



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

“FORMULACIÓN Y PROPUESTA DEL SISTEMA DE
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA
EMPRESA NEOAUTO S.A”

JORGE ARTURO MUÑOZ VARGAS

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado
de:

INGENIERO COMERCIAL

DIRECTOR: DR. DANILO TORRES CASTILLO
CODIRECTOR: DR. GABRIEL OSORIO VARGAS

AÑO 2009

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Jorge Arturo Muñoz Vargas

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado "*Formulación y propuesta del Sistema de Administración de Recursos Humanos en la empresa NEOAUTO S.A*", ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 04 de marzo de 2009

Jorge Arturo Muñoz Vargas

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

Dr. Danilo Torres Castillo y Dr. Gabriel Osorio Vargas

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado "*Formulación y propuesta del Sistema de Administración de Recursos Humanos en la empresa NEOAUTO S.A*" realizado por *Jorge Arturo Muñoz Vargas*, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que la investigación se ha desarrollado sobre la base del contenido del plan aprobado por la dirección de carrera de ingeniería Comercial modalidad presencial y cumple con los objetivos general y específicos detallados en el indicado plan, así como, en la elaboración de la tesis respectiva, y contiene aspectos teóricos y prácticos de un sistema de Administración de Recursos Humanos, recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Jorge Arturo Muñoz Vargas que lo entregue a Guido Crespo, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 04 de marzo de 2009

Dr. Danilo Torres Castillo
DIRECTOR

Dr. Gabriel Osorio Vargas
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, Jorge Arturo Muñoz Vargas

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo "*Formulación y propuesta del Sistema de Administración de Recursos Humanos en la empresa NEOAUTO S.A.*", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 04 de marzo de 2009

Jorge Arturo Muñoz Vargas

DEDICATORIA

Dedico esta Tesis a mis padres, pilares fundamentales de mi vida, a quienes amo, admiro y respeto.

A mis hermanas María Jose, Erika y Vanessa, que con su sola presencia, han hecho más feliz mi existencia.

A mi tío Gonzalo que al igual que mis padres, es un ejemplo de lucha incansable, superación y éxito.

A mis primos, amigos y a todas las personas que de alguna y otra manera forman parte de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme la oportunidad de tener los mejores padres del mundo que con su apoyo y confianza permitieron que culmine otra etapa de mi formación académica.

Mi eterno agradecimiento al Sr. Dr. Danilo Torres que con su vasta experiencia y conocimientos, así como al Sr. Dr. Gabriel Osorio colaboraron para la realización de esta tesis que estoy seguro, ayudará al fortalecimiento de Neoauto.

A mis compañeros de Neoauto y a todas las personas que de alguna u otra manera colaboraron para el desarrollo de la presente investigación.

INDICE DE CONTENIDOS

DECLARACION DE RESPONSABILIDAD.....	i
CERTIFICADO.....	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
EXECUTIVE SUMMARY.....	2

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES.....	5
1.1. Introducción.....	6
1.2. Justificación e Importancia.....	9
1.2.1. Justificación.....	9
1.2.2. Importancia.....	11
1.3. Antecedentes.....	13
1.4. Marco Teórico Y Conceptual.....	16
1.4.1. Marco Teórico.....	16
1.4.1.1. Administración De Recursos Humanos.....	16
1.4.1.2. Clima Organizacional.....	17
1.4.1.3. Desarrollo Organizacional.....	18

1.4.1.4.	Teoría De Sistemas.....	19
1.4.1.5.	Teoría De Las Necesidades De Maslow.....	20
1.4.1.6.	Teoría De Mc Gregor.....	23
1.4.1.7.	Teoría Del Reforzamiento.....	25
1.4.2.	Marco Conceptual.....	26

CAPITULO II

2.	ANALISIS SITUACIONAL.....	37
2.1.	Análisis Externo.....	38
2.1.1.	Factor Económico.....	38
2.1.1.1.	Producto Interno Bruto.....	39
2.1.1.2.	Desempleo.....	42
2.1.1.3.	Inflación.....	44
2.1.1.4.	Tasas De Interés.....	47
2.1.2.	Factor Político.....	50
2.1.2.1.	Gobernabilidad.....	50
2.1.3.	Factor Socio-demográfico.....	54
2.1.3.1.	Características Poblaciones.....	55
2.1.3.2.	Empleo.....	57
2.1.3.3.	Migración.....	59
2.1.3.4.	Hábitos De Consumo.....	61
2.1.3.5.	Educación.....	65
2.1.4.	Factor Tecnológico.....	68
2.2.	Análisis Interno.....	72
2.2.1.	Los Usuarios o Clientes.....	72
2.2.2.	Los Proveedores.....	73
2.2.3.	La Competencia.....	74

2.2.4. La Estructura Organizacional.....	79
--	----

CAPITULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	84
3.1. Análisis Foda.....	85
3.2. Matriz De Vulnerabilidad.....	93
3.3. Matriz De Aprovechabilidad.....	95
3.4. Misión.....	97
3.5. Visión.....	97
3.6. Políticas.....	97
3.6.1. Política General.....	97
3.6.2. Políticas Específicas.....	98
3.7. Principios Y Valores.....	99
3.7.1. Principios.....	99
3.7.2. Valores.....	100
3.7.3. Matriz Axiológica.....	101
3.8. Objetivos.....	102
3.8.1. Objetivo General.....	102
3.8.2. Objetivos Específicos.....	102
3.9. Estratégias Corporativas e Institucionales.....	104
3.9.1. Recursos Humanos.....	107
3.9.2. Operativo O Administrativo.....	108
3.9.3. Jurídico.....	108
3.10. Mapa Estratégico.....	110

CAPITULO IV

4. PROPUESTA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA NEOAUTO S.....111

4.1.	Subsistema De Clasificación Y Valoración.....	114
4.1.1.	Componentes Del Subsistema De Clasificación.....	117
4.1.1.1.	Análisis De Puestos.....	117
4.1.1.2.	Valoración De Puestos.....	123
4.2.	Subsistema De Reclutamiento Y Selección.....	139
4.2.1.	Criterios Y Componentes Del Subsistema De Reclutamiento.....	140
4.2.1.1.	Fuentes De Reclutamiento.....	140
4.2.1.2.	Medios De Reclutamiento.....	142
4.2.2.	Criterios Y Procedimientos De Selección.....	143
4.2.2.1.	Criterios.....	143
4.2.2.2.	Procedimientos.....	145
4.3.	Subsistema De Capacitación Y Mejoramiento.....	150
4.3.1.	Detección De Necesidades De Capacitación.....	151
4.3.1.1.	Evaluación De Desempeño.....	151
4.3.1.2.	Estudio De Recursos Humanos.....	153
4.3.1.3.	Solicitud De Jefes De Agencia Y Gerentes.....	153
4.3.1.4.	Análisis De Los Requerimientos Del Trabajo.....	153
4.3.2.	Plan De Capacitación.....	154
4.3.2.1.	Justificación	154
4.3.2.2.	Alcance.....	155
4.3.2.3.	Objetivo.....	155
4.3.2.4.	Contenido Programático – Analítico.....	155
4.3.2.5.	Recursos.....	156
4.3.2.5.1.	Humanos.....	156
4.3.2.5.2.	Materiales.....	157

4.3.2.6.	Financiamiento.....	157
4.3.3.	Teoría Motivacional.....	158
4.3.3.1.	Teoría De Las Necesidades De Maslow.....	158
4.3.3.1.1.	Necesidades Fisiológicas.....	159
4.3.3.1.2.	Necesidades de Seguridad y Reaseguramiento.....	159
4.3.3.1.3.	Necesidades De Amor Y De Pertenencia.....	160
4.3.3.1.4.	Necesidades De Estima	161
4.3.3.1.5.	Auto-Realización O Auto-Actualización.....	161
4.3.3.2.	Teoría De Mc Gregor.....	162
4.3.3.3.	Teoría Del Reforzamiento.....	163
4.3.4.	Mecanismos Para Mejorar El Clima Organizacional.....	164
4.3.4.1.	Motivación.....	164
4.3.4.2.	Comunicación.....	166
4.3.4.3.	Desarrollo Profesional.....	167
4.3.4.4.	Instalaciones Y Seguridad.....	168
4.4.	Subsistema De Evaluación De Desempeño.....	170
4.4.1.	Teoría Y Aplicación De Los Saberes.....	171
4.4.1.1.	Saber.....	171
4.4.1.2.	Saber Hacer.....	172
4.4.1.3.	Saber Ser.....	174
4.4.2.	Metodologías De Evaluación.....	174
4.5.	Definición de Indicadores de Gestión para los Procesos de Evaluación del Subsistema de Talento Humano.....	178
4.5.1.	Capacitación.....	178
4.5.2.	Rotación Del Personal.....	181
4.5.3.	Costo De Recursos Humanos.....	181
4.5.4.	Movilidad De Personal.....	182
4.5.5.	Rendimiento En Ventas.....	183

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	184
5.1. Conclusiones.....	185
5.2. Recomendaciones.....	188
BIBLIOGRAFIA.....	191
SITIOS WEB.....	192
GLOSARIO.....	194
ANEXOS.....	197

INDICE (GRAFICOS)

Grafico no. 1: Proceso Cíclico de Skinner.....	25
GRAFICO No.2: PIB últimos años.....	40
GRAFICO No.3: Desempleo últimos años.....	43
GRAFICO No. 4: Comparación de la inflación mensual.....	45
GRAFICO No. 5: Inflación anual.....	46
GRAFICO No. 6: Tasa Activa.....	48
GRAFICO No. 7: Tasa Pasiva.....	48
GRAFICO No. 8: Población Ocupada, Quito, Guayaquil y Cuenca...	57
GRAFICO No. 9: Ventas mensuales 2007.....	63
GRAFICO No. 10: Tasas de analfabetismo de la población de 10... años y más, según área y sexo (Provincia de Pichincha)	66
GRAFICO No. 11: Población de 5 años y más por niveles de instrucción según áreas de residencia.....	67
GRAFICO No. 12: Red De Concesionarios Autorizados Hyundai a Nivel Nacional.....	76

GRAFICO No. 13: Organigrama Administrativo Neoauto.....	79
GRAFICO No. 14: Organigrama Agencia Neoauto.....	81
GRAFICO No. 15: Organigrama Agencia Neoauto con taller.....	82
GRAFICO No. 16: Estrategias Corporativas.....	106
GRAFICO No. 17: Sistema de Administración de Recursos Humanos, Empresa Neoauto S.A.....	113
GRAFICO No. 18:Proceso De Selección.....	149
GRÁFICO No. 19: Pirámide De Las Necesidades De Maslow.....	158
GRAFICO No. 20: Proceso Cíclico De Skinner.....	163

INDICE (CUADROS)

CUADRO No. 1: Continuum niveles del clima organizacional.....	18
CUADRO No.2: PIB últimos años.....	40
CUADRO No.3: Desempleo últimos años.....	43
CUADRO No. 4: Tasa Activa.....	48
CUADRO No. 5: Tasa Pasiva.....	48
CUADRO No. 6: Ingreso promedio por nivel de instrucción.....	55
CUADRO No. 7: Porcentaje de familias con algún miembro emigrante y promedio de emigrantes por familia en Quito, Guayaquil y Cuenca.....	59
CUADRO No. 8: Ventas anuales.....	64
CUADRO No. 9: Red de concesionarios a nivel nacional octubre	75

2002.....	
CUADRO No. 10: Red de concesionarios Hyundai a nivel nacional..	77
CUADRO No. 11: Participación de mercado a octubre de 2008.....	78
CUADRO No. 12: Perfil Estratégico.....	104
CUADRO No. 13: Roles de los puestos según al nivel que pertenece.....	115
CUADRO No. 14: Estructura de puestos según el nivel estructural.....	116
CUADRO No. 15: Rangos de experiencia.....	119
CUADRO No. 16: Formulario de Análisis de Puestos, Empresa Neoauto S.A.....	120
CUADRO No. 17: Ponderación de Factores.....	124
CUADRO No. 18: Instrucción: Criterios De Valoración De Puestos..	125
CUADRO No. 19: Ponderación Por Grado De Instrucción.....	125
CUADRO No. 20: Experiencia: Criterios De Valoración De Puestos..	126
CUADRO No. 21: Ponderación Por Grado De Experiencia.....	126
CUADRO No. 22: Dificultad Y Variedad: Criterios de Valoración de Puestos.....	127
CUADRO No. 23: Ponderación Por Grado De Dificultad Y Variedad..	128
CUADRO No. 24: Supervisión Y Control: Criterios De Valoración De Puestos.....	129
CUADRO No. 25: Ponderación Por Grado De Supervisión Y Control.	129
CUADRO No. 26: Consecuencia De Errores: Criterios De Valoración De Puestos.....	130
CUADRO No. 27: Ponderación Por Grado De Consecuencia de Errores.....	131
CUADRO No. 28: Condiciones De Trabajo: Criterios De Valoración	

De Puestos.....	132
CUADRO No. 29: Ponderación Por Grado De Condiciones De Trabajo.....	132
CUADRO No. 30: Toma De Decisiones: Criterios De Valoración De Puestos.....	133
CUADRO No. 31: Ponderación Por Grado De Toma De Decisiones..	134
CUADRO No. 32: Escala De Intervalos De Valoración.....	135
CUADRO No. 33: Remuneración Por Estructura De Puestos.....	136
CUADRO No. 34: Comisiones Vendedor Neoauto.....	137
CUADRO No. 35: Formulario De Valoración De Puestos Para Neoauto S.A.....	138
CUADRO No.36: Proceso De Selección De Personal.....	148
CUADRO No. 37: Formulario de evaluación del Personal	176

RESUMEN EJECUTIVO

En el Ecuador, el sector automotriz ha tenido un considerable crecimiento en los últimos años, Neoauto S.A. es actualmente el concesionario líder de la red Hyundai en el País, pese a su reciente creación a mediados del año 2007, sin embargo, la crisis regional y mundial, y con esto, la limitación de créditos bancarios, la disminución del deseo de compra del consumidor; la restricción de importaciones como medida gubernamental, y la cada vez mas fuerte competencia, son factores por lo que se propone el contenido de la presente investigación como una alternativa para sobrellevar los cambios y momentos actuales para que la empresa siga con un crecimiento sostenido gracias a la ferviente colaboración de todos y cada uno de sus miembros.

La presente tesis consiste en la Formulación y Propuesta del Sistema de Administración de Recursos Humanos en la empresa NEOAUTO S.A, cuyo objeto principal es la comercialización de vehículos importados marca Hyundai en el territorio nacional, además a todo lo que conlleva su comercialización, es decir la compra y venta de repuestos para dichos vehículos y toda actividad relacionada con un taller de servicio técnico autorizado.

Se ha realizado una investigación deductiva, partiendo de varias hipótesis y llegando a conclusiones que al momento de la implantación de la propuesta serán demostradas. La principal fuente de información primaria fueron las entrevistas realizadas al Gerente General de la empresa, así como toda la información recogida de libros de las diferentes bibliotecas de la ciudad de Quito.

EXECUTIVE SUMMARY

In Ecuador, the automotive sector has had a considerable growth in recent years, Neoauto SA is currently the leader of the dealer network in the country Hyundai, despite its recent establishment in mid 2007, however, the regional and global crisis, and with this, the limitation of bank credit, the reduction in the desire to purchase consumer, the restriction of imports as a government, and increasingly fierce competition, are factors which suggests the content of this research as an alternative to cope with the changes and current time for the company to continue steady growth thanks to the earnest cooperation of all and each of its members.

This thesis is the formulation and Proposal System Human Resource Management in the company NEOAUTO SA, whose main purpose is the marketing of Hyundai brand vehicles imported into the country, in addition to everything that involves marketing, is the purchase and sale of spare parts for these vehicles and any activity related to an authorized service workshop.

There has been research deductive, based on several assumptions and conclusions reached at the time of implementation of the proposal are shown. The main source of primary information were interviews made to the general manager of the company, and all information collected in the books of several libraries in the city of Quito.

El objetivo de la investigación es proporcionar información relevante a Neoauto estableciendo y definiendo herramientas, mecanismos y procedimientos necesarios para la elaboración de una propuesta que oriente a NEOAUTO S.A a crear un Sistema de Administración de Recursos Humanos basado en la clasificación y valoración de puestos, el reclutamiento y selección, capacitación y mejoramiento y evaluación del desempeño del personal

La propuesta sostiene que la Administración de Recursos Humanos genera profundos cambios en las personas inmiscuidas en este proceso y por ende en la organización.

El Sistema de Administración de Recursos Humanos formulado en la presente tesis contiene todos los Subsistemas básicos de la Administración de personal que permitirán escoger a quien irá a trabajar en la empresa por medio del Subsistema de Reclutamiento y la Selección del personal; saber que funciones van a desempeñar cada una de estas personas escogidas gracias a un Diseño, Descripción y Análisis de Puestos; contar con un personal capacitado, completamente motivado con un deseo de superación constante, creando un clima organizacional óptimo que permita en conjunto minimizar costos y maximizar utilidades debido a la implantación del Subsistema de capacitación y el mejoramiento, y como saber quienes son y que hacen las personas gracias a la Evaluación del desempeño en el cumplimiento de las competencias y funciones de cada puesto.

The objective of this research is to provide information relevant to establishing and defining Neoauto tools, mechanisms and procedures necessary for the development of a proposal to guide NEOAUTO SA to create a system of Human Resource Management based on the classification and valuation of positions, the recruitment and selection, training and performance improvement and staff

The proposal argues that the Human Resources Administration creates profound changes in people interfered in this process and therefore in the organization.

The System of Human Resource Management made in this thesis contains all the basic subsystems of the administration staff will choose who will work for the company Subsystem by recruitment and selection of staff, know what features will play each of these individuals chosen through a design, Job Description and Analysis, with a skilled, motivated entirely by a desire for constant improvement, creating an organizational environment that allows optimal set to minimize costs and maximize profits due to Subsystem implementation and training and improvement, and know who they are and people do through the Performance Assessment in compliance with the powers and duties of each position.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

2. GENERALIDADES

2.1. INTRODUCCIÓN

La industria automotriz fue el eje de la segunda etapa de la revolución industrial. La primera, iniciada a mediados del siglo XVIII, tuvo como protagonista al sector textil, principal beneficiario de los cambios tecnológicos desencadenados por la maquina de vapor. A principios del siglo XX y a partir del desarrollo del motor a combustión y el aprovechamiento de la nafta y el diesel como combustible, se inicia en el mundo la era del automóvil.

El sector automotriz es un buen indicador del desarrollo industrial de un país y de la situación de su economía, ya que las ventas de automóviles y equipos de transporte expresan la vitalidad de la demanda doméstica, en particular el poder adquisitivo y la confianza de los consumidores de clase media, mientras que las exportaciones de vehículos son un buen termómetro de la competitividad de la industria manufacturera y de sus posibilidades.

El sector automotriz es una de las industrias de mayor crecimiento en los últimos años en América Latina y particularmente en el Ecuador, llegando en el 2007 a una cifra récord de 93 mil unidades nuevas vendidas, de las cuales 81.375 corresponden a vehículos livianos.

Hoy en día, las organizaciones que tienen éxito son extremadamente ágiles e innovadoras, y por esta razón no dependen de su tamaño.

Actualmente el que una organización sea grande no significa que tenga éxito, hoy en día el capital financiero deja de ser el recurso más importante de la organización. Otros activos intangibles o invisibles toman rápidamente su lugar relegándolo a un plano secundario. El capital intelectual de la organización esta constituido de activos intangibles como:

Capital Interno, que comprende la estructura interna de la organización, conceptos, modelos y sistemas administrativos y de cómputo. Además la cultura o el espíritu organizacional forman parte integral de este estructura interna.

El Capital Externo que comprende la estructura externa de la organización, o sea, las relaciones con los clientes y proveedores, así como marcas registradas, patentes y el prestigio de la empresa.

Y el Capital Humano que es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas. Es necesaria una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. De este modo el capital humano esta constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas. Su utilización plena requiere de una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora.

El capital humano es muy pocas veces administrado debidamente, por tal razón muchas empresas no tienen un crecimiento integral, la administración de recursos humanos ayuda a las organizaciones a cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se

desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente. En este sentido es necesario reconocer la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

En el Ecuador existen muy pocas empresas que administran adecuadamente a su talento humano; ésta es una de las razones por que nuestro país es poco desarrollado empresarialmente y a pesar de ser uno de los países en que más emprendimiento existe, éstas grandes ideas no crecen mucho más por varias razones, pero una de las mas importantes es la falta de administración de recursos humanos, las empresas ecuatorianas, exitosas y más conocidas a nivel nacional e internacional disponen de Sistemas de Administración de Recursos Humanos que les permite reclutar y seleccionar al mejor personal, desarrollar planes de capacitación, y poder controlar de mejor manera a todos los miembros de la organización.

NEOAUTO S.A. que es una empresa recientemente formada maneja de manera aislada los procesos que se requieren para contar con un Sistema de Administración de Recursos Humanos que es lo que se pretende formular y proponer mediante la presente investigación.

2.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

2.2.1. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad existe una lucha interminable entre las empresas del sector por captar a la mayor cantidad de clientes que se sienten atraídos ya sea por la calidad del producto que se ofrece, por la excelente atención que se brinda, por lo atractivo de sus anuncios y publicidad que se difunde, pero para esto, todas las empresas deben contar con recurso humano activo, lleno de iniciativas y creatividad, con mucho deseo de superación, un compromiso para con la empresa, sentirse identificado con esta; esto, en tanto en cuanto, el personal sea seleccionado, entrenado, capacitado y motivado para que haga que la empresa se desarrolle de acuerdo a lo pronosticado y que triunfe ante la fuerte competencia existente.

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas más importantes proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para que este sea provechoso para la colectividad, siendo así, el personal bajo un sistema de administración de recursos humanos trabajará con mas animo sin sentirse obligado, sino mas bien a gusto de sentir por el trabajo que desempeña primeramente y por saber que puede crecer profesionalmente en la empresa siendo bien remunerado, estando así motivado por hacer mejor su trabajo.

“La Administración de Recursos Humanos produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas, en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.”¹

Por carecer NEOAUTO S.A. de un Sistema de Administración de Recursos Humanos se han detectado algunas deficiencias en el aspecto de Administración del Recurso Humano, debido a esto se ha visto la necesidad de formularlo y proponerlo para una futura implantación, la presente investigación contempla todos los Subsistemas técnicos de personal con el propósito de contar con empleados que integren la mayor capacidad y colaboración a la empresa.

¹ CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, 2000, Colombia, Editorial Mc Graw Hill, pág. 158.

2.2.2.IMPORTANCIA

A medida que se industrializa la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones ya que estas crecen y se multiplican en todo sentido, por ende mayor es la complejidad de los recursos necesarios para su supervivencia, y crecimiento.

Las empresas utilizan recursos, sean estos humanos, materiales, financieros, organizacionales y tecnológicos para la producción de bienes y servicios, generándose diferentes grados de rentabilidad. De la misma manera que todos los recursos en su conjunto, los recursos humanos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos que se trazan las empresas a nivel mundial.

La importancia de la Administración de Recursos Humanos, ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

Las empresas podrán cumplir sus objetivos siempre y cuando su personal se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente, siendo así que la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se convierten en parte fundamental para el logro de metas en las empresas.

El presente estudio es de suma importancia ya que ayudara a la empresa a tener un recurso humano mucho mas a gusto no solo por su remuneración o incentivos, sino porque sentirá que crece como profesional y tiene oportunidades de ascender en la empresa, lo que al final se lograra con la aplicación de esta propuesta, es que se aumente las ventas de la empresa ya que tendremos un personal motivado que empujará a la empresa al logro de sus objetivos, gracias a los Sistemas de Administración de Recursos Humanos se podrá clasificar los puestos que requiere la empresa, reclutar al mejor personal, desarrollar planes de capacitación del personal, y poder controlar de mejor manera a todos los miembros de la organización, estos puntos son sumamente importantes en el desarrollo de las organizaciones

2.3. ANTECEDENTES

En coreano, la palabra Hyundai significa "modernidad". La marca fue creada en 1967 por Chung Ju-yung, figura dominante de la economía coreana. Hyundai construyó su primer automóvil en 1968, el sedán compacto Cortina, bajo licencia de Ford. En 1975, realizó su primer modelo propio, el Pony, en colaboración con Mitsubishi y la firma Italdesign de Turín. Actualmente, Hyundai posee uno de los centros de investigación y desarrollo más respetados de la industria.

Presentes en Ecuador desde 1976, la marca ha consolidado una amplia red de concesionarios a nivel nacional, y llevando su filosofía: Obsesión por la calidad, ha llegado a ser la número uno en vehículos importados en Ecuador.

