a los empleados del área de repuestos constituiría adicionalmente, una primera aproximación interesante para generar este tipo de acciones en las demás áreas. En este estudio se abordó únicamente el área de Repuestos por ser una problemática claramente manifiesta en el momento de iniciarlo, sin embargo, es posible que esto se traslade hacia otras áreas de la compañía y sea necesario intervenir los salarios en general en el futuro, dependiendo de los resultados de mediciones posteriores.

Ahora bien, el área de Repuestos impacta de gran manera a la compañía, pues pese a que no es el negocio fundamental, sí aporta un gran porcentaje de las utilidades del negocio. Más allá de esto, es más difícil capturar clientes a futuro si no se cuenta con un soporte adecuado en posventa (todo lo que viene tras la venta, que incluye tanto a los talleres de mecánica como la disponibilidad de repuestos y accesorios). Por esta razón, este trabajo se considera tan importante e impactante para el negocio de Autos de Colombia.

De acuerdo a lo anterior, es más que evidente que los ajustes salariales producen efectos que están muy por encima de un simple gasto para la compañía. Es decir, se podría ver incluso como una inversión no sólo en la gente sino también en los objetivos mismos que mantienen al negocio y le generan ganancias.

La propuesta presentada es solo un ejemplo de una forma de remuneración que puede ser desarrollada como un piloto de compensación variable y que a partir de su implementación, seguimiento y análisis podría ser utilizada como punto de partida para generar este tipo de compensación en la compañía, alineándola como una estrategia en favor de la productividad organizacional y el crecimiento financiero de la misma, puesto que los altos niveles de rotación no solo generan un impacto a nivel de dinero para la compañía, sino percepciones negativas para el personal que se encuentra en la organización, provocando desmotivación y así mismo búsqueda de sus empleados hacia otras oportunidades laborales.

De igual forma, el cambio permanente de personal puede afectar un valor fundamental de la compañía: el servicio. En la medida en que el personal sea cada vez más nuevo, si bien favorece el aporte de nuevas ideas, también puede desfavorecer el arraigo de una cultura empresarialmente sólida. La cultura por excelencia de Autos de Colombia debe estar enfocada en el servicio, pues se maneja un tipo de clientes exclusivo para los que esto se considera como un mínimo.

De esta manera pues, la invitación y recomendación principal para Autos de Colombia S.A. es la de realizar revisiones concienzudas de casos como éste que muy seguramente no sólo impactan la operación del área de repuestos sino también la operación de otras áreas del negocio. Como se mencionó anteriormente, la compañía debe ver más allá del gasto aparente que genera hacer ajustes o ‘amarrar’ esquemas de pago variable a ciertos cargos que por básicos que parezcan pueden llegar a tener un impacto preponderante en la consecución de los objetivos del negocio.

Bibliografía

Ariza González Angel Leon.(2006) *Métodos de Compensación basados en competencias*. Uninorte: Barranquilla.

Carrasco Carrasco, José. (2009). Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en la Administración Local. Revista Electrónica CEMCI, Número 2.

CAJA DE HERRAMIENTAS. Descripción y Análisis de Cargos. Disponible en <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page10.html>/En línea/ Consultado el 03 de diciembre de 2012.

Chávez Cesar, Clima Laboral en las organizaciones. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml>/ En Línea/ Consultado el 23 de enero de 2013.

Chiavenato Idalberto. (2011). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill: Colombia.

Danty-Lafrance Louis y Danty- Lafrance Jean. (1956). Práctica de la remuneración del trabajo. Rialp: Francia.

Friedman Brian, Hatch James y Walter David. (2000). Atraer, Gestionar y retener el Capital Humano. Paidós: España.

Gonzales. A. (S.f). *Técnicas y metodologías de asignación salarial*. Tomado el 12 de mayo 2012, de la fuente: https://groups.google.com/group/materia-gestion-del-talento-humano/browse_thread/thread/6fd5f79ca5b9bf5a?hl=es

Morales Arrieta Juan Antonio, Velandia Herrera Néstor Fernando (1999). *Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Mc Graw Hill: Bogotá.

Wayne, R y Noe R. (2005). *Administración de recursos humanos*. Prentice Hall, tomado el 14 de mayo del 2012, de la fuente: http://books.google.com.co/books?id=UkWAvHmBswC&pg=PA285&dq=compensacion+salarial&hl=es&sa=X&ei=mWSxT4_dLcj66QHdq4inCQ&ved=0CDYQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false