Uno de estos concesionarios es NEOAUTO S.A, creada el mes de Junio del 2007, domiciliada en el cantón Cuenca, provincia del Azuay, que "tiene por objeto social la compraventa, corretaje, administración, permuta, agenciamiento, explotación, lotización, parcelación, y anticresis de inmuebles. La industrialización, transformación, producción, compraventa, la importación, exportación, distribución, comercialización de toda clase de vehículos y maquinarias, repuestos, piezas y accesorios aplicables a todo tipo de automotores y maquinaria.

Además se podrá dedicar a la alineación, balanceo, mantenimiento, revisión, chequeo, servicios postventa, enllantaje y toda actividad relacionada con un centro de servicio para vehículos de toda especie.

También se podrá dedicar a la producción, compraventa, importación, exportación, distribución, comercialización, de madera, productos industriales, comerciales, agrícolas, agroindustriales de preservación ambiental, materia prima industrial, productos terminados, químicos, insumos de oficina, de comunicación y seguridad industrial, productos terminados, químicos, insumos de oficina, de comunicación y seguridad industrial, alimenticias, metalmecánica y textil; maquinas industriales y agrícolas, productos agropecuarios, artículos de ferretería, artesanías, electrodomésticos, materiales de construcción, equipos de computación, herramientas, equipos y suministros eléctricos y electrónicos. También se dedicará a la fabricación, transformación, producción, compraventa, importación, exportación, distribución, comercialización de ropas, prendas de vestir, y de indumentaria, fibras, tejidos hilados y calzado y la materia prima que la componen.

La comercialización, importación, distribución de pinturas, barnices, lacas, productos de hierro y acero, artículos de perfumería y productos de confitería. El desarrollo de la actividad minera en todas sus fases. La actividad mercantil, como mandataria, mandante, agente y/o representante de personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras.”²

La empresa primordialmente se dedica a la comercialización de vehículos importados marca Hyundai en el territorio nacional, además a todo lo que conlleva su comercialización, es decir la compra y venta

² NEOAUTO S.A., Escrituras de Constitución, Notaría Decima Segunda del Cantón Cuenca.

de repuestos para dichos vehículos y toda actividad relacionada con un centro de servicio.

La concesión se da a través de un Contrato de Concesión que da la marca, (Hyundai) para que una empresa en este caso NEOAUTO S.A. en representación de la marca venda sus vehículos en el Ecuador. Al comenzar sus operaciones, NEOAUTO contaba con cuatro sucursales en las cuales laboraban cincuenta y tres personas, en la actualidad la empresa cuenta con siete sucursales en las cuales trabajan un total de noventa y cuatro personas.

La crisis financiera y una potencial recesión mundial han frenado fuertemente el estelar crecimiento de la industria automotriz en América Latina, para NEOAUTO, esto no es motivo para una disminución de personal porque es una empresa en formación, además la crisis no bajará mas del 20% la demanda de vehículos en el país, se estima que exista una sobreoferta en el país dada por la disminución de la demanda de norte América en unos seis millones de vehículos, que será motivo para el envío de estos al resto de países del continente, lo que obligará a la disminución de precios lo que mejorará la demanda del producto.

NEOAUTO S.A. lleva su administración en base a la experiencia de sus ejecutivos. Los procesos administrativos funcionan de manera aislada lo cual no permite que haya un Sistema de Administración de Recursos Humanos que pueda clasificar los puestos que requiere la empresa, reclutar al mejor personal, desarrollar planes de capacitación del personal, y poder controlar de mejor manera a todos los miembros de la organización.

2.4. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.4.1. MARCO TEÓRICO

2.4.1.1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS:

La Administración de Recursos Humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de relaciones industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables.

A partir de la década de 1970, surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos, aunque todavía sufría de una vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización.

En la Administración de Recursos Humanos las personas constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, de la misma manera que lo hacen el mercado o la tecnología.³

2.4.1.2. CLIMA ORGANIZACIONAL:

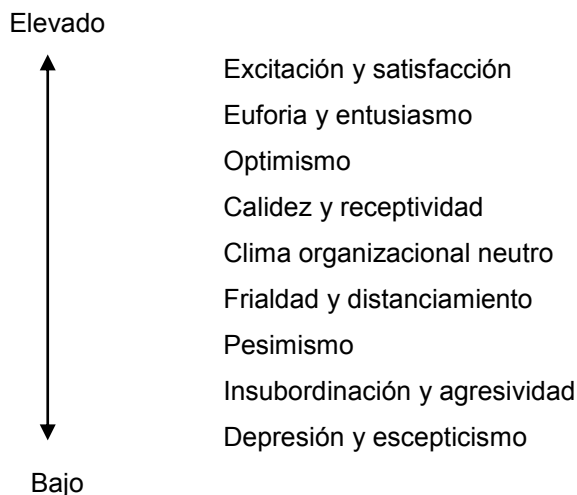
El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de estos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés, y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar, este se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión.

El clima organizacional representa en ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante.

³ CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos. Octava edición. 2007, Mcgraw Hill., pág. 1, 9, 36, 78, 103, 105, 106, 116, 121.

Puede variar el continuum ilustrado en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 1: Continuum niveles del clima organizacional⁴



2.4.1.3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El doctor Richard Beckhard. La define como "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención

⁴ CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos. Octava edición. 2007, Mcgraw Hill., pág. 120

deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

Algo muy similar a lo anterior es lo siguiente: "Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados."⁵

2.4.1.4. TEORÍA DE SISTEMAS

La teoría general de sistemas o (TGS) es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades, los sistemas, que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que son objeto tradicionalmente de disciplinas académicas diferentes. Su puesta en marcha se atribuye al biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy, quien acuñó la denominación a mediados del siglo XX.⁶

Un sistema debe ser alimentado mediante el ingreso de un recurso, lo que se denomina Entrada, para poder activar los elementos del sistema llamado esto Proceso y así arrojar los resultados requeridos que es la Salida. En base a este modelo, los sistemas permiten resolver un sin número de eventualidades. Las condiciones para que pueda existir un sistema son las que se detalla a continuación:

⁵ MENDOZA, María Elena: Fundamentos de la comunicación organizacional.

⁶http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n_de_empresas#Escuela_de_Administraci.C3.B3n

- Poseer un objetivo general.
- Debe existir una interrelación de elementos que trabajen por el mismo objetivo.
- Deben cumplir una serie de pasos lógicos y funcionales que permitan diferenciar las entradas, el proceso y las salidas del sistema.

Los sistemas pueden dividirse en otros sistemas más pequeños diferenciales llamados subsistemas. Una salida de un subsistema puede convertirse en la entrada de otro subsistema.⁷

2.4.1.5. TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit» al nivel superior lo denominó «auto-actualización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser». La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit *pueden* ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua».

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho

⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/teodesisjuan.htm>

las necesidades inferiores de la pirámide. Según la pirámide de Maslow tendríamos de:

- **Necesidades fisiológicas**

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son:

- Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.
- Necesidad de dormir, descansar, eliminar los desechos.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

- **Necesidades de seguridad y reaseguramiento**

Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Dentro de ellas se encuentran:

- Seguridad física, de salud.
- Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
- Seguridad moral, familiar, de propiedad privada.

- **Necesidades de amor y de pertenencia**

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación. Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con

amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor.

- **Necesidades de estima**

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

- La estima *alta* concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima *baja* concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

- **Auto-realización o auto-actualización**

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «auto-realización».

Son las necesidades más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, y a través de su satisfacción, se encuentra un sentido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, al menos, hasta cierto punto.⁸

⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow

2.4.1.6. TEORIA DE MC GREGOR:

Douglas Mc Gregor en su obra "El lado humano de las organizaciones" describió dos formas de pensamiento de los directivos a los cuales denominó teoría X y teoría Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Teoría X

- 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.

Teoría Y

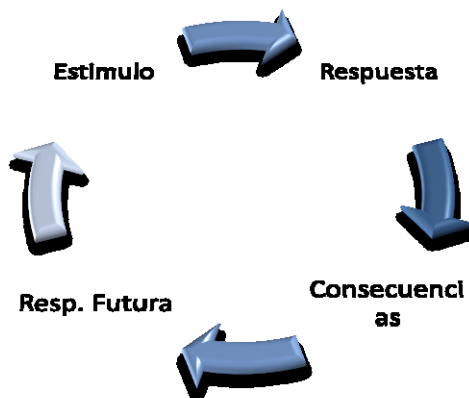
1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar.
2. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
3. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro.
4. El ser humano ordinario se habitúa a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.⁹

⁹ <http://www.gueb.org/motivacion/Teoria-X-Teoria-Y-McGregor>

2.4.1.7. TEORÍA DEL REFORZAMIENTO:

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así:

Grafico no. 1: Proceso Cíclico de Skinner



Elaborado por: Jorge Muñoz

Fuente: www.monografias.com

A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría: “Enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.”¹⁰

¹⁰ Stoner, James A. F. Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R. Administración 6a Edición. Editorial Person. México, 1996. Pág. 502

2.4.2. MARCO CONCEPTUAL

- **ADiestRAMIENTO:** Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo¹¹
- **ANÁLISIS DE NECESIDADES DEL PUESTO:** Estudio que proporciona información sobre las tareas que deberán realizarse en cada puesto, las habilidades necesarias para realizar dichas tareas y las normas mínimas aceptables de rendimiento.
- **ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO:** Proceso que investiga, describe, analiza y descompone las diferentes funciones, tareas y operaciones, así como las condiciones de trabajo y de otros elementos, que en su conjunto configuran una actividad laboral concreta, o sea, un puesto de trabajo.
- **ANÁLISIS DE TAREAS, ATRIBUTOS Y RENDIMIENTO:** Es una técnica de análisis de puestos que tiene entre sus objetivos facilitar el ajuste o la adaptación entre los requisitos que impone un puesto de trabajo y los recursos o capacidades de que dispone el trabajador que lo desempeña. El TAP fue desarrollado para satisfacer la necesidad tantas

¹¹ WERTHER, Jr y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2000.

veces mencionada de crear una taxonomía conductual que relacione el mundo del trabajo con el mundo de los atributos humanos. Esta conexión se puede establecer mediante sistemas de clasificación de conductas y de rendimientos y para ello acude a cuatro bases o criterios clasificatorios:

- Descripción de conductas que se llevan a cabo en la ejecución de las tareas;
 - Requerimientos conductuales, esto es, qué conductas se deben realizar para alcanzar un determinado nivel de rendimiento;
 - Habilidades requeridas o atributos humanos necesarios para realizar la(s) tarea(s);
 - Características de las tareas o conjunto de condiciones que felicitan el rendimiento.
-
- **CAPITAL HUMANO:** Recursos humanos. Personal al servicio de la empresa. Será toda aquella inversión que redunde en una mayor cualificación y preparación de una persona. La corriente de servicios productivos generados por dicha persona a lo largo del tiempo, dependerá de la inversión antes considerada. En economía laboral o del trabajo, algunos autores utilizan este concepto para explicar el paro existente en una economía. La distribución del paro reflejaría las diferencias existentes en los niveles de educación y adiestramiento que, a su vez, son el resultado directo de decisiones de los individuos sobre si invertir o no en ellos mismos. De esta forma, sitúan el problema

del paro en el lado de la oferta de trabajo más que en el de la demanda.

- **CAPACITACIÓN:** está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.¹²

Es la evaluación que puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus conocimientos y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo.¹³

Se entiende por capacitación o adiestramiento, el proceso sistemático y permanente orientado a la adquisición o actualización de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes y comportamiento tendientes a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de las funciones.¹⁴

- **CARGO:** Constituye el vínculo entre los individuos y la organización. En este escenario ingresa el departamento de Recursos Humanos, quienes ayudan a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea. Quienes trabajan en el departamento de Recursos Humanos deben

¹² WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 230.

¹³ HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN. Administración de Personal. 1984. Pág. 180.

¹⁴ REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA, Registro Oficial 374, 4-II-94

poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos para alcanzar los objetivos propuestos.¹⁵

- **CLASIFICACIÓN:** “El Subsistema de Clasificación de Puestos, es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para describir y ordenar los puestos de acuerdo a las funciones y responsabilidades asignadas, así como a los requisitos exigidos para su desempeño”¹⁶
- **COACHING:** es un servicio personalizado que permite hacer cambios significativos en esas percepciones que nos gobiernan y que, sin embargo, tan celosamente guardamos acerca de nosotros mismos y acerca del mundo en general. El coaching es un medio que facilita y agiliza los procesos transformadores.

Jerry W. Gilley y Nathaniel Boughtan afirman:

Se necesitan generar nuevos paradigmas que ayuden a crear una organización ganadora que incluya:

- Perfeccionamiento de una nueva filosofía de desarrollo humano.
- Creación de la transferencia de estrategias de aprendizaje.
- Utilización de los profesionales de desarrollo humano como consultores internos y responsables del desempeño de los sistemas gerenciales.

¹⁵ SIKULA, A. Administración de Recursos Humanos en Empresas. Editorial Limusa. México 1991.

¹⁶ REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA, Registro Oficial 374, 4-II-94

- Estímulo de las relaciones de los empleados creando una actitud de propietarios
 - Creación de autoestima de los empleados y grupos.
 - Identificación de estrategias de recompensa que motiven a los empleados a mejorar su compromiso y lograr resultados.¹⁷
-
- **CONTROL:** Es el proceso de revisar y medir el desempeño con el objeto de determinar el grado hasta el cual se están logrando los planes y objetivos de la organización. Proporciona a los administradores una base para detectar y corregir las direcciones de estos planes, para corregir errores en los planes previos y para desarrollar planes más reales para el futuro.¹⁸

 - **DIRECCIÓN:** Sistema organizacional que asume la responsabilidad de la política de dirección y desarrollo de recursos humanos, apoyado en una cultura, una estrategia, unos sistemas y técnicas que permitan obtener, ilusionar y desarrollar la eficiencia y la eficacia de la organización y lograr la satisfacción de las personas y el desarrollo de los recursos humanos.¹⁹

 - **EFICIENCIA:** Del latín eficiencia: acción, fuerza, virtud de producir, es el criterio económico que revela la capacidad

¹⁷ CALDERON, Alberto. Bases y Fundamentos del Coaching. Editorial Lulu.

¹⁸ CHRUDEN y SHERMAN. Administración de Personal. Editorial South-Western Publishing. 1987.

¹⁹ FERNANDEZ-RIOS, Manuel. Diccionario de Recursos Humanos, Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

- **EFICACIA:** Viene del latín *efficax*: etimológicamente eficaz significa que tiene el poder de producir el efecto deseado; es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos.²⁰
- **EMPLEADO:** Es el titular de un empleo o un puesto de trabajo. En un sentido amplio, el término equivale a asalariado, como contrapuesto a empleador. En sentido más restrictivo, se trata de un asalariado, normalmente encuadrado en el sector servicios, que desarrolla actividades de escaso contenido manual y que percibe su salario en pagas mensuales.
- **EMPLEADOR:** Persona, física o jurídica, o comunidad de bienes, que recibe la prestación de servicios de personas consideradas trabajadores, así como de las contratadas para ser cedidas a empresas usuarias por empresas de trabajo temporal legalmente constituidas.
- **EMPRESA:** "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Explicando este concepto, la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación

²⁰ BENO SANDER. Educación, administración y calidad de vida. Edit. Santillana, 1990.

de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social"²¹.

En base a este concepto la empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y que utiliza una gran variedad de recursos entre estos: financieros, materiales, tecnológicos y humanos para lograr determinados objetivos, sean estos con el fin de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

- **EMPRESA PRIVADA:** Entidad que desempeña una actividad económica dentro del sector privado. La empresa privada asume todos los riesgos inherentes a una actividad económica, aunque estos riesgos se pueden reducir gracias a subvenciones o subsidios públicos y otras ayudas del Gobierno. La empresa privada busca lucro es decir la obtención de beneficios o ganancias, a diferencia de una empresa del sector público, que puede tener otros objetivos distintos al de la maximización de beneficios.²²
- **EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO:** Proceso de determinación del desempeño actual de un trabajador y de su desarrollo potencial. Como técnica de gestión es también un indicador del estilo directivo existente en la organización.

²¹ Chiavenato Idalberto, Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, Mc Graw Hill, Pág. 4.

²² Enciclopedia Microsoft Encarta 2007.

Tanto la heteroevaluación como la autoevaluación pueden estar condicionadas por factores de percepción subjetiva del evaluador, así como por el grado de objetivización del rendimiento a evaluar. Para maximizar el acierto deben aplicarse criterios objetivables sobre quién evalúa, qué evalúa y cómo lo hace. Estos criterios deberán ser contrastables y medibles cuantitativa y cualitativamente.

- **GERENCIA:** Es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos²³.
- **MOTIVACIÓN:** es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."²⁴

La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan

²³ SISK L., Henry y SVERDLIK, Mario. Administración y Gerencia de Empresas.

²⁴ Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208

satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.²⁵

- **PRODUCTIVIDAD:** Puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos, por esta razón algunos autores sostienen que eficiencia más eficacia es igual a productividad

- **PUESTO:** Consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos. Un puesto puede necesitar los servicios de una persona, por ejemplo el presidente, o los servicios de 75, como puede ser el caso de capturistas de datos en una gran empresa.²⁶

²⁵ Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. Pág. 501

²⁶ WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 92.

- **RECLUTAMIENTO:** Proceso de creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo; el primer paso del proceso de contratación. Conjunto de actividades y procesos encaminados a obtener, de acuerdo a la legislación, el número suficiente de personas adecuadas en el momento y lugar oportunos, de forma que tanto las personas como la organización puedan elegir en función de sus intereses a corto y largo plazo.
- **RECURSOS HUMANOS:** Son considerados en la época moderna como el principal activo de las empresas, la variable más importante para la generación de ventajas competitivas; más importantes incluso que el capital y la tecnología. Por lo tanto, como su recurso humano, o sea su gente, es su valor diferencial, la denominada "gestión de recursos humanos" aplica una política encaminada a mejorar la competitividad del personal de una organización.
- **REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:** Se refiere a las características o requisitos físicos, psicológicos, socioeconómicos o de algún otro tipo que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto.
- **SELECCIÓN:** Proceso mediante el cual se decide si se va a contratar, o no, a cada uno de los candidatos al puesto de trabajo; elección de un candidato en base a un perfil del puesto; el segundo paso del proceso de contratación. Proceso de recogida de información con el fin de evaluar y decidir a quién

deberá contratarse, de acuerdo a la legislación, para satisfacer los intereses a corto y a largo plazo del individuo y de la organización.

El Subsistema de Selección es el conjunto de normas, políticas, métodos y procedimientos, tendientes a evaluar competitivamente la idoneidad de los aspirantes que reúnan los requisitos establecidos por el puesto por ser ocupado.²⁷

- **SUBSISTEMA:** Sistema que es parte de otro sistema. Un sistema puede estar constituido por múltiples partes y subsistemas. En general, desde el punto de vista de un sistema determinado, un subsistema es fundamental para el funcionamiento del sistema que lo contiene.

²⁷ REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE SERVICIO CIVIL Y CARRERA ADMINISTRATIVA, Registro Oficial 374, 4-II-94

CAPITULO II

ANALISIS SITUACIONAL

3. ANALISIS SITUACIONAL

3.1. ANÁLISIS EXTERNO

3.1.1.FACTOR ECONÓMICO

La economía de Ecuador es la octava más grande de América Latina después de las de Brasil, México, Argentina, Colombia, Venezuela, Chile, y Perú. Ecuador se distingue por ser uno de los países más intervencionistas es decir es regulada la actividad sea esta publica o privada, fijando normas o realizando actividades en sustitución, en otras palabras es afectada la actividad económica por el Estado frecuentemente; quizá por esta razón la generación de riqueza es una de las más complicadas de Latinoamérica.

Existen diferencias importantes del ingreso donde el 20% de la población más rica posee el 54.3% de la riqueza y el 91% de las tierras productivas. Por otro lado, el 20% de la población más pobre apenas tiene acceso al 4.2% de la riqueza y tiene en propiedad sólo el 0.1% de la tierra. Existe cierta estabilidad económica pero con bases débiles y de forma forzosa, esto gracias al ámbito político tratado posteriormente.

El crecimiento del sector automotriz es un buen indicador del estado de la economía de un país, en el 2007, el mercado automotriz presentó un crecimiento del 8,6%, alcanzando ventas de 91 778

unidades entre todas las marcas. El panorama en 2008 se podría ver similar, pues al cierre de junio la venta de vehículos fue cercana a 50 mil unidades, cuando esta cifra a junio de 2007 fue de 40 mil unidades, no necesariamente quiere decir que las ganancias sean mayores para empresas como NEOAUTO, puesto que por efecto del alza del Impuesto a los Consumos especiales ICE, se tuvieron que reducir márgenes de utilidad para mantener los niveles de ventas y el nicho de mercado.

La actual crisis mundial que esta dejando estragos en todos los países del mundo ha llegado con un impacto aislado al Ecuador por la dolarización y un mercado de valores incipiente, pero esto no significa que el Ecuador este libre de ningún efecto.

Según expertos la banca tiene liquidez, pero esta endureciendo los términos para otorgar créditos, en el sector automotriz ya se han reducido los plazos para los créditos de 48 a 36 meses por ejemplo, esto perjudica en cierta manera las vetas de NEOAUTO.

3.1.1.1. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

Una de las mejores formas de evaluar el desenvolvimiento de la economía de una nación es a través de la contabilidad de todo lo que produce y de los servicios que presta.

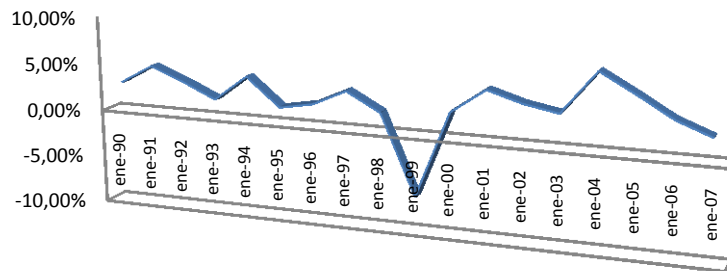
El PIB mide el valor en dólares de toda la producción de bienes y servicios del país. Los cambios porcentuales en el PIB de las

economías de un año a otro determinan la tasa de crecimiento del país.²⁸

CUADRO No. 2:
PIB últimos años

FECHA	VALOR
Ene-07	2,49%
Ene-06	3,89%
Ene-05	6,00%
Ene-04	8,00%
Ene-03	3,58%
Ene-02	4,25%
Ene-01	5,34%
Ene-00	2,80%
Ene-99	-6,30%
Ene-98	2,12%
Ene-97	4%
Ene-96	2,40%
Ene-95	1,75%
Ene-94	4,70%
Ene-93	2,00%
Ene-92	3,60%

GRAFICO No.2
PIB últimos años



Elaborado por: Jorge Muñoz

Fuente: www.bce.fin.ec

Como se observa en la grafica anterior, el porcentaje de crecimiento del PIB ha disminuido en los últimos años, esto lamentablemente refleja el crecimiento del país, la fuerza mas grande del país en cuanto a producción es el petróleo, mucho depende de este el bienestar económico de la nación.

²⁸ www.diariolosandes.com.ec

La crisis del 99 golpeo duramente la economía ecuatoriana, se ve claramente en el Grafico No. 2 como a raíz de la dolarización en el 2000, el PIB aumentó considerablemente, con un pico del 8% en el 2004 y un descenso paulatino a partir de esa fecha.

Connotación Gerencial:

Oportunidades:

- Posibilidad de aumentar las ventas ya que al incrementarse el PIB quiere decir que el país esta produciendo más y que la gente esta consumiendo más, además tiene mayor poder adquisitivo.

Amenazas:

- Disminución en las ventas ya que el país tendrá menos poder adquisitivo al disminuir la producción y el consumo, como resultado de un decrecimiento o estancamiento del producto interno bruto, ejemplo, en los años 2006, 2007 y 2008, en los cuales se ha reducido, frente a los años 2003, 2004 y 2005.

3.1.1.2. DESEMPLEO

A raíz de que el Ecuador adoptó el dólar estadounidense como su moneda oficial en el año 2000, mejoró sus condiciones económicas, pero no en los niveles necesarios para doblegar al desempleo o mejorar las condiciones generales de su mercado laboral.

Tomando en cuenta los efectos que tuvo el país por los estragos del invierno y el aumento de los precios internacionales, es alentador saber que a pesar de estos factores negativos se tiene una mejora en los niveles de pobreza y desempleo.

Según las estadísticas del INEC, en agosto del 2008 el número de desempleados a nivel nacional fue de 159.361 con una Población Económicamente Activa (PEA) de 2'413.691 que corresponde al 6,60%; mientras en septiembre los desocupados sumaron 176.986 con una PEA de 2'434.588, que representa el 7,27%.

En las ilustraciones que se muestra a continuación se observa la evolución del desempleo en los últimos dos años, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, las expectativas de una reducción de desempleo se centra a fin de año y las estadísticas le dan la razón. Entre octubre y diciembre del año pasado el desempleo cayó en 1,2 puntos porcentuales (de 7,5 en octubre a 6,3% en diciembre), pero volvió a repuntar en enero y febrero, cuando alcanzó casi los mismos porcentajes de octubre.

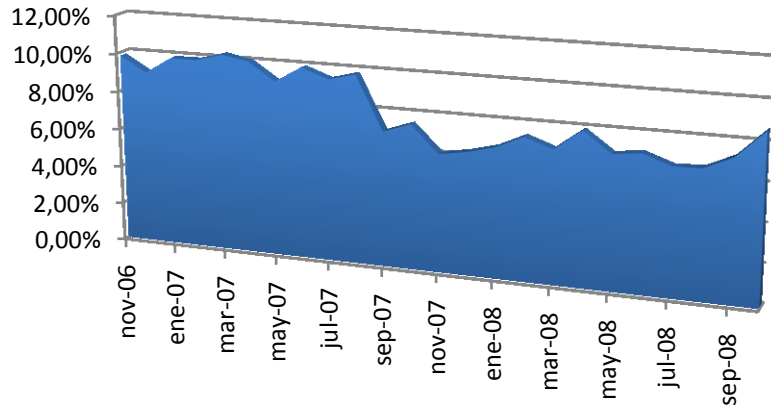
CUADRO No. 3

Desempleo últimos años

FECHA	VALOR
Oct-08	8,66%
Sep-08	7,27%
Ago-08	6,60%
Jul-08	6,56%
Jun-08	7,06%
May-08	6,90%
Abr-08	7,93%
Mar-08	6,87%
Feb-08	7,37%
Ene-08	6,71%
Dic-07	6,34%
Nov-07	6,11%
Oct-07	7,50%
Sep-07	7,00%
Ago-07	9,80%
Jul-07	9,43%
Jun-07	9,93%
May-07	9,10%
Abr-07	10,03%
Mar-07	10,28%
Feb-07	9,90%
Ene-07	9,89%
Dic-06	9,03%
Nov-06	9,82%

GRAFICO No.3

Desempleo últimos dos años



Elaborado por: Jorge Muñoz

Fuente: www.bce.fin.ec

Connotación Gerencial:

Oportunidades:

- Poder contar con mano de obra calificada a bajo costo, ya que la falta de empleo obliga a las personas a tener que aceptar el salario o remuneración ofrecida.

Amenazas:

- Baja en las ventas, ya que la falta de empleo disminuye la capacidad adquisitiva de las personas, esto hace que el consumo por ciertos bienes, como el caso de los automóviles, disminuyan.

3.1.1.3. INFLACIÓN

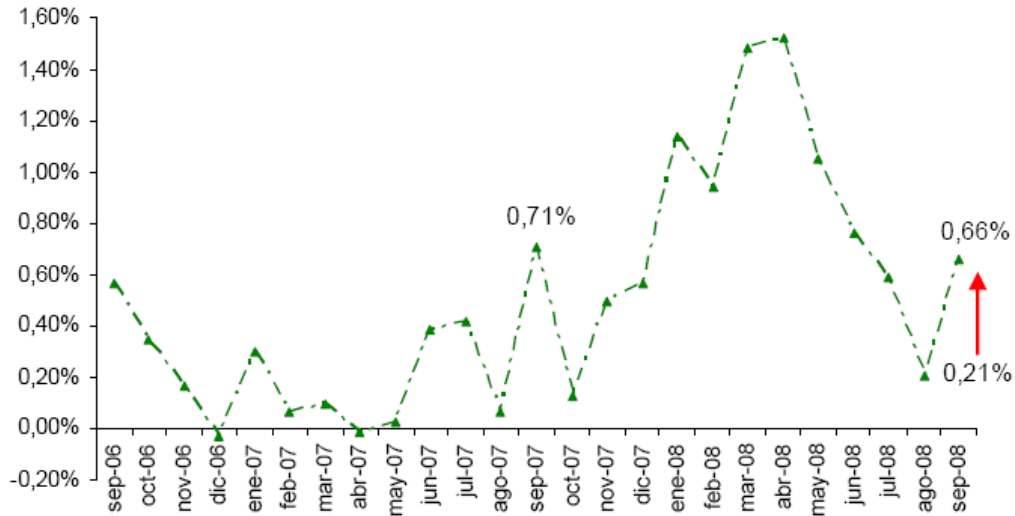
La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.²⁹

Partiendo de esta premisa cabe mencionar que este factor ha sido uno de los más influyentes en la economía ecuatoriana, desde hace mucho tiempo el Ecuador ha vivido con niveles altos de inflación, en ocasiones llegando a una hiperinflación como en la crisis del noventa y nueve, hoy en día los niveles de inflación siguen subiendo luego de la dolarización.

En el mes de septiembre de 2008 se registró una inflación mensual de 0,66%, la cual es superior a la presentada en el mes de agosto (0,21%) pero inferior a la de septiembre del año 2007, mes en el cual se ubicó en 0,71%.

²⁹ Banco Central del Ecuador

GRAFICO No. 4: Comparación de la inflación mensual

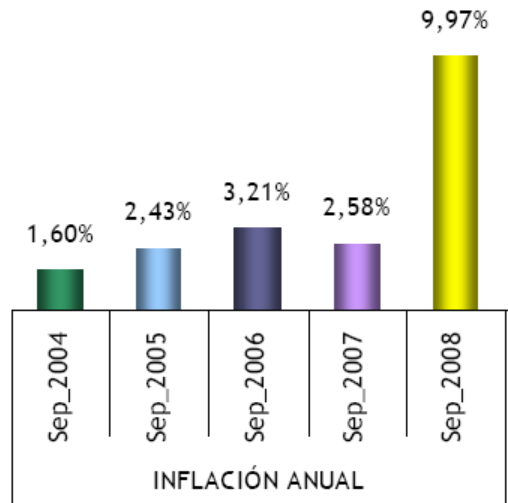


Comparación de la inflación mensual desde septiembre 2006 hasta septiembre 2008³⁰

La variación anual de la inflación para el ultimo mes de septiembre fue de 9,97%, como se observa en la siguiente grafica, al comparar la inflación anual del mes de septiembre de los últimos cuatro años, se evidencia que el presente año alcanza el registro más alto, esto debido a incertidumbre política y a la crisis financiera mundial.

³⁰ www.inec.gov.ec

GRAFICO No. 5: Inflación anual



Inflación anual de los últimos cuatro años ³¹

Connotación Gerencial:

Oportunidades:

- Disminuyendo la inflación, la población cuenta con mayor capacidad adquisitiva, lo que desemboca en mayores ventas para la empresa.
- La empresa disminuiría los costos y gastos, por ende las utilidades aumentarían.

Amenazas:

- Al aumentar los niveles de inflación los posibles compradores de autos tendrían menos capacidad de pago o menor poder

³¹ www.inec.gov.ec

adquisitivo, lo que disminuiría las posibilidades de adquisición de un vehículo.

- Los empleados pedirían alza de salarios, que no se podría complacer por la falta de ventas, esto haría que exista un mal ambiente laboral.
- Encarecería el producto, lo que hace más difícil la venta.

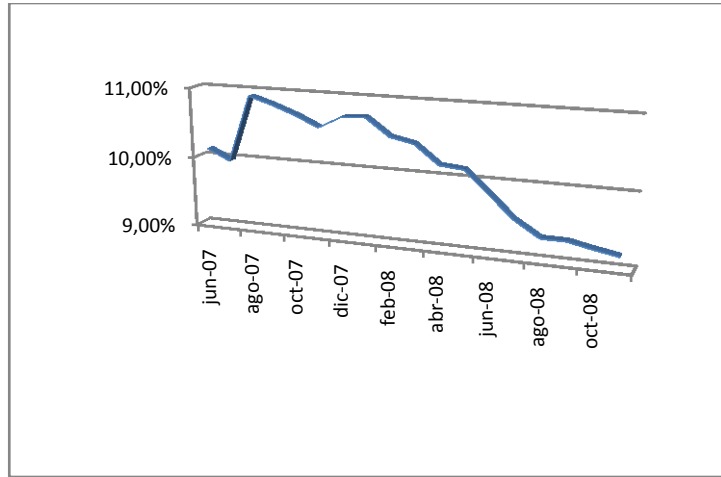
3.1.1.4. TASAS DE INTERES

En el sector automotriz, las tasas de interés juegan un papel crucial al momento de la adquisición de un auto, es una herramienta de venta valiosa, muchas veces depende de cuan atractiva es esta para el cierre de una negociación.

Las ventas con crédito son las mas comunes en el Ecuador, para esto se necesita de entidades financieras, las alianzas estratégicas entre estas y las casas comercializadoras de autos, es de suma importancia para el desarrollo de las operaciones.

En los últimos años las tasas de interés han sufrido un leve aumento, en Diciembre del 2004 la tasa activa se ubico en 7,67% y en noviembre del 2008 registró 9,18%, como vemos en las tablas y gráficos siguientes, las tasas de interés han bajado en los últimos meses.

GRAFICO No. 6: Tasa Activa



Elaborado por: Jorge Muñoz

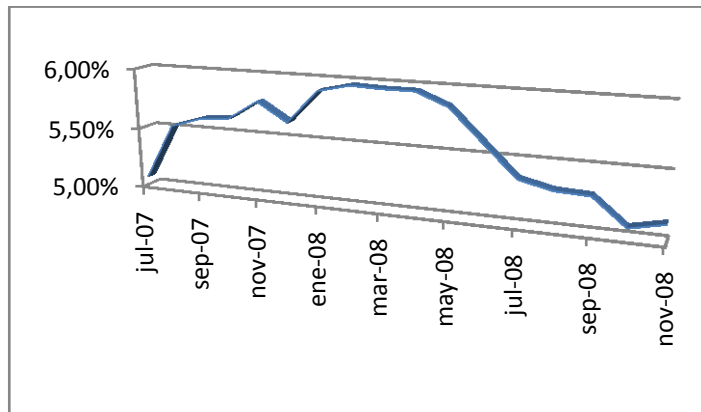
Fuente: www.bce.fin.ec

CUADRO No. 4:

Tasa Activa

FECHA	VALOR
Nov-08	9,18%
Oct-08	9,24%
Sep-08	9,31%
Ago-08	9,31%
Jul-08	9,52%
May-08	10,14%
Abr-08	10,17%
Mar-08	10,43%
Feb-08	10,50%
Ene-08	10,74%
Dic-07	10,72%
Nov-07	10,55%
Oct-07	10,70%
Sep-07	10,82%
Ago-07	10,92%
Jul-07	9,97%

GRAFICO No. 7: Tasa Pasiva



Elaborado por: Jorge Muñoz

Fuente: www.bce.fin.ec

CUADRO No. 5:

Tasa Activa

FECHA	VALOR
Nov-08	5,14%
Oct-08	5,08%
Sep-08	5,29%
Ago-08	5,30%
Jul-08	5,36%
May-08	5,86%
Abr-08	5,96%
Mar-08	5,96%
Feb-08	5,97%
Ene-08	5,91%
Dic-07	5,64%
Nov-07	5,79%
Oct-07	5,63%
Sep-07	5,61%
Ago-07	5,53%
Jul-07	5,07%

Connotación Gerencial:

Oportunidades:

- Disminuyendo las tasas de interés, las cuotas de los créditos disminuyen haciendo más atractivo los pagos para el cliente, y al final haciendo que los concesionarios de vehículos tengan mayores ventas.
- El crédito para los concesionarios de autos se hace menos costoso, lo que posibilita endeudarse aún más y poder invertir en la empresa y adquisición de más autos, es decir contar con un stock adecuado.

Amenazas:

- Al contrario de lo que sucede con las oportunidades, si suben las tasas de interés, los clientes no ven atractivo el endeudamiento y prefieren no endeudarse, lo que debilita las ventas.
- Al subir las tasas de interés los créditos para los concesionarios de vehículos se encarecen, imposibilitando en la mayoría de los casos invertir en la empresa y mantener un stock adecuado de vehículos.

3.1.2. FACTOR POLÍTICO

La elección del actual presidente Rafael Correa respondió a una gran frustración de la población que ya no sabía que hacer ni que esperar de la clase política tradicional, fue una votación de rechazo contra lo establecido, pidiendo a gritos que se den cambios significativos, que alguien tome la rienda y forje mejores días para el Ecuador, a pesar de lo sucedido con gobiernos pasados y el actual, la tendencia sigue siendo similar, pues existen rezagos de la inestabilidad, la corrupción, y con eso viene la aparición de varios movimientos políticos que contribuyen a la inestabilidad política, además por ser un gobierno izquierdista, alineado con los pensamientos de Hugo Chávez y Evo Morales como la nacionalización de petroleras, el centralismo, la creación de una posible moneda de la región, entre otros, los Gobiernos y empresas extranjeras han visto con recelo los últimos cambios, incidiendo en que, las inversiones se frenen un poco por la inestabilidad y la incertidumbre política.

3.1.2.1. GOBERNABILIDAD

Uno de los problemas más serios que afrontan los sistemas políticos contemporáneos, especialmente los pertenecientes a países en vías de desarrollo, es como mantener la Gobernabilidad. En América Latina la gobernabilidad se encuentra amenazada, por la crisis fiscal, la falta de institucionalización de las organizaciones y procesos políticos, el

colapso de los aparatos administrativos y la falta de legitimación de las estructuras políticas. Los problemas de gobernabilidad en años anteriores e inclusive en los períodos actuales en la región, se han expresado a través de revoluciones, insurrecciones civiles y golpes de Estado de carácter militar.

En los últimos años tres presidentes constitucionales, fueron derrocados mediante el empleo de mecanismos de resistencia civil. En todos los casos, se trataba de dirigentes de amplia trayectoria política en el país que habían triunfado claramente en elecciones.

La primera víctima de protestas organizadas por sectores golpistas fue el abogado y empresario populista Abdala Bucaram Ortiz, fue destituido en medio de una revuelta popular que se originó en una fuerte subida de las tarifas de los servicios públicos. Para salvar el sistema institucional, el Congreso apeló a declarar al presidente “incapacitado para gobernar”, en febrero de 1997. En su reemplazo asumió el doctor Fabián Alarcón.

La siguiente víctima sería el Dr. Jamil Mahuad Witt, en los primeros meses de gobierno, Mahuad intento aplicar un duro plan de ajuste económico, devaluó el sucre, liberalizó el precio de los combustibles, suprimió los subsidios para el consumo eléctrico e introdujo una serie de medidas de austeridad cuyo costo recayó directamente sobre las rentas de la población, anunció, en marzo de 1999, que Ecuador vivía su peor crisis económica desde la depresión de 1930 y que el país tenía la tasa

de inflación más alta de América Latina y en enero de 2000, el día 9 de enero de ese año, Mahuad anunció la dolarización oficial de la economía y la fijación del tipo de cambio en un dólar de 25.000 sucres, con una inflación del 56%, esto sirvió de detonante para el estallido definitivo: nuevamente se declaró el estado de sitio por las protestas callejeras en Guayaquil, Quito y otras ciudades, el día 12 de enero un autodenominado “Parlamento Nacional de los Pueblos del Ecuador” llamó a la resistencia civil y a la toma del poder ejecutivo, el 22 de enero de 2000, el vicepresidente Gustavo Noboa Bejarano prestó juramento como presidente, luego de que el Congreso hubo decretado que Mahuad había hecho abandono del cargo.

El tercer caso es el del Coronel Lucio Gutiérrez que asumió el poder en Ecuador como tantos otros presidentes latinoamericanos. Con escaso apoyo electoral, en medio de una profunda crisis socioeconómica e institucional. Sin un partido político orgánico y apoyado tan sólo por una heterogénea coalición política amenazada siempre por sus propias tensiones centrífugas. El 19 de abril comenzaron a hacerse más y más violentos los disturbios mientras el presidente insistía en que no renunciaría y acusaba de “forajidos” a los manifestantes. El miércoles 20, el parlamento unicameral se reunió en sesión excepcional en la sede del Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicaciones para América Latina, en el norte de Quito, y cesó al presidente Gutiérrez con el voto de 60 de los 62 legisladores presentes.³²

³² www.ciudadpolitica.com, Dr. Adalberto AGOZINO, La Gobernabilidad como problema: El caso de Ecuador.

Con el Actual mandatario Rafael Correa no se han caldeado los ánimos como en estos tres casos anteriores, pero sin duda el Ecuador es un país muy difícil de gobernar lo que se traduce en una inestabilidad general.

Connotación Gerencial:

Oportunidades:

- Frente a la crisis de los últimos gobiernos, se presenta una nueva tendencia de gobernabilidad que ayuda a diferentes grupos sociales, impulsando salud, educación y vivienda, lo que ayudará al desarrollo del pueblo y por ende las condiciones de vida aumentarán, tratando de satisfacer más necesidades, entre estas la necesidad de movilizarse en auto propio.

Amenazas:

- La ingobernabilidad hace que el país se desestabilice, esto hace que los bancos restrinjan créditos, que las personas resten sus consumos, que las empresas extranjeras piensen dos veces antes de invertir en el país.
- La nueva ley de equidad financiera mientras se analice y se apruebe, limitaría la concesión de créditos destinados al sector automotriz, considerando que como política del gobierno es la de incentivar los créditos productivos para la pequeña y mediana empresa.

3.1.3.FACTOR SOCIODEMOGRAFICO

La sociedad ecuatoriana durante los últimos 30 años ha estado inmersa en un profundo proceso de cambio, se ha afirmado cambios en el crecimiento, la urbanización, el mejoramiento del nivel de educación, la reducción de diferencias de género, la pobreza, que ha sido un problema constante que no ha podido ser erradicado.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la “Encuesta de Condiciones de vida ECV-quinta ronda 2005-2006” que realizó el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, la población total del es de 13.278.359 habitantes.

De este numero de habitantes, el 63.5% vive en el área urbana; y, el 36.5% reside en el área rural; por otro lado, desagregada la población por género, el 50.5% son mujeres y el 49.5% son hombres. El Ecuador tiene una población joven, el 52.9% es menor a 25 años; el 35.2% está entre los 25 y 54 años; y solo el 11.9% sobrepasa los 55 años de edad³³, 34.7%, es decir, un poco más de la tercera parte de la población del país es menor de 15 años, lo que ratifica al Ecuador como un estado con población predominante joven, esto es propio de un país en vías de desarrollo.

De esta población, los que tienen estabilidad laboral, con una edad comprendida entre 25 y 35 años, que tienen un ingreso fijo, sea por relación de dependencia o por negocio propio, tienen la tendencia de adquirir autos nuevos o usados con 3 años de antigüedad privilegiando su gasto en la mayoría de los casos por automóviles de

³³ Resultados obtenidos Encuesta de Condiciones de vida ECV-quinta ronda 2005-2006

última generación; esto sucede principalmente entre la gente de clase media y media alta con un promedio de remuneración mensual de \$500 en adelante.

3.1.3.1. CARACTERISTICAS POBLACIONES

De los más de trece millones de ecuatorianos, el 50,5% son mujeres y el 49,5% son hombres, la mayoría de estas personas vive en el área urbana.

CUADRO No. 6: Ingreso promedio por nivel de instrucción

Nivel de instrucción	Ingreso promedio	
	mujer	Hombre
Ninguno	140	159
Primaria	218	255
Secundaria	320	376
Superior	505	899
Total	267	384

Elaborado por: Jorge Muñoz.

Fuente: INEC - Sistema Integrado de Encuesta de Hogares, Módulo Empleo.
Nov. 2003

Como se observa en la tabla anterior, así como en la mayoría de países Latinoamericanos, existe aun una marcada desigualdad, que se refleja en los ingresos promedios entre hombres y mujeres.

Por otro lado, existen 47,4 habitantes por km², el 90% de la población es católica; el 3% protestante y el 7% restante, agnóstico o seguidor de otras religiones

Connotación Gerencial:

Oportunidades:

- La ubicación de los locales de NEOAUTO, es decir en el área urbana, ayudara a captar la mayor cantidad de clientes, aun más si se sabe que más del 60% de la población habita en el área urbana.
- Se tiene cantidad de clientes potenciales, ya que el Ecuador posee una población joven.

Amenazas:

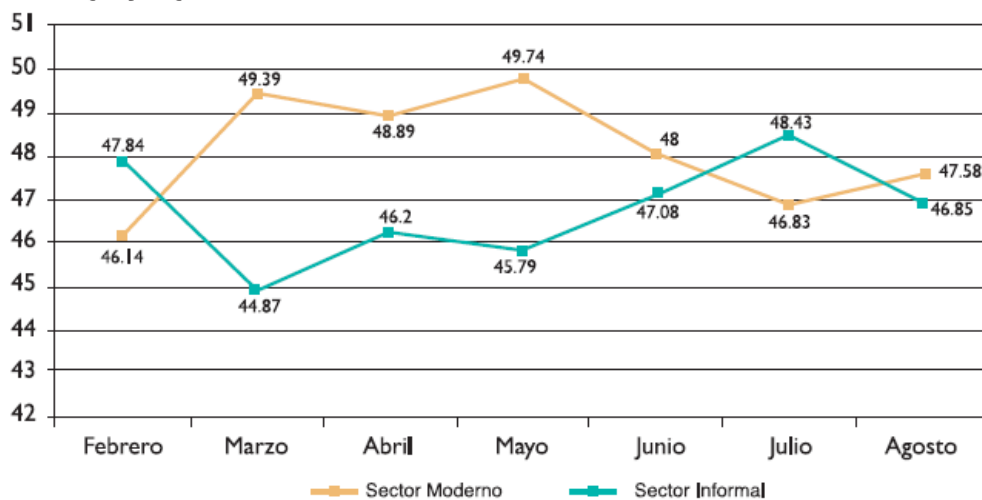
- Actualmente, las ventas se enfocarían a menos de 50% de la población ya que por la edad se dificulta el trámite de crédito bancario que por política requieren un rango de edad establecido.

3.1.3.2. EMPLEO

Los analistas económicos señalan que existe una “desaceleración del crecimiento económico real”³⁴ fenómeno que responde a la falta de inversión en el aparato productivo, a las altas tasas de interés, al alto costo de la mano de obra y a una inflación alta, la inestabilidad política y jurídica. De esta manera, el contexto macroeconómico no es favorable para la creación de empleo.

GRAFICO No. 8: Población Ocupada, Quito, Guayaquil y Cuenca

**Población ocupada por segmentos del mercado laboral
Quito, Guayaquil y Cuenca**



Fuente: www.flacso.org.ec

³⁴ ILDIS, Análisis de Coyuntura Económica, 1er semestre del 2003, p.15.

De acuerdo a los datos del Gráfico No. 8 proporcionados por la Flacso, en el 2003 la tasa de ocupación promedio era de un 45%, lo que quiere decir que más de la mitad de la población se encuentra desocupada.

Connotación Gerencial:

Oportunidades:

- Reducción de salarios en el caso de disminuir el empleo y existan mas demanda de fuentes de empleo que oferta.
- En el caso de aumentar los índices de empleo, las ventas aumentarían por mayor cantidad de ingresos de clientes.

Amenazas:

- Disminución de las ventas por falta de ingresos de los consumidores.
- Posible escasez de fuentes alternativas de trabajo, lo cual incide en una baja en la adquisición de vehículos en el país, para ciertos sectores y niveles de población en la economía del país.

3.1.3.3. MIGRACIÓN

La migración es un fenómeno que ha tomado gran fuerza en los últimos años, la principal razón es la falta de oportunidades en el país, la gente busca formas de mejorar la situación de ellos y de sus familias.

La gran mayoría de estas personas son jóvenes, en su gran mayoría hijos de familia, características que ayudan a comprender el comportamiento de la oferta y demanda del mercado globalizado. En efecto, por un lado, el mercado de trabajo demanda una mano de obra preferentemente joven y por otro, la oferta familiar de mano de obra se concentra en los hijos, quienes asumen de este modo un rol importante en las estrategias familiares para enfrentar la crisis económica.

CUADRO No. 7

Porcentaje de familias con algún miembro emigrante y promedio de emigrantes por familia en Quito, Guayaquil y Cuenca		
Ciudades	Familias	Emigrantes/familia
Quito	19.10	1.57
Guayaquil	11.25	1.37
Cuenca	16.93	1.45
Total	14.95	1.48

Elaborado por: Jorge Muñoz

Fuente: Encuesta del Mercado Laboral Ecuatoriano, FLACSO, 2003

Casi dos miembros del 15% de familias ecuatorianas tienen familiares que han emigrado, como se observa en el cuadro 7, existen menos personas de la costa que salen del país en relación con las ciudades de la sierra, Guayaquil es la que menos miembros de familia salidos del país registra.

Últimamente, la situación de los emigrantes ha cambiado, no existen las mismas oportunidades que existían hace algunos años, las fuentes de empleo y las remuneraciones que percibían han disminuido, sin embargo existe gran cantidad de ecuatorianos que salen del país en busca de días mejores.

Connotación Gerencial:

Oportunidades:

- Las remesas favorecen a los ingresos de las familias ecuatorianas, que por motivos de confort o trabajo buscarán adquirir un automotor, ya sea por seguridad o inversión de sus recursos financieros.
- La política del gobierno de promover incentivos para el retorno de los emigrantes a través de la SENAMI Secretaria Nacional del Migrante, permitirá a la población que regrese al país, entre una de sus comodidades o gastos, la adquisición de vehículos.

Amenazas:

- La desintegración de las familias es un problema social que afecta no solo en lo económico, sino también en lo psicológico, las personas golpeadas por este problema no pensarán en adquirir un auto, porque su pensamiento estará dirigido a otras personas.
- La actual situación de los migrantes con una permanencia fuera del país de tres a cinco años, no es muy favorable en cuanto a oportunidades y remuneración se refiere, esto afectaría a la adquisición en este segmento debido a la disminución de ingresos y remesas recibidas.

3.1.3.4. HÁBITOS DE CONSUMO

En las últimas décadas han existido varios cambios, el consumidor no es ajeno a este cambio, se dice que la sociedad actual es consumista y se deja atrapar por la hipercomunicación de las marcas, dejándose convencer de la urgencia de satisfacer necesidades impuestas, que no surgen de su propia escala de satisfacción.

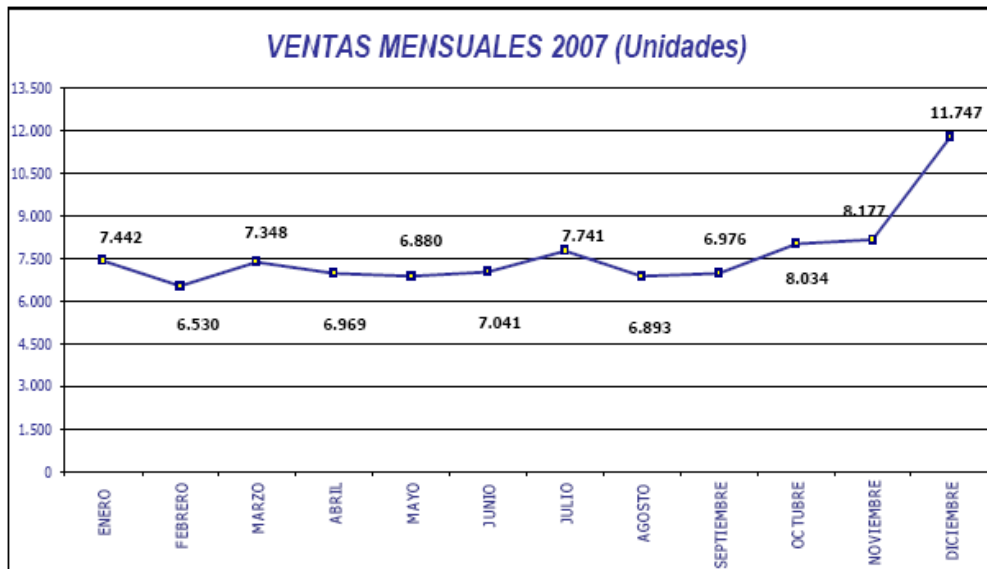
En el Ecuador, se tenía un comportamiento distinto entre los consumidores de la costa y de la sierra, los consumidores de la costa adquirían bienes suntuarios con el afán de sentirse bien con ellos mismos y ante la sociedad, los de la sierra en cambio

eran un poco mas conservadores y consumían lo que necesitaban y existía mayor índice de ahorro que en la costa, hoy en día, la situación es generalizada, existe un patrón de comportamiento no solo en el ecuador sino a nivel mundial, las razones de compra, no pasan por satisfacer una necesidad, sino por factores muy diversos, como: las características de la empresa a la que están comprando, el lugar que esta empresa ocupa como agente económico o la marca del producto. Los compradores se volvieron compulsivos y cómodos, muy cómodos, y más conscientes que nunca de su poder.

En Ecuador el comportamiento del consumidor ecuatoriano esta regido por los mismos parámetros, y en el área automotriz, la situación no es muy diferente, si bien es cierto existen gran cantidad de marcas en el país, las dos marcas mas vendidas son Chevrolet y Hyundai, esto responde a un gusto por la calidad y el precio cómodo, la entrada de autos chinos al país no ha golpeado mayormente a estas marcas, la calidad se sigue imponiendo, aunque por necesidad, la gente busca autos con precios bajos ya que lamentablemente por nuestra situación económica existe en gran parte un mercado de precios.

El año 2007 se vendieron 91.778 unidades, convirtiéndose en el año de mayor venta de la historia. Si bien entre enero y noviembre se vendieron en promedio 7.276 unidades al mes, diciembre registró ventas por 11.747 unidades como se observa en el Gráfico No 9.

GRAFICO No. 9: Ventas mensuales 2007



Fuente: AEADE http://www.aeade.net/images/stories/sector_en_cifras_2007.pdf

Diciembre históricamente ha sido siempre un mes más alto en ventas que los otros, pero en el año 2007 este efecto respondió exclusivamente al proyecto de Ley de Equidad Tributaria que incrementaría el precio de los vehículos desde el 1 de enero del 2008.³⁵

Como se observa en el Cuadro No. 8, En el segmento de automóviles se evidenció un descenso en las ventas, ya que en el año 2006 se vendieron 42.709 unidades y en el año 2007 se vendieron solo 38.565, lo que significa un decrecimiento en 9,7%, la demanda y el crecimiento de este año se vieron compensados en el resto de segmentos que incrementaron sus ventas en comparación al 2006.

³⁵ http://www.aeade.net/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=44

CUADRO No. 8: Ventas anuales

VENTAS ANUALES POR TIPO DE VEHÍCULO						
AÑO	AUTOMÓVILES	CAMIONETAS	TODO TERRENO	VANS	CAMIONES Y BUSES	TOTAL
2001	21.616	12.973	12.762	1.349	4.973	53.673
2002	29.296	16.103	12.910	2.664	8.399	69.372
2003	26.313	13.472	8.639	2.813	4.219	55.456
2004	28.474	14.198	10.009	2.372	4.098	59.151
2005	41.695	17.734	12.647	2.054	6.280	80.410
2006	42.710	18.940	15.384	1.555	5.916	84.505
2007	38.565	20.660	19.769	1.917	10.867	91.778

Fuente: Asociación de empresas automotrices del Ecuador (AEADE)

Se puede observar también que la preferencia por los automóviles es mayor a cualquier otro segmento, ha subido la preferencia por las camionetas y los todo terreno últimamente, además se evidencia un asombroso ascenso en la venta de camiones y buses de casi el 100%.

Para el año 2008 se espera cerrar con unas 115 mil unidades vendidas, pero para el próximo año, la cifra caerá a unas 80 mil; si bien es cierto, la crisis mundial no ha sido muy sentida en el país, los efectos de ésta será la reducción del crédito, lo que disminuirá las posibilidades de venta.

Según ejecutivos de la Asociación de empresas automotrices del Ecuador, en adelante (AEADE), se han vendido más unidades a lo que va del año 2008 pero son más baratas, esto debido al aumento de impuestos, primordialmente el ICE que originó la migración de la demanda de vehículos caros a baratos.³⁶

³⁶ Diario La Hora, viernes 14 de noviembre de 2008, pág. B7

Connotación Gerencial:

Oportunidades:

- Aumento de las ventas por facilidades a los clientes, visitas, entrega inmediata, agilidad en procesos, es decir comodidad para el cliente.
- Por las estadísticas, las ventas de camiones se han incrementado, lo que favorecería al área de vehículos comerciales de NEOAUTO.

Amenazas:

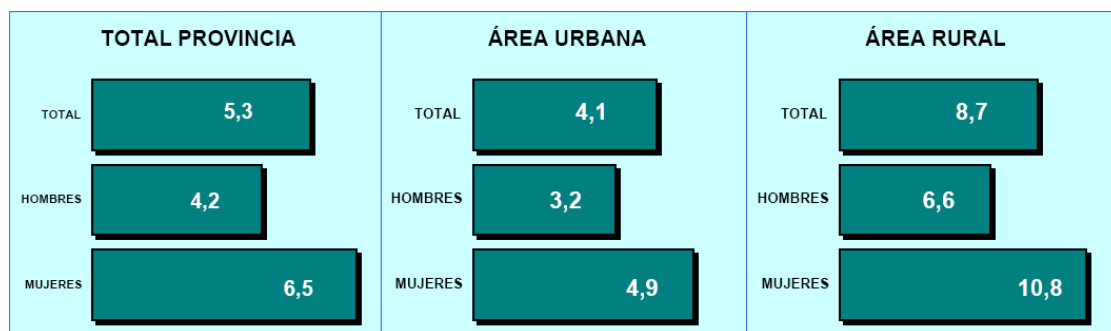
- Si cambia las preferencias del consumidor hacia los precios mas bajos, es decir autos de menor valor, las ventas se verán reducidas en la gama alta de Hyundai.
- Si no se mantiene el stock adecuado y el buen trato al cliente, puede existir perdidas o bajas en las ventas.

3.1.3.5. EDUCACIÓN

La reducción del analfabetismo es quizás uno de los mayores logros de esta etapa democrática, para el censo de 1974, el 24% de la población, no sabia ni leer ni escribir, las mujeres

mostraban un índice del 27% y entre los mayores de 50 años, el 50%. Para el censo del año 2001 el analfabetismo se había reducido al 8,4% en el total de la población y al 9,5% en las mujeres, en el grupo de edad entre 20 y 40 años cayó al 4%.³⁷

GRAFICO No. 10: Tasas de analfabetismo de la población de 10 años y más, según área y sexo (Provincia de Pichincha)

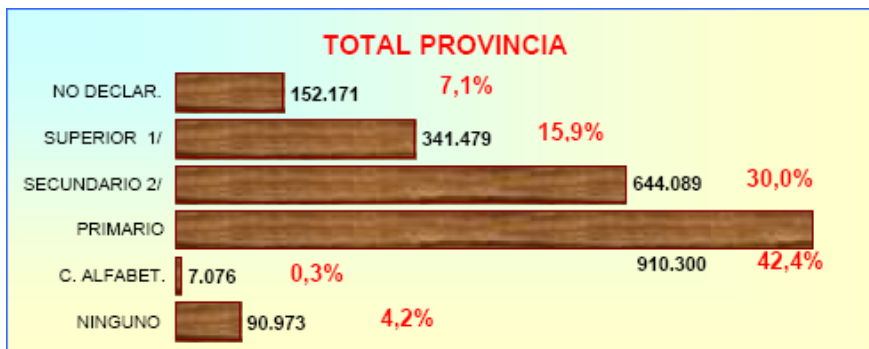


Fuente: INEC, Resultados del VI Censo de Población y V de vivienda 2001 – Julio 2002

Como se observa en el Gráfico No. 10, según el censo del 2001, la población de la Provincia de Pichincha que es donde NEOAUTO tiene 6 de sus 7 locales, tiene menos índices de analfabetismo que a nivel nacional, últimamente han existido campañas por partes de la prefectura para erradicar el analfabetismo, esto engrandece el crecimiento de la provincia y del país.

³⁷ INEC, Resultados del VI Censo de Población y V de vivienda 2001 – Julio 2002

GRAFICO No. 11: Población de 5 años y más por niveles de instrucción según áreas de residencia.



Fuente: INEC, Resultados del VI Censo de Población y V de vivienda 2001 – Julio 2002

Como se observa en la grafica anterior el porcentaje de personas que poseen un nivel de instrucción superior es relativamente bajo, si bien es cierto el 42% de la población de la provincia de Pichincha tiene estudios primarios, esto es bajo si nos comparamos con países desarrollados.

Connotación Gerencial:

Oportunidades:

- Los índices de analfabetismo siguen bajando, esto da lugar para que las personas puedan desarrollarse económicamente y exista mayor cantidad de recursos e ingresos para estas, lo que resultará en mayores ventas.

Amenazas:

- La falta de educación puede causar que las personas tengan menos ingresos para poder adquirir un auto.
- Bajos estudios superiores quiere decir menos oportunidades de empleo, esto deriva en menos ingresos y en menos ventas.
- El personal para la empresa es menos preparado si tenemos una mala educación, por lo que puede derivar en problemas para la organización.

3.1.4.FACTOR TECNOLÓGICO

Los avances tecnológicos hacen que las empresas del mundo se actualicen frecuentemente, en el sector automotriz han existido una serie de avances, y cada vez las marcas luchan por llevar la posta en cuanto a tecnología se refiere, ya sea en confort, consumo de combustible, potencia, acabados, entre otra cosas. En el sector automotriz existe una permanente guerra tecnológica, lo que hace que cada día las marcas luchen por ser mejores y no quedarse atrás en este mundo tan competitivo.

Uno de los adelantos tecnológicos mas recientes en la industria automotriz es la tecnología hibrida, un vehiculo hibrido es aquel que combina dos motores; uno eléctrico y otro de explosión. Ambos se

encargan de mover el vehículo, pero cada uno entra en funcionamiento dependiendo de las circunstancias.

Generalmente, es la mecánica eléctrica la que se ocupa de poner el coche en marcha, de modo que el motor de gasolina sólo actúa como apoyo de éste. El motor eléctrico no necesita enchufarse a la red. 'Chupa' de las baterías que se recargan mediante el motor de gasolina, durante las deceleraciones, o frenando y recuperando energía cinética. Lo que supone una reducción considerable en el consumo de combustible y emisión de gases contaminantes.

Demostrando su alta capacidad de actualización y desarrollo tecnológico y continuando con su compromiso de ofrecer vehículos eficientes en consumo y de respeto con el medio ambiente, Hyundai basa su nueva tecnología híbrida en baterías de litio-polímero. La tecnología de pilas de combustible que está innovando Hyundai se basa en los componentes de las baterías, que ahora son de litio-polímero en vez de Ion-litio como han venido siendo.

Un ejemplo es el Hyundai Tucson FCEV, el corazón de esta tecnología es un motor eléctrico de 30Kw y 205 Nm de Toque asociado al motor de gasolina Theta II de 2.4 litros o al Theta de 2 litros Turbo GDI.

Actualmente NEOAUTO en su gestión gerencial aplica un programa de contabilidad llamado ZEUS, que es un software multiusuario diseñado para el manejo en línea de la contabilidad de una empresa. Permite el procesamiento de múltiples períodos contables al tiempo, actualizando automáticamente los saldos de los períodos siguientes. Se encuentra disponible para las plataformas: DOS y Redes de Área

Local (Windows NT y Novell NetWare), Windows y SQL. Elaborar los documentos en línea reduciendo sustancialmente el trabajo del área de contabilidad. Reduce el tiempo de Auditoría y revisión ya que el sistema audita previamente los documentos.

El sistema consta de 19 módulos principales: Cobranzas, Contabilidad, Listado para declaraciones, Repuestos, Vehículos, Cierre, Caja Bancos, Logística, Logimanta, Consultas, Caja-Bancos, Compras, Cuentas por Pagar, Rol de Pagos, Importaciones, Nomina, Taller, Activos Fijos.

Permite al usuario definir y generar sus propios reportes de acuerdo a las necesidades específicas, eliminando la dependencia del programador del software. El sistema se entrega con formatos standard de todos los reportes (recibos de caja, comprobantes de egreso, facturación, entre otros) y es responsabilidad del cliente adecuarlo a sus necesidades particulares.

Permite al usuario diseñar sus propios documentos fuente y utilizarlos posteriormente en la impresión. Maneja facturas de servicios preparadas, es decir, facturas que están en proceso de elaboración y no actualizan la información del sistema hasta que no se indique explícitamente.

Posee una opción para definición de presupuesto por cuenta o centro de costo o ítems de centro de costo por mes, dependiendo de las características de la cuenta.

Connotación Gerencial

Oportunidades:

- El incremento de la tecnología a nivel mundial y dentro del proceso de globalización incide en los cambios constantes y permanentes de diseños y tipos de automotores, lo cual motiva al consumidor a la adquisición de este tipo de vehículos.
- Las ferias de autos en las que se difunde la tecnología de punta en ciertos casos, convence y aumenta el nivel de satisfacción por parte del cliente o de las personas naturales o jurídicas que requieran adquirir nuevos autos de ultima tecnología.
- La tecnología hibrida hace que el consumo de combustible se reduzca a un 90%, lo que hace atractivo al producto.

Amenazas:

- La volatilidad de la tecnología en ciertos casos afecta a la disponibilidad de ciertas partes, piezas y repuestos que no se encuentran en el mercado local o nacional, debiendo recurrir a la importación que en algunos casos generan demoras debido a las normas de comercio exterior emitidas por el estado, lo cual deriva en la inconformidad y reclamo por parte del cliente.
- La tecnología hibrida encarece los costos de producción, lo que hace menos accesible los autos de esta tecnología en el país.

3.2. ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 LOS USUARIOS O CLIENTES

Los clientes de NEOAUTO S.A. son todas aquellas personas, sean estas naturales o jurídicas, que habitualmente residan en la ciudad de Quito y Santo Domingo de los Colorados, y todas aquellas que sientan la necesidad de adquirir un auto o realizar chequeos, revisiones, reparaciones y todo lo que se refiere al mantenimiento de su auto Hyundai.

En los últimos años el consumo de automóviles ha crecido sustancialmente, esto debido a que la dolarización ayudó al descenso de las tasas de interés, de esta manera las personas que deseaban financiar la deuda al que adquirirían al momento de comprar un auto veían con mejores ojos la idea de endeudarse.

Actualmente con la inestabilidad y la incertidumbre que existe se puede notar un leve incremento en las tasas de interés y una restricción por parte de los bancos tanto en el plazo de crédito como en la cuota de entrada, en el caso del plazo se ha reducido y en el caso de la cuota de entrada aumentó.

2.2.2. LOS PROVEEDORES

El principal proveedor de NEOAUTO es Negocios Automotrices NEOHYUNDAI S.A, empresa dedicada a la comercialización de la línea de vehículos y repuestos Hyundai, actual distribuidor de esta marca para el Ecuador.

Hyundai está presente en el país desde 1976, desde esa fecha hasta octubre del 2002 el Distribuidor para Ecuador de Hyundai era Autocom, propiedad del Señor Gonzalo Diez, quien realizó la importación de los primeros cinco modelos Pony al país, después de esta fecha al no renovarse la concesión en Korea, compra la Distribución de Hyundai el Grupo Eljuri siendo Negocios Automotrices NEOHYUNDAI S.A la nueva distribuidora de Hyundai para el Ecuador.

Los automóviles se importan directamente de Korea, el modelo más reciente de Hyundai en el Ecuador es el i10 que es ensamblado en la India e importado desde ese país, por otro lado, los repuestos son fabricados en Korea pero importados para el Ecuador desde Miami, es decir tienen una ruta Korea – EEUU – Ecuador.

En el caso de servicios de taller existen varios proveedores, los cuales se describe a continuación:

REPSOL YPF quien provee de Aceite de Motor; Aceite de Caja; Aceite de Transmisión, Refrigerante, Líquido de Frenos, entre otros lubricantes requeridos por los diferentes modelos de vehículos Hyundai, sean estos livianos o comerciales.

En la línea de neumáticos, COMERCIAL CISNEROS provee a la NEOAUTO llantas marca Khumo difiere el ancho, perfil y el ring de la llanta para cada tipo de vehículo.

En la línea de Enderezada y Pintura existe una alianza estratégica con AUTOEXPRESS, donde se realiza trabajos requeridos en el caso de colisiones de los vehículos que llegan al taller.

En cuanto a la línea de frenos, existe de igual manera una alianza con RAPIFRENOS en donde se realiza trabajos de Rectificación de Discos, Empacada de Zapatas, Alineación y Balanceo.

Con todos los proveedores antes mencionados NEOAUTO cuenta con crédito de 30 días para la cancelación de las Facturas, lo que ayuda a la empresa a manejarse holgadamente en cuanto a liquidez se refiere.

2.2.3. LA COMPETENCIA

Cuando NEOHYUNDAI tomó las riendas de la distribución de Hyundai en el país NEOAUTO todavía no existía, en pocos años ha llegado a ser el primer concesionario en cuanto a unidades vendidas y cantidad de puntos de venta posee, pero también el crecimiento de mas concesionarios a partir de esta fecha ha aumentado considerablemente, en octubre del 2002 existían los siguientes concesionarios:

**CUADRO No. 9: Red de concesionarios a nivel nacional
octubre 2002**

Ciudad	Concesionario	Cantidad
Ambato	Andina Motors	1
Cuenca	Arsa Motor	1
	Hyunmotor	1
Guayaquil	Hyunmotor	1
	Autoimportadora Galarza	1
	Miglia Motor	1
	Unirepuestos	1
	Ecsy	1
Ibarra	Comercia Hidrobo	1
Loja	Oscica	1
Manta	Automotores Andina	1
Quito	Equinorte	1
	Automotores Andina	1
	Megamotor	1
Santo Domingo	Megamotor	1
TOTAL		16

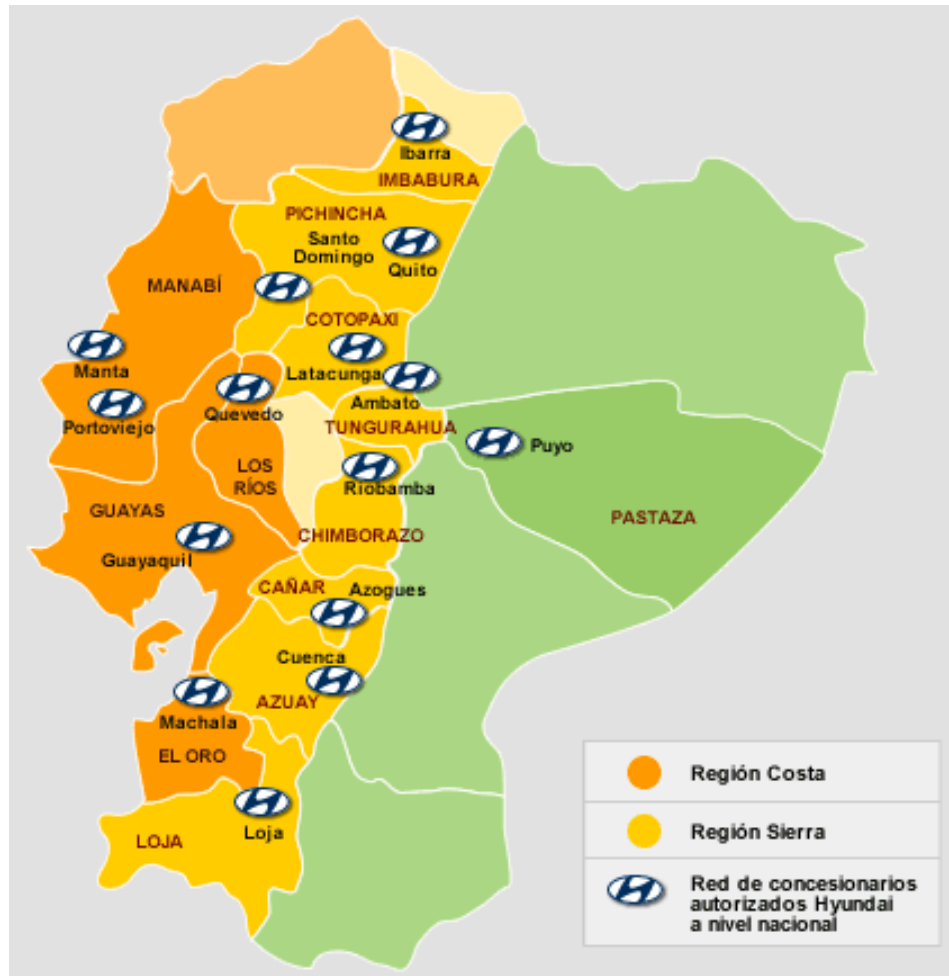
Elaborado por: Jorge Muñoz

Fuente: Entrevista Sr, Gonzalo Muñoz, Ex Gerente General Neohyundai S.A

Como se puede observar en el Cuadro No. 9 existían un total de 16 puntos de venta a nivel nacional, detallados en las diferentes ciudades. En los últimos años la red Hyundai ha crecido considerablemente, la red se ha extendido a las tres regiones del país, Sierra, Costa y Amazonía como se puede apreciar en el Grafico No.12.

GRAFICO No. 12

RED DE CONCESIONARIOS AUTORIZADOS HYUNDAI A NIVEL NACIONAL



Actualmente existen 44 concesionarios como se observa en el Cuadro No. 10, lo que da muestra del gran crecimiento de la marca a nivel nacional, el número de concesionarios casi se ha triplicado en estos últimos 6 años, los que hace pensar que la lucha por captar clientes es cada vez mas fuerte entre concesionarios.

**CUADRO No. 10: Red de concesionarios Hyundai
a nivel nacional**

Ciudad	Concesionario	Cantidad
Ambato	Andina Motors	2
	Central car	1
Azogues	Merquiauto	1
Cuenca	Autohyun	1
	Hyunmotor	1
	Autoimportadora Galarza	1
Guayaquil	Hyunmotor	2
	Asiacar	2
	Autohyun	1
	Autoimportadora Galarza	1
	Miglia Motor	2
	Unirepuestos	1
	Ecsy Hyundai	1
Ibarra	Equinorte	1
Latacunga	Merquiauto	1
Loja	Oscica	1
Machala	Autohyun	1
Manta	Automotores Andina	1
Portoviejo	Automotores Andina	1
Puyo	Merquiauto	1
Quevedo	Oro Auto	1
Quito	Neoauto	6
	Equinorte	1
	Asiacar	2
	Megavehículos	1
	Hyunmotor	1
	Autoimportadora Galarza	1
	Automotores Andina	2
Riobamba	Andina Motors	1
	Merquiauto	1
Santo Domingo	Megavehículos	1
	Neoauto	1
Tulcán	Comercia Hidrobo	1
TOTAL		44

Elaborado por: Jorge Muñoz
Fuente: www.hyundai.com.ec;
 entrevista Sr. Gonzalo Muñoz
 Ex Gerente General
 Neohyundai S.A

Neoauto es el concesionario más importante, seguido de Autohyun y Hyunmotor, pero hay que destacar que el mejor y mayor punto de venta es Equinorte Quito, de aquí que estas empresas antes mencionadas vienen a ser nuestros competidores directos, por su importancia dentro de la cadena.

En el Ecuador a nivel de marcas, el principal competidor de Hyundai es Chevrolet, como se puede apreciar en el Cuadro No. 11, Chevrolet tiene la mayor participación en el mercado local, luego de Hyundai está Mazda y Toyota que tienen una importante participación en el mercado mayormente en la venta de camionetas.

CUADRO No. 11:
Participación de mercado a octubre de 2008

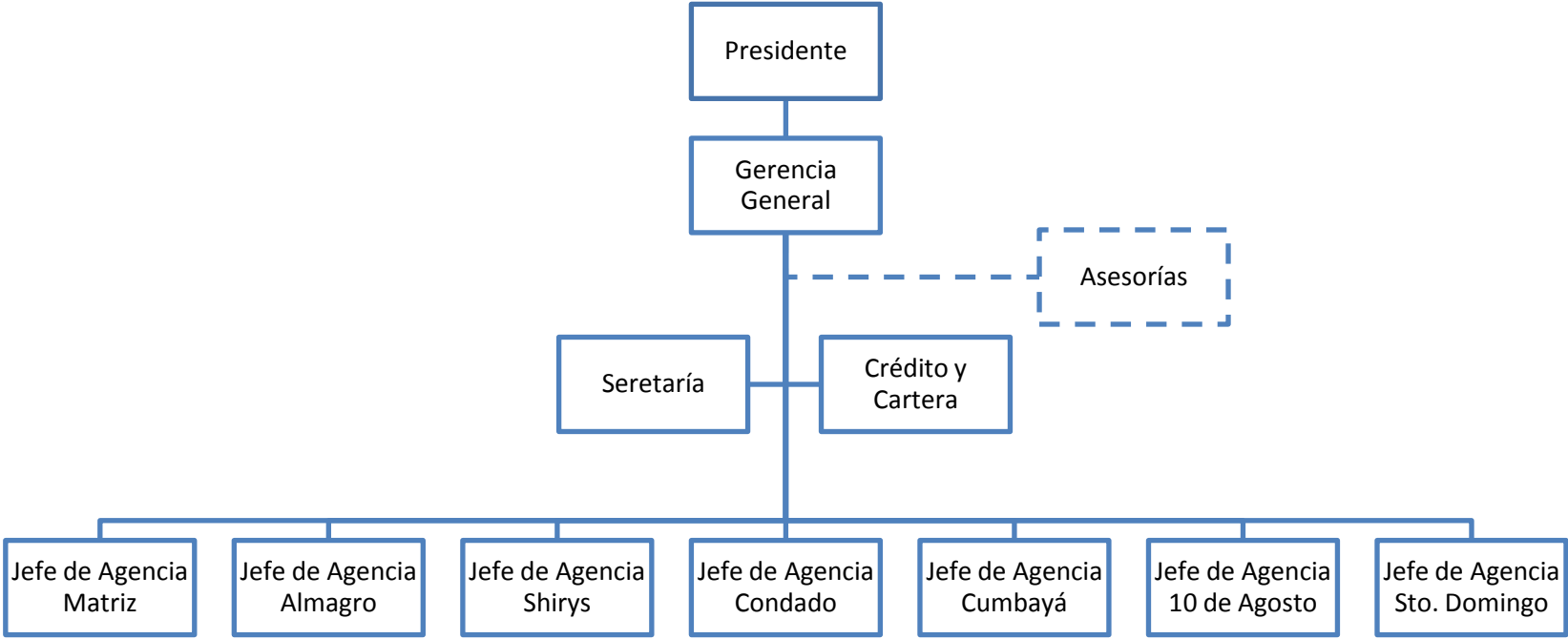
Marca	% Participación
GM	42,66%
Hyundai	11,53%
Mazda	9,36%
Toyota	9,19%
Hino	4,21%
Nissan	3,90%
Kia	3,69%
Renoult	2,41%
Ford	2,08%
Mitsubishi	1,60%
Volkswagen	1,09%
Otros	8,28%

Elaborado por: Jorge Muñoz

Fuente: AEADE

2.2.4. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**GRAFICO No. 13:
Organigrama Administrativo Neoauto**

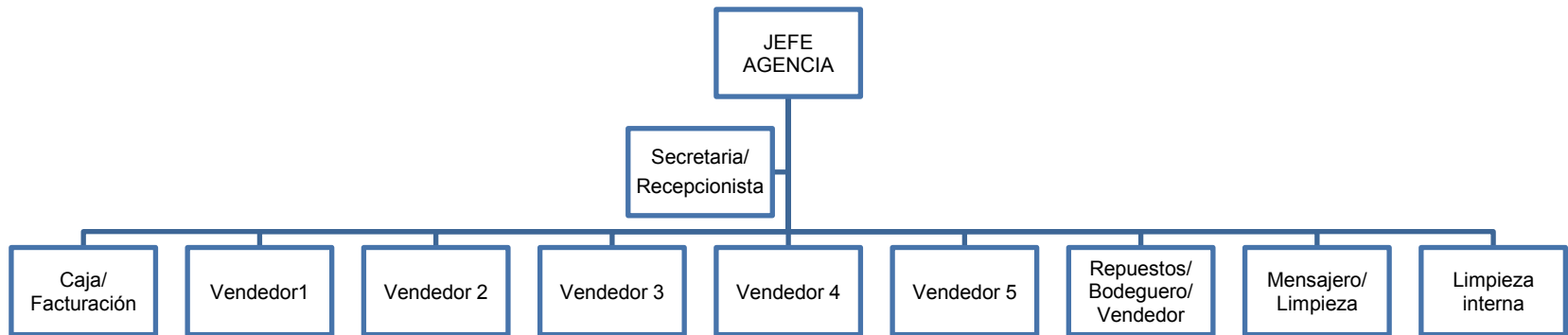


Elaborado por: Jorge Muñoz

Fuente: Gerencia General NEOAUTO

La estructura organizacional sobre la base del organigrama descrito en el Grafico No. 13, Contiene las diferentes áreas y puestos propios de una estructura plana, la misma que, dada la naturaleza de su funcionalidad, permite identificar con precisión los niveles jerárquicos empresariales, así como los mecanismos de coordinación y comunicación, necesarios para lograr una adecuada articulación de los esfuerzos organizacionales, que posibiliten incrementar los niveles de eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios, obteniendo una reducción en los costos y a su vez maximizando las utilidades y rentabilidad, aspectos importantes que coadyuvan a la estabilidad y fortalecimiento de la empresa, situación que incide y redundante en la satisfacción del recurso humano en sus diferentes niveles y tipos de puestos, determinando con estas acciones y metas obtenidas privilegiar el diseño e implantación de un Sistema moderno de Administración del Talento Humano, que integre todos los subsistemas técnicos de esta temática importante para el desarrollo y crecimiento empresarial de NEOAUTO, considerando además que el Recurso Humano constituye la piedra angular que mueve a la organización, y es el principio, medio y fin para alcanzar los objetivos y metas empresariales.

GRAFICO No. 14:
Organigrama Agencia Neoauto

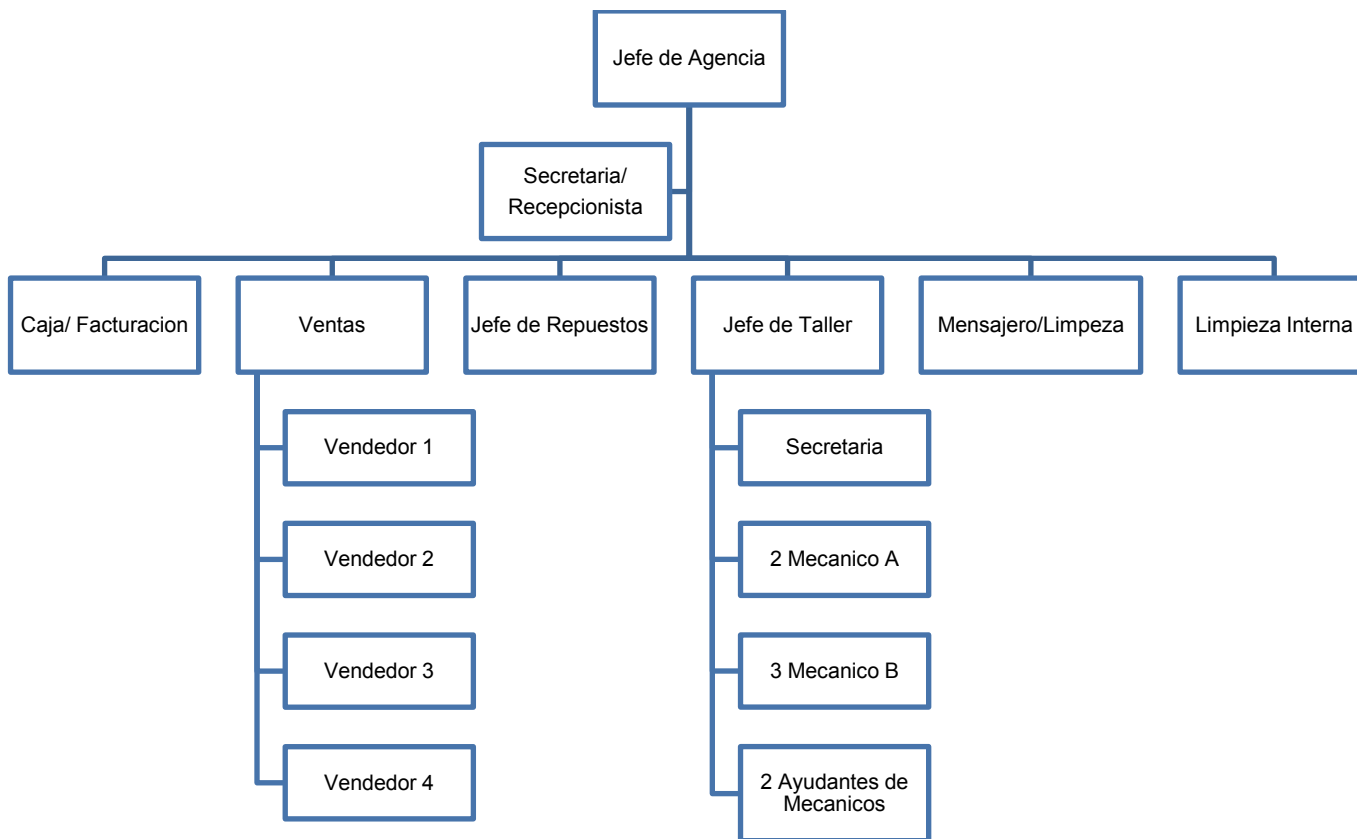


Elaborado por: Jorge Muñoz

Fuente: Gerencia General NEOAUTO

Estructura de la agencia plana, que permite una mayor agilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones oportunas y eficaces orientadas hacia la satisfacción permanente del cliente y además permite la coordinación y comunicación con los responsables de cada especialidad en particular, y en general con el gerente de la empresa. A diferencia de la estructura tradicional piramidal, la que se aplica en NEOAUTO es más simplificada y ágil, lo cual no entorpece y menos aun limita la aplicación de los diferentes procesos.

GRAFICO No. 15: Organigrama Agencia Neoauto con taller



Elaborado por: Jorge Muñoz

Fuente: Gerencia General NEOAUTO

La estructura organizacional del organigrama descrito en el Grafico No. 15, es una estructura plana, que permite identificar con precisión los niveles jerárquicos empresariales, siendo esta sencilla y clara, se facilita la rapidez en la acción, existe mayor facilidad de imponer disciplina al contar con un solo jefe, la autoridad y responsabilidad es concretamente delimitada con esta estructura, una desventaja en este tipo de estructura lineal es que no existe flexibilidad para futuras expansiones .

CAPITULO III
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1. ANÁLISIS FODA

MATRIZ 1 - FORTALEZAS

FORTALEZAS	
1	Imagen de marca internacionalmente bien posicionada
2	NEOAUTO comercializa productos de alta calidad y precios competitivos
3	La empresa persigue una buena ubicación física de las agencias del concesionario
4	Dispone de una amplia gama de productos livianos.
5	Cuenta con el mejor producto diesel.
6	Posee una excelente y nueva infraestructura tanto en ventas como en post venta
7	Fomenta y aplica una buena atención personalizada a los clientes
8	Ser el concesionario directo del Importador de la marca.
9	Conocimiento técnico de la Gerencia
10	Las cuentas por cobrar se encuentran en niveles adecuados y manejables
11	Liderazgo permanente
12	Sistemas y mecanismos de motivación interna
13	Considerable número de clientes individuales y corporativos
14	Existe confianza por parte de nuestros clientes
15	Pertenece al Grupo Financiero y comercial más fuerte del País
16	Se dispone para el cliente el crédito bancario y directo.
17	Toma de decisiones en forma conjunta y participativa
18	Tener la concesión de la primera marca de vehículos importados del País.
19	Visión y liderazgo Gerencial.

Elaborado por: Jorge Muñoz

MATRIZ 2 - OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES	
1	Mantener a la marca como mejor producto importado del mercado
2	Comercializar nuevos modelos de vehículos
3	Competencia obliga a mejorar continuamente
4	Crecimiento de la demanda de vehículos
5	Mejora los estándares de servicio de la competencia
6	Disminución y Estabilidad de las tasas de interés
7	Existen varios proveedores en el área de posventa
8	Incentivos para migrantes a través de la Secretaria Nacional del Migrante.
9	Los últimos años el consumo de automóviles se ha incrementado.
10	Se ha declarado a Pichincha libre de analfabetismo.
11	Excelente precio de reventa del producto

Elaborado por: Jorge Muñoz

MATRIZ 3 – DEBILIDADES

DEBILIDADES	
1	Inexistencia del Sistema de administración de Recursos Humanos
2	No se utilizan políticas y reglamentos
3	Poca inversión en publicidad
4	Falta de agilidad en pagos
5	Dependencia del área administrativa, manejada desde Cuenca
6	No contar con área de post venta en ciertos puntos de venta.
7	Lentitud en procesos, tramites de autorizaciones demorado
8	Falta de stock
9	No se delega responsabilidad y capacidad para tomar decisiones.
10	Falta de autonomía de Gerentes de Agencia
11	No existen políticas de motivación formales

Elaborado por: Jorge Muñoz

MATRIZ 4 - AMENAZAS

AMENAZAS	
1	Situación política y económica del país genera incertidumbre.
2	Incremento del Impuesto a Consumos Especiales.
3	Deslealtad de la competencia.
4	Restricción de créditos bancarios.
5	Depreciación del dólar frente al Euro.
6	Aparecimiento de la Crisis Financiera Mundial.
7	Dispersión del mercado por exceso de competidores.
8	Políticas relacionadas con el posible incremento de aranceles.
9	Políticas comerciales definidas de la competencia.
10	Reducción de ingresos de la clase social media.
11	Aparición de marcas chinas con precios muy bajos.
12	Inestabilidad jurídica y ausencia de leyes como resultado de la nueva Constitución.
13	Aumento del desempleo y subempleo.
14	Incremento de los índices de inflación.
15	Reducción de remesas de migrantes.
16	Cambio de tendencias del consumidor a productos más baratos.

Elaborado por: Jorge Muñoz

MATRIZ 5 DE IMPACTO – FORTALEZAS

FORTALEZAS		IMPACTO		
No.	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Imagen de marca internacionalmente bien posicionada	X		
2	NEOAUTO comercializa productos de alta calidad y precios competitivos	X		
3	La empresa persigue una buena ubicación física de las agencias del concesionario		X	
4	Dispone de una amplia gama de productos livianos.	X		
5	Cuenta con el mejor producto diesel.	X		
6	Posee una excelente y nueva infraestructura tanto en ventas como en post venta	X		
7	Fomenta y aplica una buena atención personalizada a los clientes	X		
8	Ser el concesionario directo del Importador de la marca.	X		
9	Conocimiento técnico de la Gerencia	X		
10	Las cuentas por cobrar se encuentran en niveles adecuados y manejables		X	
11	Liderazgo permanente	X		
12	Mecanismos de motivación interna	X		
13	Considerable número de clientes individuales y corporativos	X		
14	Existe confianza por parte de nuestros clientes	X		
15	Pertenece al Grupo Financiero y comercial más fuerte del País		X	
16	Se dispone para el cliente el crédito bancario y directo.	X		
17	Toma de decisiones en forma conjunta y participativa		X	
18	Tener la concesión de la primera marca de vehículos importados del País.		X	
19	Visión y liderazgo Gerencial.	X		

Elaborado por: Jorge Muñoz

MATRIZ 6 DE IMPACTO – OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES		IMPACTO		
No	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Mantener a la marca como mejor producto importado del mercado	X		
2	Comercializar nuevos modelos de vehículos		X	
3	Competencia obliga a mejorar continuamente	X		
4	Crecimiento de la demanda de vehículos	X		
5	Mejora los estándares de servicio de la competencia	X		
6	Disminución de las tasas de interés	X		
7	Existen varios proveedores en el área de posventa		X	
8	Incentivos para migrantes a través de la Secretaria Nacional del Migrante.			X
9	Los últimos años el consumo de automóviles se ha incrementado.	X		
10	Se ha declarado a Pichincha libre de analfabetismo.			X
11	Excelente precio de reventa del producto		X	

Elaborado por: Jorge Muñoz

MATRIZ 7 DE IMPACTO – DEBILIDADES

DEBILIDADES		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
No	FACTOR			
1	Falta de Sistema de administración de Recursos	X		
2	No se utilizan políticas y reglamentos		X	
3	Poca inversión en publicidad	X		
4	Falta de agilidad en pagos		X	
5	Dependencia del área administrativa, manejada desde Cuenca		X	
6	No contar con área de post venta en ciertos puntos de venta.		X	
7	Lentitud en procesos, tramites de autorizaciones demorado	X		
8	Falta de stock de Vehículos y repuestos	X		
9	No se delega responsabilidad y capacidad para tomar decisiones.	X		
10	Falta de autonomía de Gerentes de Agencia	X		
11	No existen políticas de motivación formales		X	

Elaborado por: Jorge Muñoz

MATRIZ 8 DE IMPACTO – AMENAZAS

AMENAZAS		IMPACTO		
No	FACTOR	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Situación política y económica del país genera incertidumbre.	X		
2	Incremento del Impuesto a Consumos Especiales.	X		
3	Deslealtad de la competencia.	X		
4	Restricción de créditos bancarios.	X		
5	Depreciación del dólar frente al Euro.		X	
6	Aparecimiento de la Crisis Financiera Mundial.		X	
7	Dispersión del mercado por exceso de competidores.		X	
8	Posible incremento de aranceles.	X		
9	Políticas comerciales definidas de la competencia.		X	
10	Reducción de ingresos de la clase social media.	X		
11	Aparición de marcas chinas con precios muy bajos.		X	
12	Inestabilidad jurídica y ausencia de leyes como resultado de la nueva Constitución.		X	
13	Aumento del desempleo y subempleo	X		
14	Incremento de los índices de inflación.	X		
15	Reducción de remesas de migrantes.			X
16	Cambio de tendencias del consumidor a productos más baratos.		X	

Elaborado por: Jorge Muñoz

4.2. Matriz de Vulnerabilidad

DEBILIDADES	AMENAZAS								
	Situación política y económica del país genera incertidumbre.	Incremento del Impuesto a Consumos Especiales.	Deslealtad de la competencia	Restricción de créditos bancarios.	Posible incremento de aranceles	Reducción de ingresos de la clase social media.	Aumento del desempleo.	Incremento de los índices de inflación.	TOTAL
Falta de Sistema de administración de Recursos	3	1	1	1	1	3	3	3	16
No se utilizan políticas y reglamentos	1	3	3	3	3	1	1	1	16
Lentitud en procesos, tramites de autorizaciones demorado	1	3	1	1	3	3	1	1	14
Falta de stock de vehículos y repuestos	3	5	1	1	5	1	1	3	20
No se delega responsabilidad y capacidad para tomar decisiones.	3	1	3	1	1	1	1	1	12
Falta de autonomía de Gerentes de Agencia	1	1	3	1	1	1	3	3	14
TOTAL	12	14	12	8	14	10	10	12	

Elaborado por: Jorge Muñoz

ASPECTOS SELECCIONADOS

Incremento del Impuesto a Consumos Especiales.

Posible incremento de aranceles

Falta de Sistema de administración de Recursos

No se utilizan políticas y reglamentos

Falta de stock

COMENTARIOS:

Buscar alternativas para el incremento del Impuesto a Consumos Especiales.

Establecer estrategias para contrarrestar el posible incremento de aranceles

Formular un Sistema de administración de Recursos Humanos

Establecer políticas y reglamentos

Solucionar problemas por falta de stock

4.3. MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1 </div> FORTALEZAS	OPORTUNIDADES						TOTAL
	Mantener a la marca como mejor producto importado del mercado	Crecimiento de la demanda de vehículos	Competencia obliga a mejorar continuamente	Mejora los estándares de servicio de la competencia	Disminución de las tasas de interés	Los últimos años el consumo de automóviles se ha incrementado	
Imagen de marca internacionalmente bien posicionada	5	5	3	3	1	5	22
NEOAUTO comercializa productos de alta calidad y precios competitivos	5	5	5	5	1	5	26
Dispone de una amplia gama de productos livianos.	3	5	3	1	1	5	18
Cuenta con el mejor producto diesel.	5	5	5	3	1	5	24
Posee una excelente y nueva infraestructura tanto en ventas como en post venta	5	5	3	3	1	5	22
Fomenta y aplica una buena atención personalizada a los clientes	3	5	5	5	1	3	22
Ser el concesionario directo del Importador de la marca.	3	3	5	5	1	3	20
Conocimiento técnico de la Gerencia	5	3	3	3	1	3	18
Liderazgo permanente	5	5	5	3	1	5	24
Mecanismos de motivación interna	3	3	5	5	1	5	22
Considerable número de clientes individuales y corporativos	3	5	3	5	3	3	22
Existe confianza por parte de nuestros clientes	5	5	3	5	1	3	22
Se dispone para el cliente el crédito bancario y directo.	1	3	5	5	5	5	24
Visión y liderazgo Gerencial.	5	5	3	3	1	5	22
TOTAL	56	62	56	54	20	60	

ASPECTOS SELECCIONADOS

Crecimiento de la demanda de vehículos

Los últimos años el consumo de automóviles se ha incrementado

NEOAUTO comercializa productos de alta calidad y precios competitivos

Cuenta con el mejor producto diesel.

Liderazgo permanente

Se dispone para el cliente el crédito bancario y directo.

COMENTARIOS:

Aprovechar el crecimiento de la demanda de vehículos

Buscar estrategias para que la empresa pueda difundir de mejor manera el hecho de que comercializa productos de alta calidad y precios competitivos

Mantener niveles de calidad y excelencia del producto diesel

Mantener un liderazgo permanente

Conservar y ampliar el crédito bancario y directo.

4.4. MISIÓN

Somos un importante comercializador de vehículos de la Marca Hyundai, ofreciendo productos de alta calidad, con un precio competitivo dentro del mercado nacional, local y regional, contando con un excelente equipo de planta tanto en lo relativo al recurso humano, cuanto con la tecnología, siendo transparentes, éticos e innovadores.

4.5. VISIÓN

VISION 2012

Ser la empresa automotriz líder en la comercialización de vehículos Marca Hyundai en el mercado ecuatoriano, contando con el personal auxiliar técnico y profesional más capacitado a nivel local, regional y nacional; con ética, transparencia y responsabilidad, impulsando en forma permanente el mejoramiento continuo.

4.6. POLÍTICAS

4.6.1. POLÍTICA GENERAL

Se desarrollara y aplicara instrumentos y herramientas de gestión gerencial moderna que le posicione y le ubique a la empresa como una de las mas competitivas en el contexto del sector automotriz en general, y en particular de la adquisición y comercialización de automotores de la firma Hyundai, en las provincias de Pichincha y

Santo Domingo de los Tsachilas. Para este propósito se priorizara el diseño, aprobación e implantación de un sistema de administración de Recursos Humanos, como el componente mas importante para el desarrollo de los demás sistemas operativos de la empresa.

4.6.2. POLÍTICAS ESPECÍFICAS

- Se priorizara la formulación e implantación de herramientas modernas de gestión gerencial, con el propósito de lograr eficiencia, eficacia y productividad en el contexto de las competencias de la empresa.
- Se impulsara y apoyara el diseño e implantación de un sistema moderno de administración de Recursos Humanos, que incorpore al menos los subsistemas de clasificación, reclutamiento y selección, remuneraciones, capacitación; y, evaluación del desempeño.
- Se garantizara la estructuración dentro de la cadena de valor empresarial del área, proceso, o subproceso, de Administración del Recurso Humano, según sea el caso, y la instrucción y predisposición de la gerencia General, o de los accionistas.
- Se asignaran los recursos financieros, materiales y tecnológicos que posibiliten la implantación del Sistema de Administración de Recursos Humanos como un componente importante y fundamental para el posicionamiento y crecimiento de la empresa.
- En prospectiva se definirán lo principales procedimientos y procesos del Sistema de Administración de Recursos Humanos

en las áreas técnica, comercial, y de apoyo, a fin de maximizar la productividad, reducir los costos de operación y de los procesos, obteniendo mayor rentabilidad.

- Se fortalecerá los mecanismos de difusión y participación hacia los diferentes actores, empleados y trabajadores de la empresa, relacionados con la aplicación de los subsistemas de la Administración del Recurso Humano.
- Se privilegiara los programas de adiestramiento y capacitación dirigidos hacia los empleados y trabajadores de la empresa, con el propósito de mejorar y aumentar la capacidad de trabajo, así como de la gestión por parte de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

4.7. PRINCIPIOS Y VALORES

Los pilares fundamentales con los que cuenta NEOAUTO S.A. son sus principios y valores, que han servido de base para que la empresa se convierta en la primera comercializadora de autos en la ciudad de Quito, así como en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados.

4.7.1. PRINCIPIOS

- Eficiencia: utilización del mínimo de los recursos disponibles en la empresa, con el propósito de minimizar costos y aumentar rentabilidad o utilidad.

- Eficacia: Cumplimiento efectivo de las normas y procedimientos, para la obtención de resultados, de acuerdo a las planificación y programación empresarial.
- Productividad: Obtención de resultados con el mínimo de utilización de recursos reduciendo los costos y maximizando las ganancias.
- Compromiso para con la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Innovación y creatividad para ser competitivos en el mercado
- Competitividad: Posicionamiento de la empresa dentro del sector, en función de las exigencias de los clientes y las disponibilidad de recursos financieros.
- Mejoramiento continuo, en procesos, atención al cliente y servicio postventa.

4.7.2. VALORES

- Transparencia en los actos y obligaciones tanto con empleados, clientes y el Estado.
- Honestidad en todas las decisiones y acciones que la empresa y sus miembros planifiquen y realicen.
- Ética en el conjunto de los miembros de la empresa, así como en la ejecución de su trabajo diario, inscrito en las normas e instrucciones emitidas por los accionistas y directivos de la empresa.
- Responsabilidad empresarial tanto con los empleados, cuanto con sus clientes.

- Lealtad entre todos y cada uno de los miembros integrantes de la empresa y de estos hacia la misma.
- Respeto y consideración interna entre los integrantes de la empresa, y externa hacia los clientes y demás instancias de regulación.
- Moral de todos los miembros de la empresa, desde los accionistas hasta el último empleado y trabajador.

4.7.3. MATRIZ AXIOLÓGICA

GRUPOS IMPLICADOS PRINCIPIOS	Sociedad	Estado	Clientes	Proveedores	Personal
Compromiso	X	X	X	X	X
Eficiencia		X	X	X	X
Eficacia		X	X	X	X
Productividad	X		X	X	X
Competitividad			X	X	X
Innovación y creatividad	X		X		X
Mejoramiento continuo			X	X	X

Elaborado por: Jorge Muñoz

4.8. OBJETIVOS

4.8.1. OBJETIVO GENERAL.

Posicionar a NEOAUTO como el concesionario de mayor identidad de la marca Hyundai, en las provincias de Pichincha y Santo Domingo de los Tsachilas, priorizando el diseño e implantación de un sistema de administración de Recursos Humanos, como el componente mas importante para el desarrollo de los demás sistemas operativos de la empresa.

4.8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Garantizar la asignación de recursos financieros, materiales y tecnológicos que posibiliten la implantación del Sistema de Administración de Recursos Humanos como un componente importante y fundamental para el posicionamiento y crecimiento de la empresa.

- Establecer y aplicar un Subsistema de clasificación y valoración de puestos que permita definir las funciones, responsabilidades y requisitos mínimos de un puesto determinado, con el sueldo o

remuneración específica del cargo, clarificando procedimientos y evitando reprocesos.

- Diseñar el Subsistema de reclutamiento y selección que permita identificar y escoger el recurso humano que reúna las mejores potencialidades en aptitudes y actitudes para cumplir las metas propuestas en el corto y mediano plazo
- Formular el Subsistema de Capacitación, Adiestramiento y Mejoramiento del personal, el cual proporcionara las herramientas necesarias para mejorar el desempeño de los empleados y trabajadores, creando un clima organizacional óptimo en la empresa el cual de cómo resultado mayores ventas.
- Elaborar el Subsistema de Evaluación de desempeño que permita a la empresa implantar mecanismos técnicos para evaluar de la mejor manera al personal, maximizando recursos y alcanzando la eficacia de los trabajadores.
- Proporcionar herramientas e instrumentos de gestión gerencial, para que la empresa pueda determinar si el empleado seleccionado se encuentra en capacidad de adaptarse y desempeñarse con éxito en las funciones asignadas.
- Proponer indicadores de gestión que permitan aplicar la evaluación del desempeño del personal de una forma cuantitativa y cualitativa.

4.9. ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS E INSTITUCIONALES.

CUADRO No. 12: Perfil Estratégico

Número	Estrategia	Sub clasificación
1	De Desarrollo	Diferenciación
2	De Crecimiento	Penetración
3	Competitiva	Del líder

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios, Ing. Francis Salazar Pico.
Elaborado por: Jorge Muñoz

ESTRATEGIA DE VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Diferenciación	La estrategia se concentra en tener un servicio personalizado antes de la venta, durante y después de ella, conociendo íntimamente al cliente, ofreciendo así, una atención superior, satisfaciendo necesidades y rebasando expectativas, gracias al personal seleccionado correctamente, altamente motivado, debidamente desarrollado, orientado hacia el logro de los objetivos y metas planteadas.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Intensiva. Penetración	Esta estrategia de penetración está orientada a aumentar las ventas de autos de la marca Hyundai en el mercado en el que actualmente se desarrolla la empresa, y si es posible expandirse a otros nichos y así seguir siendo el líder del mercado.

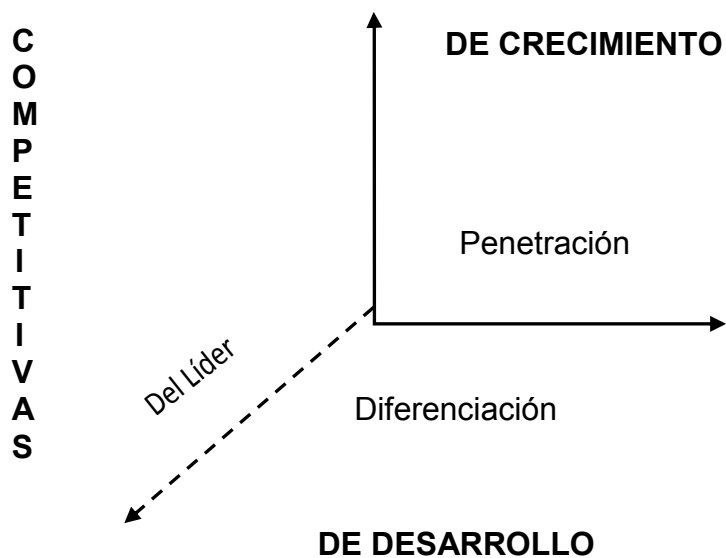
ESTRATEGIA COMPETITIVA

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Del Líder	Siendo el Concesionario de vehículos marca Hyundai, líder del mercado la estrategia será mantenerse en este sitio gracias al esfuerzo mancomunado de todo su equipo de trabajo, logrando la lealtad de los clientes.

DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Mantener a NEOAUTO como la líder del mercado, teniendo como fortaleza un servicio personalizado, conociendo íntimamente al cliente, ofreciendo así, una atención superior, satisfaciendo necesidades y rebasando expectativas, logrando su fidelidad, gracias a un personal motivado y debidamente desarrollado, incrementando por ende la rentabilidad y participación en el mercado.

GRAFICO No. 16
ESTRATEGIAS CORPORATIVAS



Fuente: Gestión Estratégica de Negocios, Ing. Francis Salazar Pico.
Elaborado por: Jorge Muñoz

4.9.1. RECURSOS HUMANOS

- Diseñar estrategias para reclutar y seleccionar al personal que reúna los requisitos del perfil del puesto y las expectativas de la empresa.
- Mejorar el ambiente interno laboral, con la implementación de sistemas de motivación y desarrollo personal.
- Formar equipos de trabajo funcionales y competitivos.
- Medir el rendimiento del personal para aplicar correctivos necesarios orientados para el mejoramiento institucional.
- Capacitar y adiestrar continuamente al personal con el fin de obtener mejores resultados, en cuanto a ventas, clima organizacional y rentabilidad empresarial.
- Motivar al personal con premios e incentivos a fin de obtener mejores resultados en los niveles de ventas de la empresa.
- Fortalecer la unidad empresarial mediante reuniones y convivencias continuas, tanto del equipo de ventas como del personal en general.
- Crear y aplicar programas de evaluación del desempeño tanto para el rendimiento de vendedores como para el personal en general.

4.9.2. OPERATIVO O ADMINISTRATIVO

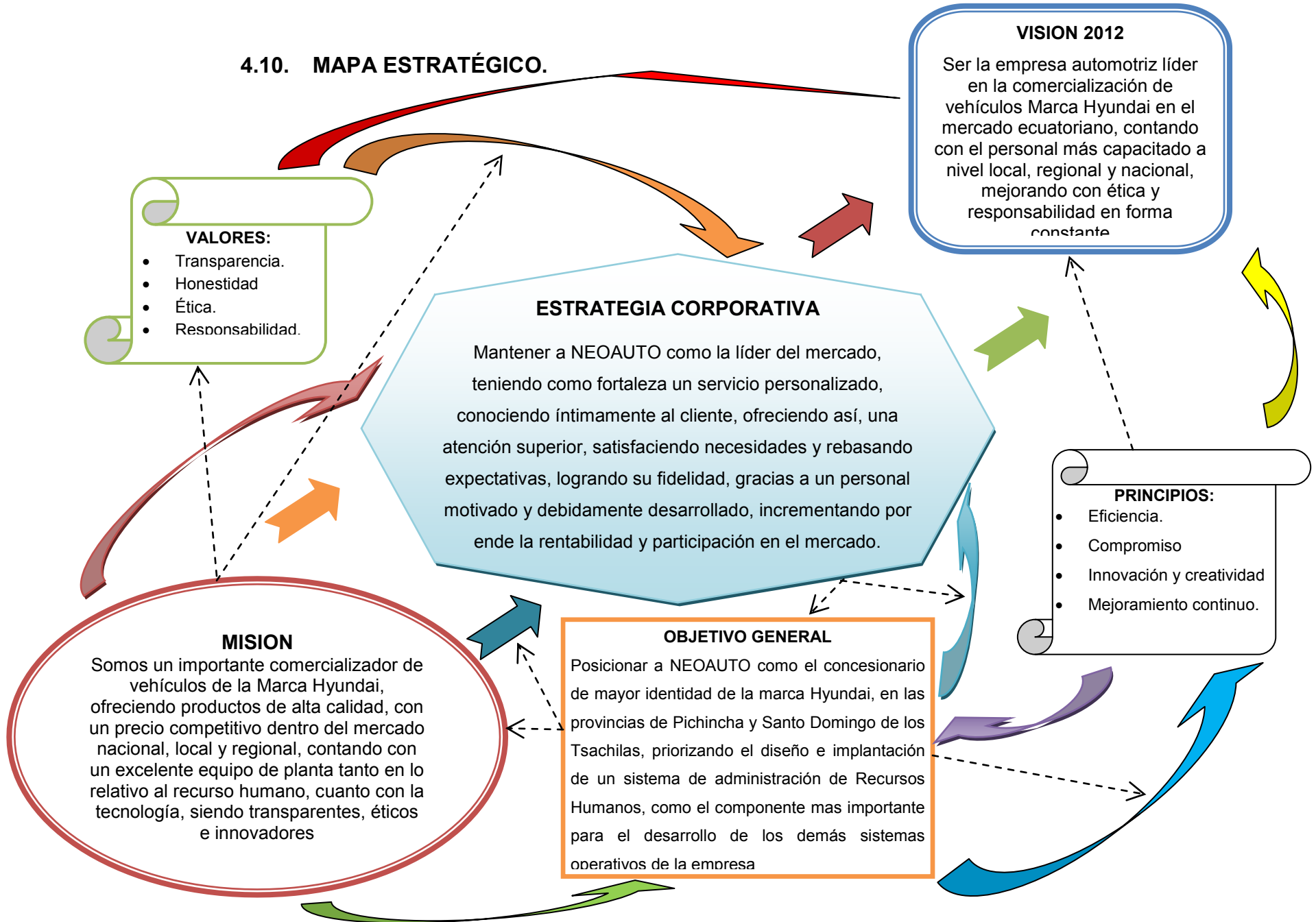
- Mejorar la gestión comercial para incrementar ventas.
- Reducir procesos para mejorar tiempos de entrega, plazos de pago, entre otros puntos importantes.
- Delegar Funciones para evitar re-procesos.
- Diseñar acciones orientadas al mejoramiento de la Planificación estratégica.
- Redefinición de procesos administrativos en relación con las competencias empresariales.
- Efectuar rotaciones del personal en las diferentes áreas, con el propósito de garantizar las subrogaciones y conocimiento práctico del recurso humano.
- Identificar y elaborar procedimientos que sirvan de base para mejorar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las funciones.
- Mantener una logística programada que permita garantizar el cumplimiento de las competencias y funciones por parte del personal de la empresa.

4.9.3. JURÍDICO

- Dar cumplimiento a las normas y disposiciones vigentes en términos empresariales emitidas por los organismos de control del estado (Superintendencia de Bancos y Seguros, Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas y otros).

- Sujetarse a las normas determinadas en el Código de Comercio, y a lo determinado por los tribunales de conciliación.
- Elaborar Reglamentos e instructivos que guíen y orienten el cumplimiento de las actividades y competencias internas en la empresa.
- Regirse por las normas de la AEADE, y por todas aquellas que se creen a efectos de regular el sector automotriz.
- Disponer de equipos o personas naturales y jurídicas vinculadas a los aspectos legales jurídicos que la empresa deba litigar o efectuar defensas de diferente índole, según la naturaleza y características de los temas que sean necesario defender.

4.10. MAPA ESTRATÉGICO.



CAPITULO IV
PROPUESTA DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA NEOAUTO S.A.

5. PROPUESTA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA NEOAUTO.

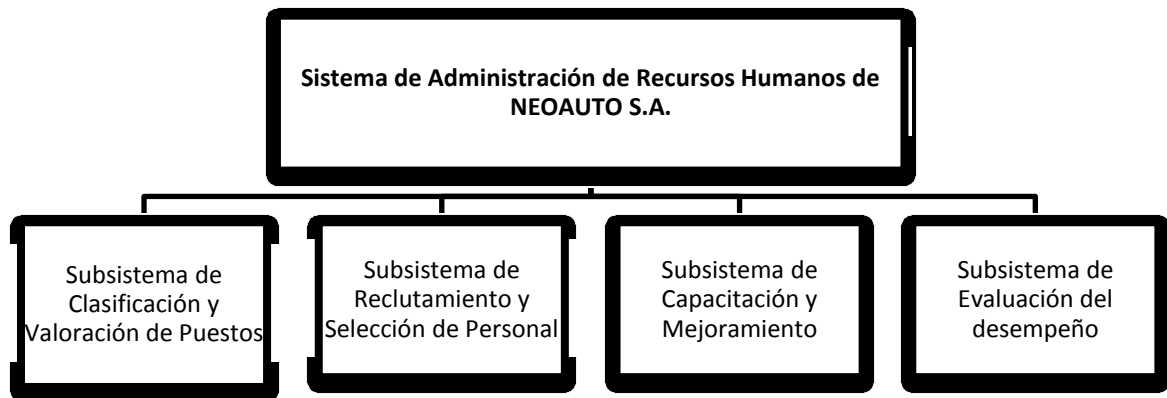
Es de conocimiento y dominio publico que la Administración de Recursos Humanos genera profundos cambios en las personas inmiscuidas en este proceso y por ende en la organización.

Los procesos básicos en la administración del Recurso Humano, son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal³⁸, estos son procesos interrelacionados e interdependientes; haciendo referencia al tema de investigación y desde una perspectiva sistémica estos procesos vienen a ser subsistemas de un sistema mayor que es el Sistema de Administración de Recursos humanos o de personal.

En el siguiente Grafico No. 17 se muestra el Sistema de Administración de Recursos Humanos con sus respectivos Subsistemas, como una propuesta metodológica diseñada para Neoauto S.A, con la aspiración a una posible implantación que sirva de apoyo para un crecimiento empresarial significativo, haciendo de la empresa la líder inconfundible del mercado.

³⁸ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, Quinta Edición, pág. 140

**GRAFICO No. 17: Sistema de Administración de Recursos Humanos,
Empresa Neoauto S.A.**



Elaborado por: Jorge Muñoz

Gracias a estos subsistemas se puede controlar quien ira a trabajar en la organización por medio de la investigación, el reclutamiento y la selección del personal; que es lo que van a hacer cada una de estas personas en la empresa gracias a un Diseño de puestos, descripción y análisis de puestos; como mantener a las personas trabajando en la organización con actividades como la programación de la remuneración y compensación, así como los beneficios sociales; como preparar y desarrollar a las personas por medio de la capacitación y el desarrollo organizacional, y como saber quienes son y que hacen las personas gracias a la Evaluación del desempeño en el cumplimiento de las competencias y funciones de cada puesto.

5.1. SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN

La acertada descripción de los trabajos desempeñados en la empresa, está directamente relacionado con el éxito en sus operaciones, esto implica un crecimiento y clima organizacional, lo cual genera un fortalecimiento empresarial.

“El Subsistema de Clasificación de Puestos es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos para analizar, describir, valorar, clasificar y definir la estructura de puestos.”³⁹

El subsistema de clasificación y valoración de cargos tiene como principal objeto diseñar y mantener actualizados los perfiles, roles y competencias de los cargos de la empresa con el fin de reclutar al personal que cumpla con las expectativas requeridas para que lleve a la empresa al logro de sus objetivos, manteniéndose así como la líder del mercado en el sector de su competencia.

El Subsistema de Clasificación y Valoración de Puestos permitirá a Neoauto S.A. Definir, analizar, describir, clasificar, y valorar puestos para una correcta planificación del Recurso Humano, Selección del mismo, una mejor utilización de tiempos y recursos por la disminución de reprocesos y una adecuada asignación de tareas para las personas mas idóneas para realizarlas, agilitando de esta manera todo tipo de procedimientos para posicionar una empresa eficiente, exitosa y encaminada al mejoramiento continuo.

³⁹ Registro Oficial No. 103 del miércoles 14 de septiembre del 2005.

Considerando los niveles estructurales que se mencionan en la siguiente tabla, se reflejarán en los puestos de trabajo de NEOAUTO, los roles, atribuciones y responsabilidades de cada uno de estos.

CUADRO No. 13

Roles de los puestos según al nivel que pertenece

NIVEL	ROLES
NO PROFESIONAL	Servicio
	Ventas
	Administrativo
	Técnico
PROFESIONAL	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico.
	Ejecución, planificación, coordinación y supervisión de procesos.
DIRECTIVO	Dirección de Unidad Organizacional

Elaborado por: Jorge Muñoz

Fuente: Registro Oficial No. 103 del miércoles 14 de septiembre del 2005.

Estos niveles descritos en el cuadro anterior, estarán conformados por un grupo de puestos con similar valoración según los roles que desempeñan; independientemente de los procesos que se realicen en este; Los niveles estructurales y la estructura de puestos se define para Neoauto de la siguiente forma:

CUADRO No. 14
Estructura de puestos según el nivel estructural

NIVEL	ROLES	ESTRUCTURA DE PUESTOS
NO PROFESIONAL	Servicio	Asistente de limpieza
		Mensajero
	Ventas	Vendedor
	Administrativo	Secretaria Recepcionista
		Asistente Administrativo
		Cajera Facturadora
	Técnico	Mecánico B
		Mecánico A
		Jefe de Bodega
PROFESIONAL	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológicos.	Contador CPA
		Jefe Sistemas
	Ejecución, planificación, coordinación y supervisión de procesos.	Jefe de Comercialización y Logística
		Jefe de Recursos Humanos
		Jefe de Taller
		Jefe de Agencia
DIRECTIVO	Dirección de Unidad Organizacional	Gerente General
		Presidente

Elaborado por: Jorge Muñoz

5.1.1. COMPONENTES DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN

En NEOAUTO, el Subsistema de Clasificación de Puestos se basa y desarrolla de acuerdo, y bajo los componentes descritos a continuación:

5.1.1.1. ANÁLISIS DE PUESTOS

“El Análisis de puestos es un estudio preciso de los diversos componentes de un puesto. Mediante el mismo no solo se examinan los deberes y las condiciones de trabajo, sino las habilidades individuales que debe tener el trabajador”⁴⁰

El Análisis de Puestos es el proceso que permitirá a NEOAUTO conocer las características del puesto, con relación a sus principales tareas, deberes, atribuciones y responsabilidades, a fin de determinar su real dimensión e incidencia y definir el perfil de exigencias y de competencias necesarios para un desempeño excelente del posible candidato.

En NEOAUTO, el análisis de puestos se realizará bajo los siguientes componentes y pasos que se describen a continuación:

⁴⁰ Milton L. James Naylor, Psicología Industrial sus Fundamentos Teóricos y Sociales, México, Trillas, 1990, p. 697

A. Identificación General:

Se identificará el nombre del puesto, el área a la que pertenece, el número de personas que desempeñarán las tareas de dicho puesto.

B. Misión del Puesto:

Es la razón de ser del puesto, por lo que se en el análisis se definirá que es y para que se ha creado o existe dicho puesto.

C. Atribuciones y responsabilidades asignadas al puesto:

Se describirán todas las atribuciones del cargo es decir la facultad que da el cargo para que la persona que lo ocupe tenga la potestad sobre distintas acciones, así como las responsabilidades que el ocupante del cargo tiene para con la empresa.

D. Rol del puesto:

Hace referencia a las acciones de gestión asignadas a lo puestos, como se puede observar en el cuadro No. 13, el rol del puesto estará definido por el nivel estructural, siendo así los roles de Servicio, Administrativo y Técnico para la el nivel No profesional; la ejecución, coordinación y supervisión de procesos, y la ejecución de procesos de apoyo y tecnológico, para el nivel Profesional y la Dirección de Unidad Organizacional para el nivel Directivo.

E. Instrucción:

Se refiere al grado de instrucción formal que el puesto necesita por parte del aspirante para desempeñar con eficiencia y asumir

las responsabilidades en dicho puesto; estará clasificada en cuatro niveles: Instrucción básica, Bachiller, Técnico y Profesional, se ha clasificado de esta manera dado las necesidades de la empresa y tomando en cuenta que en empresas como Neoauto, muchas veces cuenta más la experiencia de los directivos que la instrucción obtenida.

F. Experiencia:

Se analiza el nivel de experiencia, es decir el conocimiento adquirido a través del tiempo en cargos similares que el ocupante del puesto debería tener; necesaria para el desarrollo eficiente de la misión, atribuciones y responsabilidades del puesto.

Para el análisis de puestos en Neoauto se ha tomado en cuenta las siguientes escalas o rangos para determinar la experiencia necesaria para el cargo.

CUADRO No. 15
Rangos de experiencia

Experiencia mínima	(Hasta 1 año)
Alguna experiencia	(Más de 1 hasta 2 años)
Experiencia	(Más de 2 a 4 años)
Amplia Experiencia	(Mas de 4 hasta 7 años)
Extraordinaria experiencia	(Mas de 7 años)

Elaborado por: Jorge Muñoz

G. Software:

Hace referencia conocimiento de programas de computación y el grado de conocimiento, sea este básico, intermedio o avanzado, que la persona que ocupe el cargo en análisis debe tener para el desarrollo normal de las operaciones designadas al cargo y el cumplimiento de metas u objetivos.

A continuación, se detalla el formulario de análisis de puestos que servirá como base para el Subsistema de Clasificación y Valoración de puestos, describiendo así los puestos existentes y los puestos que son necesarios crear para el mejor desarrollo de la empresa.

CUADRO No. 16
Formulario de Análisis de Puestos,
Empresa Neoauto s.a.

A. IDENTIFICACION GENERAL:
ÁREA O SECCIÓN:
NOMBRE DEL PUESTO:
No. DE OCUPANTES:

B. MISIÓN DEL PUESTO:

C. ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES ASIGNADAS AL PUESTO:
1.-
2.-
3.-
4.-
5.-
6.-
7.-
8.-
9.-

D. ROL DEL PUESTO:	
NO PROFESIONALES	
Servicios	<input type="checkbox"/>
Ventas	<input type="checkbox"/>
Administrativo	<input type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>
PROFESIONALES	
Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico.	<input type="checkbox"/>
Ejecución, coordinación y supervisión de procesos.	<input type="checkbox"/>
DIRECTIVO	
Dirección de de la empresa	<input type="checkbox"/>

E. INSTRUCCIÓN:	
	TÍTULO
Educación Básica	<input type="checkbox"/>
Bachiller	<input type="checkbox"/>
Técnico	<input type="checkbox"/>
Profesional	<input type="checkbox"/>

F. EXPERIENCIA:		
Experiencia mínima	(Hasta 1 año)	<input type="checkbox"/>
Alguna experiencia	(Más de 1 hasta 2 años)	<input type="checkbox"/>
Experiencia	(Más de 2 a 4 años)	<input type="checkbox"/>
Amplia Experiencia	(Mas de 4 hasta 7 años)	<input type="checkbox"/>
Extraordinaria experiencia	(Mas de 7 años)	<input type="checkbox"/>

G. SOFTWARE:											
PAQUETE			AVANZADO			INTERMEDIO			BÁSICO		

5.1.1.2. VALORACIÓN DE PUESTOS

La Valoración de Puestos ayudará a NEOAUTO a definir la metodología y factores de valoración, con la finalidad de poder medir la importancia de cada uno de los puestos de la empresa, tomando en cuenta el valor agregado o contribución del puesto para el desarrollo de la empresa y fijando la remuneración para cada uno de los puestos, independientemente de las características individuales de quienes los ocupan.

SELECCIÓN DE FACTORES:

- 1) Instrucción
- 2) Experiencia
- 3) Complejidad de tareas
 - a. Dificultad y Variedad
 - b. Supervisión y Control
- 4) Consecuencia de errores
- 5) Ambiente de trabajo

Cada uno de estos factores se entenderán y utilizarán de acuerdo a la descripción y valor en puntos, determinados a continuación:

PONDERACIÓN DE FACTORES

Luego del análisis de puestos se realiza la ponderación respectiva para cada factor como se observa en el siguiente cuadro donde se detalla los puntos respectivos para cada factor así como el total de puntos de la valoración de Puestos de Neoauto:

CUADRO No. 17
Ponderación de Factores

FACTOR	SUBFACTOR	PONDERACIÓN	SUBTOTAL
Instrucción		250	250
Experiencia		250	250
Complejidad de tareas	Dificultad y Variedad	125	200
	Supervisión y Control	75	
Consecuencia de errores		100	100
condiciones de trabajo		100	100
Toma de decisiones		100	100
		TOTAL PUNTOS	1000

DEFINICION DE FACTORES Y SU PONDERACION

1. Instrucción:

Este Factor se refiere al grado de instrucción formal que se estima necesario poseer para desempeñar con eficiencia y asumir las responsabilidades de un determinado trabajo.

Instrucción otorgada por escuelas, colegios, o institutos de educación superior.

A continuación, en el Cuadro No. 18 se describe los criterios utilizados para este factor.

CUADRO No. 18

Instrucción: Criterios De Valoración De Puestos

GRADO	DESCRIPCION
EDUCACION BÁSICA	Nivel de instrucción básica
BACHILLER	Titulo formal adquirido en una institución de educación media, instituto o colegio.
TECNICO	Titulo adquirido por efecto de estudios técnicos de una rama u oficio post bachillerato.
TITULO PROFESIONAL	Titulo de tercer nivel obtenido en una universidad, Instituto o Escuela Politécnica, y abalizado por el organismo pertinente

Basado en los criterios descritos, la ponderación de este factor se da de la siguiente forma:

CUADRO No. 19

Ponderación Por Grado De Instrucción

ASIGNACIÓN DE PUNTOS	
GRADO	PUNTAJE
Educación Básica	20
Bachiller	90
Técnico	150
Profesional	250

2. Experiencia:

Este factor considera la experiencia necesaria para el desarrollo del rol, atribuciones y responsabilidades asignadas al cargo, es decir el tiempo previo necesario para realizar un trabajo de manera satisfactoria, tanto en calidad como en cantidad.

En el cuadro No. 20 se describe los criterios que se toma para la asignación de puntos en el cuadro 21

CUADRO No. 20

Experiencia: Criterios De Valoración De Puestos

GRADO	DESCRIPCION
Experiencia mínima	Hasta 1 año
Alguna experiencia	Más de 1 hasta 2 años
Experiencia	Más de 2 a 4 años
Amplia Experiencia	Mas de 4 hasta 7 años
Extraordinaria experiencia	Mas de 7 años

CUADRO No. 21

Ponderación Por Grado De Experiencia

GRADO	PUNTAJE
Experiencia mínima	20
Alguna experiencia	60
Experiencia General	120
Amplia Experiencia	180
Extraordinaria experiencia	250

3. Complejidad de tareas

Determina el grado de complejidad de las tareas asignadas al puesto, considera la habilidad juicio, atención y recursos mentales necesarios para ejecutar las tareas y cumplir con las obligaciones, a través de los siguientes sub-factores:

a. Dificultad y Variedad

Este sub-factor mide el grado de dificultad, es decir los obstáculos o trabas que se pueden presentar en el desarrollo de las actividades propias del cargo y la variedad o multiplicidad en las tareas determinadas al puesto.

En el cuadro No. 22 se detalla los criterios a utilizarse en la ponderación realizada para este sub-factor en el cuadro No. 23.

CUADRO No. 22

Dificultad Y Variedad: Criterios De Valoración De Puestos

GRADO	DESCRIPCIÓN
1	Trabajo rutinario y sencillo o repetitivo, sujeto indicaciones precisas o métodos y practicas establecidas.
2	Trabajo variado, que requiere a veces aplicar criterios, pero bajo el control del jefe inmediato, exige emplear diversos procedimientos de trabajo, pero normalizados, toma de decisiones poco frecuente y basándose en procesos definidos.

3	Trabajo algo difícil y variado, que requiere aplicar conocimientos técnicos y prácticos de una rama específica. El trabajo tropieza con problemas que requieren elegir métodos o introducir variantes en las prácticas de trabajo establecidas.
4	Funciones de gran complejidad, supone formular políticas o procedimientos de acción, de planificar, dirigir y coordinar grupos de trabajo, gran libertad de acción.

CUADRO No. 23
Ponderación Por Grado De Dificultad Y Variedad

ASIGNACION DE PUNTOS	
GRADO	PUNTAJE
1	25
2	50
3	90
4	125

b. Supervisión y Control

Mide hasta que punto el ocupante del cargo debe usar su discernimiento para ejecutar de la mejor manera su trabajo, en función de sus atribuciones y de la supervisión recibida.

CUADRO No. 24

Supervisión Y Control: Criterios De Valoración De Puestos

CRITERIOS DE VALORACIÓN	
GRADO	DESCRIPCIÓN
1	El trabajo exige una mínima capacidad de análisis y discernimiento, la supervisión se la ejerce muy generalmente.
2	El trabajo exige una buena capacidad de análisis e interpretación de las instrucciones recibidas por el jefe inmediato.
3	Capacidad de análisis y discernimiento, supervisa a un grupo de trabajo que tiene a cargo.
4	Dirige el trabajo de profesionales con alto nivel de formación y experiencia que tienen a su cargo la supervisión de un grupo de empleados.

El cuadro No. 24 describe los criterios según en los que se basa la ponderación de este sub-factor, que se detalla en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 25

Ponderación Por Grado De Supervisión Y Control

ASIGNACION DE PUNTOS	
GRADO	PUNTAJE
1	15
2	30
3	50
4	75

4. Consecuencia de errores

Este factor mide el grado de cuidado y atención que debe ejercerse para evitar errores que pueden ocasionar un costo mayor o pérdidas de capital en la empresa.

Se toma en cuenta para la ponderación la mayor o menor probabilidad de cometer errores como por la magnitud de los mismos, como se observa en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 26
Consecuencia De Errores: Criterios De Valoración De Puestos

GRADO	DESCRIPCIÓN
1	Los errores, de presentarse pueden ser descubiertos y corregidos fácilmente, sin consecuencias y de responsabilidad limitada.
2	Los errores son descubiertos rápidamente, provocan un cierto retraso en los procesos, consecuencias de baja importancia.
3	Los errores pueden ser verificados por niveles superiores causando perjuicios en el área.
4	Los errores pueden provocar problemas en las operaciones normales de la empresa, se necesita un control estricto para evitar pérdidas para la empresa.

La ponderación de este factor se define en el cuadro subsiguiente:

CUADRO No. 27
Ponderación Por Grado De Consecuencia
De Errores

ASIGNACION DE PUNTOS	
GRADO	PUNTAJE
1	25
2	50
3	75
4	100

5. Condiciones de trabajo.

Mide las condiciones físicas ambientales en las que se desempeñan los puestos, cambios climáticos a los que se expone el trabajador, considerando también la exposición al polvo, tierra, grasa, frio, ruido, humedad y normas de seguridad industrial.

En este factor se analizan diferentes criterios en base a los cuales es ponderado, estos se describen a continuación en el cuadro No. 28.

La ponderación de este factor se aprecia en el cuadro No. 29.

CUADRO No. 28
Condiciones De Trabajo: Criterios De Valoración De Puestos

CRITERIOS DE VALORACIÓN	
GRADO	DESCRIPCIÓN
1	Buenas condiciones ambientales, labores propias de oficina, ningún riesgo que afecte la capacidad física o mental de ocupante del puesto.
2	Trabajos desarrollados en un ambiente con cierto grado de elementos desagradables, labores de talleres, Las posibilidades de riesgo son insignificantes.
3	Cargo que por su desarrollo de trabajo implica un considerable riesgo ocupacional
4	Trabajo fuera de oficina, donde la exposición a situaciones ambientales variables, que inciden en forma negativa ante la salud y bienestar del empleado.

CUADRO No. 29
Ponderación Por Grado De Condiciones De Trabajo

ASIGNACION DE PUNTOS	
GRADO	PUNTAJE
1	25
2	50
3	75
4	100

6. Toma de decisiones

Mide la capacidad para analizar problemas y la construcción de alternativas para las posibles soluciones para llegar a cumplir con las metas propuestas para el cargo y la organización.

CUADRO No. 30

Toma De Decisiones: Criterios De Valoración De Puestos

CRITERIOS DE VALORACIÓN	
GRADO	DESCRIPCIÓN
1	Las decisiones obedecen a una elección simple, casi sin incidencia en la gestión empresarial
2	La toma de decisiones depende de una simple elección de entre varias alternativas, con baja incidencia en la gestión empresarial
3	La toma de decisiones debe estar antecedida de un análisis y tiene una moderada incidencia en la gestión empresarial.
4	La toma de decisiones tiene significativa y trascendente incidencia en la gestión empresarial, y requiere de un serio análisis.

Como se observa en el cuadro anterior, este factor se divide en cuatro grados cada uno de los cuales tiene su criterio para ser ponderado, la asignación de puntos se detalla a continuación en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 31
Ponderación Por Grado De Toma De Decisiones

ASIGNACION DE PUNTOS	
GRADO	PUNTAJE
1	25
2	50
3	75
4	100

CUADRO No. 32
Escala De Intervalos De Valoración

NIVEL	ROLES	ESTRUCTURA DE PUESTOS	INTERVALOS	
			De	Hasta
NO PROFESIONAL	Servicio	Asistente de limpieza	180	200
		Mensajero	201	225
	Ventas	Vendedor	226	249
	Administrativo	Secretaria	250	265
		Recepcionista		
		Asistente Administrativo	266	275
	Técnico	Cajera Facturadora	276	300
		Mecánico B	301	340
		Mecánico A	341	375
Jefe de Bodega		376	425	
PROFESIONAL	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológicos.	Contador CPA	426	475
		Jefe Sistemas	476	525
	Ejecución, coordinación y supervisión de procesos.	Jefe de Comercialización y Logística	525	575
		Jefe de Recursos Humanos	576	635
		Jefe de Taller	636	685
		Jefe de Agencia	686	725
DIRECTIVO	Dirección de Unidad Organizacional	Gerente General	725	975
		Presidente	975	1000

Elaborado por: Jorge Muñoz

En el Cuadro No. 32 se observa la escala e intervalos en la que cada cargo en NEOAUTO se encuentra, en la tabla está definido cada cargo, por nivel estructural y roles de puestos.

Para la remuneración de los puestos valorados, se ha tomado en cuenta una remuneración Fija y una Variable, lo que a más de diferenciar el sueldo por niveles y factores, hará evidenciar la importancia que se da a las ventas en una empresa comercial como lo es Neoauto, puesto que habrá una contribución económica variable en relación a las unidades vendidas, siendo esto para puestos que tienen que ver con esta actividad, a mas de la valoración económica que se dio para todos y cada uno de los cargos.

CUADRO No. 33

Remuneración Por Estructura De Puestos

NIVEL	ROLES	ESTRUCTURA DE PUESTOS	Remuneración	
			Fija	Variable
NO PROFESIONAL	Servicio	Asistente de limpieza	250	
		Mensajero	280	
	Ventas	Vendedor	310	0,75%, 1%
	Administrativo	Secretaria Recepcionista	330	
		Asistente Administrativo	345	
		Cajera Facturadora	375	
	Técnico	Mecánico B	425	1%
		Mecánico A	470	1%
		Jefe de Bodega	530	1%
PROFESIONAL	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológicos.	Contador CPA	595	
		Jefe Sistemas	655	
	Ejecución, coordinación y supervisión de procesos.	Jefe de Comercialización y Logística	720	
		Jefe de Recursos Humanos	790	
		Jefe de Taller	855	0,2%
		Jefe de Agencia	910	0,2%
DIRECTIVO	Dirección de Unidad Organizacional	Gerente General	1220	0,3%
		Presidente	1250	0,3%

Elaborado por: Jorge Muñoz

Como se observa en el Cuadro No.34, todos los cargos relacionados con ventas de productos y servicios, tienen una remuneración variable o comisión, en el caso del vendedor, se considera el 1% de las ventas realizadas por este, dividiéndose de la siguiente manera:

CUADRO No. 34
Comisiones Vendedor Neoauto

Vendedor en nómina	Venta con descuento	0,75 %
	Venta sin descuento	1%
Vendedor externo	Venta con descuento	1%
	Venta sin descuento	1,25%

El Cuadro No. 35 describe las comisiones de los vendedores de la empresa, siendo más altas las comisiones del vendedor externo por las condiciones de trabajo.

Se reconocerá el 1% de los trabajos realizados por los Mecánicos A y B; en el caso del Jefe de Bodega, las comisiones serán del 1% del Total de las ventas de Repuestos del local a su cargo.

Para el caso del Jefe de Taller, se considera un 0,2% de las ventas totales del servicio de taller, mas el sueldo fijo descrito en el cuadro No. 34 El Jefe de Agencia percibirá una remuneración variable del 0,2% de las ventas del local y el Gerente General y el Presidente recibirán el 0,03% de las ventas totales de los 7 locales Neoauto.

CUADRO No. 35

Formulario De Valoración De Puestos Para Neoauto S.A

IDENTIFICACIÓN GENERAL	
AREA O SECCION:	
PUESTO:	
1. INSTRUCCIÓN:	2. EXPERIENCIA:
Educación Básica <input type="checkbox"/>	Experiencia mínima (Hasta 1 año) <input type="checkbox"/>
Bachiller <input type="checkbox"/>	Alguna experiencia (Más de 1 hasta 2 años) <input type="checkbox"/>
Técnico <input type="checkbox"/>	Experiencia (Más de 2 a 4 años) <input type="checkbox"/>
Profesional <input type="checkbox"/>	Amplia Experiencia (Mas de 4 hasta 7 años) <input type="checkbox"/>
	Extraordinaria experiencia (Mas de 7 años) <input type="checkbox"/>

3. COMPLEJIDAD DE TAREAS:	
3.1 DIFICULTAD Y VARIEDAD	3.2 SUPERVISION Y CONTROL
<p>1 2 3 4</p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>1 2 3 4</p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

4. CONSECUENCIA DE ERRORES	5. CONDICIONES DE TRABAJO	6. TOMA DE DECISIONES
<p>1 2 3 4</p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>1 2 3 4</p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>1 2 3 4</p> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Elaborado por: Jorge Muñoz

5.2. SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El objeto del Subsistema de Reclutamiento y Selección es incorporar a NEOAUTO el personal más idóneo para desarrollar con éxito las funciones establecidas para cada uno de los cargos que se han identificado hasta el momento y que se crearen en el futuro.

Según Agustín Reyes Ponce “Reclutamiento es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno”⁴¹

El reclutamiento de personal es un sistema de información, mediante el cual Neoauto divulgará y ofrecerá al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Para que este proceso sea eficaz, se debe atraer una buena cantidad de candidatos, es decir la cantidad de personas suficiente para abastecer sin ningún problema el proceso de selección, ya que mientras mayor sea el número de aspirantes más óptima será la selección.

La Selección de Personal es un proceso sistemático por el cual se especifican exigencias claves para desempeñar los puestos que existen en la empresa, evaluando los recursos actuales y potenciales de los candidatos, eligiendo a las personas que muestren idoneidad para desempeñar las funciones asignadas, en otras palabras el Subsistema de Selección de Personal es el proceso técnico por el cual se seleccionará al candidato más apto para que ocupe un cargo.

⁴¹ Administración de Personal, Relaciones Humanas, Agustín Reyes Ponce, Editorial Limusa, México, 1976

5.2.1. CRITERIOS Y COMPONENTES DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO

Para el Reclutamiento de Personal los criterios consisten en requisitos o estándares con los cuales se realizará este proceso; definir criterios generales sirve para identificar a quienes tengan experiencia relevante y aptitudes idóneas para las funciones u operaciones que el puesto demanda y eliminar la posibilidad de contratar personal potencial cuyo perfil, analizado mas profundamente es cuestionable.

Se deben determinar las necesidades del puesto con anticipación para de esta manera escoger al personal mas adecuado disponible en el mercado.

De haber una vacante para un puesto antiguo o recientemente creado en la empresa existirán las siguientes posibilidades:

5.2.1.1. FUENTES DE RECLUTAMIENTO

- **FUENTES INTERNAS:**

Neoauto podrá llenar la vacante para el puesto haciendo uso de sus fuentes internas que son aquellas que proporcionan a la empresa personal sin la necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, entre estas fuentes se tendrá:

TRANSFERENCIA DE PERSONAL:

Será la primera opción, consiste en determinar si existe de entre el personal de la empresa la persona idónea para ocupar dicha vacante, el empleado podrá ser promovido, es decir ascendido en forma vertical, o transferido en forma horizontal sin alterar su posición jerárquica dentro de la empresa.

FAMILIARES Y RECOMENDADOS:

Se hará saber al personal que existe una vacante, y si entre ellos no es posible cubrirla, se aceptarán solicitudes de familiares y de personas recomendadas por los empleados que reúnan los requisitos exigidos para el puesto.

El reclutamiento interno será el mas utilizado, ya que es más económico porque no se necesita hacer una difusión por medios para que se enteren de las vacantes, más rápido, es más seguro ya que proviene de fuentes confiables, es una poderosa fuente de motivación para los empleados, el proceso de inducción y entrenamiento del personal ya no tiene que ser realizado nuevamente, además este tipo de reclutamiento desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, que es algo muy beneficioso para empresas comercializadoras como Neoauto.

- **FUENTES EXTERNAS:**

En caso de no encontrarse personal adecuado o suficiente para realizar el proceso de selección en Neoauto, se recurrirá a fuentes externas de reclutamiento, que pueden ser:

CARTERA DE PERSONAL:

Estará integrada por todas las carpetas de los candidatos que en anteriores procesos de reclutamiento ya fueron presentadas, pero que fueron archivadas porque la vacante ya fue cubierta en el anterior proceso.

COLEGIOS, INSTITUTOS Y UNIVERSIDADES:

Se solicitará la lista de los mejores egresados a quienes se les invitará a formar parte del equipo de trabajo de Neoauto, y cuyas carpetas ingresarán a la Cartera de Personal.

5.2.1.2. MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

Los medios de reclutamiento, son aquellos medios por los que la empresa da a conocer al Público en general y al mercado laboral la existencia de un puesto vacante.

PRENSA:

De no haberse conseguido mediante las fuentes anteriormente descritas, se recurrirá a este medio que será uno de los pocos medios utilizados por su relativo bajo costo y capacidad de difusión. Para el anuncio de prensa deberá considerarse el costo del anuncio y la frecuencia con que se lo publica.

INTERNET:

Actualmente la Internet es una herramienta fundamental para el desarrollo económico mundial y la muestra más fehaciente del fenómeno de globalización, mediante este medio se podrá ofrecer y receptor solicitudes de empleo que facilitarán los procesos de reclutamiento y selección.

5.2.2. CRITERIOS Y PROCEDIMIENTOS DE SELECCIÓN

5.2.2.1. CRITERIOS:

- Solamente con un análisis de puestos previo se puede hablar de la selección de personal, por lo que es necesario saber que requisitos exige el puesto, para de esta manera comprobar si el aspirante los reúne.
- La selección de personal deberá realizarse en primera instancia por un concurso interno; de no encontrar al candidato adecuado

para ocupar la vacante, se procederá a seleccionar candidatos provenientes de un reclutamiento externo.

- No se aceptarán como candidatos al proceso de Selección de Personal a personas que no reúnan los requisitos mínimos establecidos en el análisis de puestos.
- En el proceso de selección se procederá a escoger al candidato que por sus conocimientos, experiencia, habilidades mentales, reúna las expectativas para ocupar la vacante.
- En todo proceso de selección debe considerarse la solicitud de empleo, si es el caso de un reclutamiento interno y adicionalmente, la hoja de vida del aspirante si se dio un reclutamiento externo.
- Debe considerarse en cada proceso e Selección una prueba psicotécnica que permita a la empresa conocer si la persona podrá desempeñarse adecuadamente en su trabajo, siendo capaces de integrarse a los programas de capacitación, promoción y desarrollo.
- Se debe garantizar la entrada del personal con un conocimiento solido referente a las funciones del puesto a ocupar, por lo que en todo proceso de selección debe tomarse en cuenta una prueba de conocimientos.

5.2.2.2. PROCEDIMIENTOS:

La Selección de Personal en Neoauto S.A. se llevará a cabo cumpliendo los siguientes pasos:

1. Hoja De Solicitud
2. Prueba de conocimientos
3. Pruebas de Aptitudes
4. Entrevista
5. Investigaciones
6. Examen médico.

1. HOJA DE SOLICITUD:

La hoja de solicitud es un cuestionario bien estructurado que contendrá los datos más relevantes del candidato al puesto.

Solo con el llenado de la hoja de solicitud se puede definir rápidamente al perfil del candidato identificando edad, sexo, apariencia física, entre otros aspectos. Luego de la Solicitud, se procederá a pedir al candidato para que se acerque a presentar su Hoja de Vida.

2. PRUEBA DE CONOCIMIENTOS:

Estas pruebas deben ser elaboradas por técnicos en los cargos o áreas a ocuparse, estas pueden ser escritas y practicas.

Escrita: se pide al candidato al puesto que llene una hoja de preguntas referentes al puesto que ocupará y los conocimientos que se necesita para desempeñar las funciones asignadas para dicho cargo.

Práctica: Cuando se pide la demostración de los conocimientos del individuo.

3. PRUEBAS DE APTITUDES:

Es una prueba de aptitudes mentales que comprende cinco test, los cuales miden un factor importante y fundamental de la inteligencia.

Esta prueba se realizará a todos los aspirantes a puestos que tengan como requisito mínimo el bachillerato.

Los factores de inteligencia que mide esta prueba son:

- a) Comprensión verbal: Comprende el conocimiento de vocabulario, habilidad para encontrar analogías verbales así como la comprensión de lectura.
- b) Razonamiento espacial: Consiste en la percepción de relaciones geométricas y su visualización y manipulación en el espacio.
- c) Razonamiento abstracto: mide la habilidad para establecer relaciones y deducir secuencias.
- d) Habilidad numérica: Velocidad y precisión en cálculos aritméticos simples.

- e) **Fluidez verbal:** Mide la rapidez y fluidez con que las palabras surgen en la persona.

4. ENTREVISTA:

En ella se puede determinar, los conocimientos, criterios, y forma de pensar del aspirante a ocupar el cargo, con respecto a puesto a ocupar, la empresa y el sector el que pertenece. Algo importante es que se tiene un contacto visual con el aspirante, lo que ayuda a hacer un registro observacional de las conductas de este. En la entrevista se puede receptor la Hoja de vida y los documentos de respaldo de esta.

5. INVESTIGACIONES:

Se refiere a la comprobación de la procedencia laboral del trabajador, los antecedentes penales, las cartas de recomendación, todo esto con la certeza de saber que toda la información que nos esta presentando el aspirante al empleo es verdadera y que no se ha adulterado ningún documento proporcionado por el aspirante.

6. EXAMEN MEDICO:

Este examen tiene como fines principales los siguientes:

- Saber si el aspirante padece de enfermedades contagiosas.
- Verificar si es apto físicamente para el puesto.

- Confirmar que todos los sentidos del postulante tienen uso normal y agudeza requerida.

Al carecer Neoauto de un Medico de nómina, e recomendará a un medico de confianza y con conocimientos de medicina industrial para que se encargue de examinar a los aspirantes.

El siguiente cuadro, detalla el proceso de Selección de Personal para NEOAUTO:

CUADRO No.36
Proceso De Selección De Personal

PASOS	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Receptar solicitudes	Asistente Administrativo de Recursos Humanos	2 h.
2	Prueba de conocimientos.	Técnico y Jefe de Recursos Humanos	1 h.
3	Prueba de Aptitudes	Asistente Administrativo y Jefe de Recursos Humanos	25 min.
4	Entrevista con los candidatos preseleccionados	Jefe de Recursos Humanos	1h.
5	Investigaciones de la información proporcionada por el candidato	Asistente Administrativo de Recursos Humanos	1 día
6	Examen médico	Medico recomendado por NEOAUTO	20 min.
7	Resultado examen medico	Medico recomendado por NEOAUTO	1 día
8	Decisión para ingreso de aspirante a la empresa.	Jefe de Recursos Humanos	15 min.
9	Informe al candidato	Jefe de Recursos Humanos	5 min.

Lo siguiente es una representación grafica del proceso de Selección de Neoauto. S.A.:

GRAFICO No. 18
PROCESO DE SELECCIÓN



Elaborado por: Jorge Muñoz

Fuente: Inducción Reclutamiento y Selección, Dr. Jaime A. Grados Espinosa, México 1988, pág. 180

5.3. SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN Y MEJORAMIENTO

Orientándose NEOAUTO a alcanzar objetivos y metas propuestas sobre la base de un Sistema Técnico de Administración de Recursos Humanos, en el cual se considerarán a las personas como la plataforma, principio, medio, fin y eje fundamental, tomando en cuenta que estas presentan una variada e indescriptible aptitud para desarrollar nuevas habilidades y destrezas, y además obtener nuevos conocimientos, que permitan modificar los comportamientos, es importante desarrollar, como parte fundamental del Sistema, al Subsistema de Capacitación y Mejoramiento.

La capacitación tendrá como fin proporcionar conocimientos y desarrollar competencias para mejorar el desempeño de los miembros en la empresa y así crear un adecuado ambiente organizacional y un excelente clima laboral en NEOAUTO.

La capacitación constituye un factor importante para que el empleado de NEOAUTO aporte de la mejor manera en su puesto de trabajo, siendo esta un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, contribuye a elevar el rendimiento y el ingenio creativo de personal y por ende el clima organizacional

Se debe tomar en cuenta que con un cuidadoso reclutamiento y posterior selección del personal que se realice en NEOAUTO; el tiempo requerido para la inducción, y posterior capacitación, adiestramiento o mejoramiento según sea el caso es posible reducir ostensiblemente, cumpliendo con los

principios de eficiencia y productividad, reduciendo los tiempos, recursos financieros, maximizando las utilidades, y minimizando los costos.

5.3.1. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La detección de necesidades es un conjunto de acciones de investigación y de levantamiento de información, mediante la utilización de varias técnicas modernas de gestión, que se enfocan a determinar profesionalmente las necesidades de adquisición, desarrollo de conocimientos, aptitudes y competencias, de los miembros de NEOAUTO.

La necesidad de capacitación para la empresa, surge de los requerimientos para mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad a fin de que NEOAUTO S.A. continúe siendo líder en su línea de comercialización, en el mercado local y en lo futuro regional.

El diseño e introducción de nuevos productos, es decir en el caso de NEOAUTO, nuevos modelos de autos, los cambios tecnológicos o mejoras en el software utilizado por la empresa, y las búsquedas de mejoras en la productividad, serán motivos para que la gerencia destine recursos financieros para los programas de capacitación.

En el caso de los ingenieros de NEOAUTO, concretamente, los Jefes de Taller, necesitan permanentemente dada la dinámica tecnológica, actualizar sus conocimientos en sistemas mecánicos y eléctricos de los actuales y nuevos productos.

Los Vendedores y Jefes de Agencia, necesitan conocimientos de atención al cliente, eventos de comercialización y ventas, seminarios de inducción al conocimiento del producto, con la participación y colaboración de empresas nacionales especializadas en estos temas.

Tanto el personal de contabilidad, como las cajeras de las agencias, necesitan tener una actualización acerca del programa contable que se utiliza en la empresa, ya sea porque este posee nuevos módulos, como es el caso del programa que actualmente se utiliza “Zeus”, o porque se ha incorporado un nuevo software, así como las nuevas técnicas de tributación.

Los Jefes de agencia, directivos y ejecutivos necesitan participar en talleres y seminarios de liderazgo, dirección y productividad.

Para el presente estudio se aplicaran los procedimientos siguientes para determinar las necesidades de capacitación del personal de NEOAUTO⁴²:

⁴² Ernest & Young (2000) “Manual del Director de Recursos Humanos. La gestión por Competencias” [en línea] <http://www.ey.com/global/content.nsf/Spain/Home>

5.3.1.1. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:

El desempeño del trabajo de cada uno de los miembros de NEOAUTO se mide a partir de estándares y objetivos establecidos para su trabajo, esta evaluación sirve para averiguar qué persona, área o áreas de la empresa necesitan de la capacitación.

5.3.1.2. ESTUDIO DE RECURSOS HUMANOS

Se pide al personal de la empresa que describa los problemas que tienen en sus cargos y que acciones a su juicio se necesitan para resolverlos.

5.3.1.3. SOLICITUD DE JEFES DE AGENCIA Y GERENTES

El Jefe de Agencia o Gerente pedirá la capacitación de su personal conociendo las necesidades de este, ya sea por los continuos aciertos y errores que cometen en el cumplimiento de sus responsabilidades.

4.3.2.4. ANÁLISIS DE LOS REQUERIMIENTOS DEL TRABAJO

Se examinan las habilidades o conocimientos específicos necesarios para el puesto, los empleados de la empresa que carezcan de una u otra serán candidatos para el programa de capacitación.

En NEOAUTO, se podrá identificar las necesidades de capacitación además de los medios y procedimientos antes mencionados, con la ayuda de algunos indicadores, sean estos que puedan identificar futuras necesidades de capacitación como modernización de maquinas y equipos, introducción de nuevos productos y servicios, expansión de la empresa; o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes como baja en la productividad o un gran numero de quejas

4.3.3. PLAN DE CAPACITACIÓN

Luego de la detección de necesidades de capacitación se procederá, a realizar el Plan de Capacitación; en este se desarrollará la programación de la capacitación.

El Plan de Capacitación constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de los empleados de NEOAUTO S.A.

4.4.2.1. JUSTIFICACION

Siendo el Recurso Humano el recurso mas importante para Neoauto, es de considerable importancia un plan de Capacitación de personal, puesto que un personal motivado y capacitado, son la base para que el ambiente laboral mejore, con esto la atención al cliente, y por ende las ventas, aumentando la rentabilidad.

4.4.2.2. ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa NEOAUTO S.A. y en lo futuro, se espera la implantación a todos los concesionarios Hyundai del país para ayudar el engrandecimiento de la marca.

4.4.2.3. OBJETIVO

Dotar al personal de los conocimientos necesarios para una correcta ejecución de las responsabilidades asignadas a sus puestos, ofreciendo oportunidades de desarrollo personal logrando una motivación del trabajador contribuyendo a un clima de trabajo satisfactorio.

4.4.2.4. CONTENIDO PROGRAMÁTICO - ANALÍTICO

El contenido del plan de capacitación será respaldado por temas encaminados para las diferentes áreas de la empresa, para esto se ha considerando los siguientes temas:

Directivos, Jefes de Agencia, Jefes de Taller y Jefe de Área:

- Plan Estratégico
- Administración y organización
- Cultura Organizacional
- Técnicas de Liderazgo.

Vendedores:

- Clima Laboral
- Atención al Cliente
- Técnicas de venta eficaz.

Contador y Cajeros:

- Normas de Contabilidad
- Técnicas de tributación
- Manejo de Software.

Recursos Humanos:

- Clima Laboral
- Cultura Organizacional
- Manejo de Software.
- Técnicas de Liderazgo.

Jefes de taller y mecánicos:

- Manejo de maquinas especializadas.
- Calidad Total

4.4.2.5. RECURSOS

4.4.2.5.1. HUMANOS

Estarán conformados por todas las personas participantes en el proceso de capacitación, como son los facilitadores y expositores especializados en la materia a impartir, y los

capacitados que serán las personas que luego de la detección de necesidades se ven involucrados y obligados a tomar la capacitación.

4.4.2.5.2. MATERIALES

- **Infraestructura:** Se buscará por parte de la gerencia general de Neoauto el lugar apropiado y los ambientes adecuados para que se lleve a cabo la capacitación.
- **Maquinaria, mobiliario y equipos:** Los conforman las máquinas de taller, las carpetas, esferográficos, mesas de trabajo, pizarrones, computadoras, proyectores, televisores, DVDs, entre otros.
- **Documentos y papelería:** Estos materiales serán las solicitudes de capacitación, cuestionarios, encuestas de evaluación, material de estudio, entre otros.

4.4.2.6. FINANCIAMIENTO

El financiamiento para el plan de capacitación, provendrá de ingresos propios presupuestados en la empresa y por colaboración de la marca, en este caso la empresa importadora Neohyundai.

4.4.3. TEORÍA MOTIVACIONAL

Algunas Técnicas de motivación utilizadas en el subsistema de capacitación y mejoramiento del personal, con la finalidad de elevar los niveles de desempeño de los empleados mejorando el clima laboral en la empresa y como resultado de esto incrementando la rentabilidad; se detallan a continuación:

4.4.3.1. TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW:

La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles:

GRÁFICO No. 19
Pirámide De Las Necesidades De Maslow



Elaborado por: Jorge Muñoz
Fuente: <http://es.wikipedia.org>

4.4.3.1.1. NECESIDADES FISIOLÓGICAS

Necesidades como:

- **Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse:** la alimentación será asegurada gracias a un convenio para proporcionar el almuerzo a los empleados de todas las agencias.
- **Necesidad de mantener la temperatura corporal:** los ambientes de la empresa son apropiados para el trabajo.
- **Necesidad de dormir, descansar:** en Neoauto se trabaja desde las 8:30 am hasta las 18:30 pm, de lunes a viernes, teniendo libre el fin de semana para el esparcimiento y descanso del personal.

4.4.3.1.2. NECESIDADES DE SEGURIDAD Y REASEGURAMIENTO

Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Dentro de ellas se encuentran:

- **Seguridad física:** al momento de ingresar a Neoauto, los empleados están obligados a realizarse un examen médico, además todos los integrantes de la empresa tienen un seguro, que cubre tanto a ellos como a su familia.

- **Seguridad de empleo y de ingresos:** La estabilidad laboral en Neoauto estará garantizada, gracias al sistema de Administración de Recursos Humanos; el principal activo de la empresa es el personal que lo conforma, de tal manera, las remuneraciones se cancelarán puntualmente, y la estabilidad laboral será una de las características de la empresa y por tanto un estímulo y tranquilidad para el personal.
- **Seguridad familiar, de propiedad privada:** Por ser Neoauto una empresa comercializadora, cuyo objetivo principal es aumentar cada vez más las ventas para seguir creciendo, el personal que lo conforma crecerá en conjunto, alcanzando a poseer bienes y satisfacer gustos tanto personales como familiares gracias a sus ingresos.

4.4.3.1.3. NECESIDADES DE AMOR Y DE PERTENENCIA

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación.

Estarán completamente satisfechas ya que en Neoauto existirán reuniones sociales entre los empleados de la empresa así como con sus familias, para de esta manera fomentar la unidad entre los miembros de la empresa. Existirán encuentros deportivos llamados campeonatos inter-agencias, con la colaboración de todos los miembros de la empresa, y convivencias cada dos meses con las familias.

4.4.3.1.4. NECESIDADES DE ESTIMA

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, un alta y otra baja.

- **La estima *alta*:** incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad, lo que se logrará en la empresa gracias a la buena selección de personal, a la capacitación permanente a la que estarán sujetos los miembros de la organización y al clima laboral visiblemente mejorado gracias al sistema de Administración de Recursos Humanos.
- **La estima *baja*:** la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, e incluso fama podrá ser satisfecha dentro de la compañía ya que existirá un programa de incentivos y reconocimientos que ayudarán al empleado a seguir escalando peldaños en su carrera profesional.

4.4.3.1.5. AUTO-REALIZACIÓN O AUTO-ACTUALIZACIÓN

En éste último nivel, Maslow utilizó varios términos para denominarlo: «motivación de crecimiento», «necesidad de ser» y «auto-realización».

Esta necesidad será satisfecha por el personal que alcance su mayor potencial en la empresa, cumpliendo con necesidades de logros y ganancia, como mejor vendedor o mejor agencia.

4.4.3.2. TEORIA DE MC GREGOR:

En Neoauto se utilizará la Teoría Y propuesta por Mc Gregor, puesto que esta sostiene que las personas piensan que el trabajo mismo es la principal fuente de satisfacción, y se esforzarán siempre por dar lo mejor de sí, esto es lo que piensa Neoauto de su gente, teniendo en alto el nombre de sus empleados y por ende su imagen. Algunas de las premisas de esta teoría y que se respetan en Neoauto son:

Teoría Y:

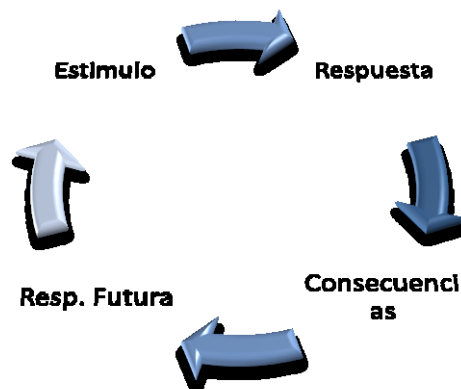
- El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.
- El ser humano ordinario se habitúa a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas.
- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población.

- En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.⁴³

4.4.3.3. TEORÍA DEL REFORZAMIENTO:

La teoría del Reforzamiento que plantea Skinner “se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.”⁴⁴

GRAFICO No. 20
Proceso Cíclico De Skinner



Elaborado por: Jorge Muñoz

Fuente: www.monografias.com

⁴³ <http://www.gueb.org/motivacion/Teoria-X-Teoria-Y-McGregor>

⁴⁴ Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R. Administración 6a Edición. Editorial Person. México, 1996. Pág. 502

Esta teoría será tomada en cuenta en Neoauto ya que cada empleado podrá distinguir por si mismo que las consecuencias negativas que le ocasionó algún procedimiento mal realizado, serán motivos suficientes para no repetirlos nuevamente, esta teoría será tomada en cuenta para el personal que no necesita mayor control y un bajo nivel de supervisión.

4.4.4. MECANISMOS PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional es el ambiente que se crea dentro de la empresa por el convivir diario de las personas, teniendo en cuenta sus estados de ánimo, considerando que estos afectan al desempeño de la compañía, a tal punto que llega a ser parte de la cultura de la empresa, por tal razón es de vital importancia que se tomen en cuenta mecanismos que ayuden a mejorar el clima organizacional, ya que de esto dependerá en gran parte el éxito de Neoauto

Los Mecanismos para mejorar el clima organizacional en Neoauto serán los que se detallan a continuación:

4.4.4.1. MOTIVACIÓN

El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de estos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y

proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés, y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales o grupales, el clima organizacional tiende a bajar, este se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión.

Para este efecto se harán las siguientes recomendaciones:

- Escuchar a las personas que conforman Neoauto para que de esta manera puedan proporcionar un conjunto de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
- Crear formas y mecanismos de incentivos o bonificaciones que ayuden a engrandecer el nombre de Neoauto entre sus propios empleados.
- Reconocer los logros alcanzados por cada uno de los empleados, ya sea de forma individual, en el caso de los vendedores, o de equipo alcanzados por la agencia; sea esto tomado en cuenta de forma individual o públicamente, creando así un ambiente competitivo generando en todos y cada uno de los colaboradores de Neoauto el espíritu para que sean unos buscadores incansables de metas, objetivos y logros permanentes para el beneficio de la empresa en su conjunto.

- Crear en Neoauto una figura llamada el “empleado del mes” haciendo de esto una cultura e impulsando así el afán de superación entre todos los empleados.

Con el propósito de lograr una aplicación efectiva de todas las recomendaciones anteriormente descritas, el encargado bajo la autorización y supervisión de la gerencia General, será el departamento, área o proceso de Recursos Humanos, según se defina y sea del caso, en la empresa.

4.4.4.2. COMUNICACIÓN

Los canales formales de comunicación serán de suma importancia en el mejoramiento del clima organizacional con la finalidad de mantener al empleado enterado de las actividades que la empresa ejecuta y cumple, esto permitirá que exista una mayor motivación y comprometimiento de los miembros de Neoauto y de esta manera se evitará que se forme una resistencia al cambio.

Para este efecto se formulan las siguientes recomendaciones:

Recomendar a la Gerencia General establecer una política de información y de comunicación permanente y sistematizada, en donde la Jefatura de Recursos Humanos será el medio de enlace entre trabajadores y la empresa.

- Impartir la información en carteleras que existirán en todas las agencias y en las oficinas.

- Instituir en todas las agencias, buzones en los cuales tanto clientes internos como externos puedan depositar reclamos y sugerencias
- Emitir un medio de comunicación interna cíclico (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como: cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, entre otros, así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.

De igual manera la Jefatura de Recursos Humanos será responsable de la información que provenga de estas recomendaciones.

4.4.4.3. DESARROLLO PROFESIONAL

El propósito de este mecanismo será brindar un ambiente de estabilidad en Neoauto, desarrollando un plan de carrera para cada uno de los puestos de acuerdo a los programas, objetivos y metas a largo plazo de la empresa.

Para efectos de que se cumpla con este mecanismo, se recomienda lo siguiente:

- Determinar los fines y objetivos de cada uno de los puestos de la empresa.

- Crear un plan de desarrollo de carrera para los puestos de Neoauto, tomando en cuenta los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral de la persona que lo ocupa, así como las respectivas transferencias de personal, sean estas horizontales o verticales.
- De acuerdo al mecanismo anteriormente descrito, el personal de Neoauto deberá estar Informado en qué son las cosas que debe mejorar y capacitarse referente al puesto para que pueda seguir escalando y alcanzando los diferentes puestos de la empresa.

El desarrollo profesional estaría dirigido a todo el personal sin excepción y la Jefatura de Recursos Humanos será la encargada de promoverlo.

4.4.4.4. INSTALACIONES Y SEGURIDAD

Las instalaciones de la empresa, es decir el ambiente físico en donde trabaja el empleado es importante para que éste se sienta cómodo desarrollando sus actividades, así también lo es proporcionar de seguridad al empleado de Neoauto para que estos dos aspectos en conjunto sean un argumento para que el personal en general se sienta a gusto desarrollando las actividades que requiere el puesto.

Para esto, se sugiere lo siguiente:

- Examinar que las instalaciones tengan todo lo necesario para el desempeño de las actividades normales.
- Mantener pulcros los ambientes físicos de las agencias como muestra de respeto al personal y a los clientes que visitan el lugar.
- Examinar el número de guardias de seguridad para cada una de las agencias, y si es el caso aumentarlos con el objeto de preservar la seguridad de los empleados y clientes.
- Elaborar un manual de seguridad de manera que exista una referencia de cómo proceder ante diferentes situaciones que se puedan presentar.

4.5. SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial del desarrollo futuro⁴⁵, y constituye uno de los más importantes Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos, que permitirá dotar de herramientas técnicas que permitan determinar el grado de rendimiento de los empleados, así como también identificar problemas de supervisión o liderazgo, problemas de motivación y de integración del empleado tanto en el cargo que ocupa como con la empresa, el desaprovechamiento de un empleado con un potencial mas elevado que el requerido para el cargo que ocupa; con el propósito de realizar ajustes orientados a mantener adecuados estándares de productividad, determinar el pleno empleo del recurso humano ubicándolo en distintas áreas según su potencial, y dar oportunidades de desarrollarse en la empresa profesionalmente.

La Evaluación del desempeño no es un fin sino un medio, un instrumento, que ayudará para que mejoren los resultados de los empleados de Neoauto, los encargados de esta evaluación de personal serán los Jefes de cada agencia, con la supervisión y trabajo en conjunto del Jefe de Recursos Humanos, y el Gerente General. Se pedirá también que aparte de su jefe inmediato, cada empleado evalúe su desempeño con el fin de hacer más democráticos y participativos los procesos en la empresa.

⁴⁵ Idalberto Chiavenato, "Administración de Recursos Humanos", Edit. Mac Graw Hill, Colombia 2000, 5ta ed., p. 357.

4.5.6. TEORÍA Y APLICACIÓN DE LOS SABERES

La teoría de los saberes se refiere al saber, saber hacer, y saber ser que se define de la siguiente manera:

4.5.6.1. SABER:

Se refiere a tener conocimientos alcanzados por el ocupante del puesto, sean estos por educación formal, o experiencia.

- **EDUCACION FORMAL:**

- Cuarto nivel
- Tercer nivel
- Egresados
- Técnico / Tecnológico
- Estudios en curso posbachillerato
- Bachillerato
- Educación Básica

Se evaluará la educación formal del empleado, dando una ponderación a cada uno de los títulos de educación alcanzados.

- **CURSOS, SEMINARIOS Y TALLERES:**

Se ponderará de acuerdo al número de Diplomas y Certificados que el empleado posea.

- **MULTIPLES COMPETENCIAS:**

- Área Técnica
- Área Jurídica
- Área financiera y/o administrativa
- Área de secretaria / apoyo / asistencia
- Área Recursos Humanos
- Área de ventas

Este punto se refiere a los puestos ocupados anteriormente por el empleado y se ponderará de acuerdo al tiempo que haya ocupado un puesto en las áreas descritas anteriormente

4.5.6.2. SABER HACER:

Hace referencia a las competencias para desarrollarse profesionalmente, dentro del saber hacer se detallarán los siguientes puntos:

- **RESULTADOS CON CALIDAD**

- Dominio de la función del puesto o cargo
- Precisión en la ejecución de funciones específicas, actividades y/o tareas

Se refiere a la forma de ejecutar las diferentes funciones que requiere el cargo, para esto se dará una ponderación, constituyendo la más alta el dominio de la función.

- **RESPONSABILIDAD**

- Conocimiento y cumplimiento de normativa
- Seguridad en desempeño de funciones

Se refiere a la aptitud del ocupante del puesto para desarrollar las funciones encomendadas.

- **TRABAJO EN EQUIPO**

- Fomenta redes sociales
- Crea condiciones de trabajo en equipo

Se evaluará al empleado en su forma de interactuar con el personal tomando en cuenta si fomenta redes sociales o crea condiciones de trabajo en equipo.

- **HABILIDADES Y DESTREZAS**

- Administrar recursos asignados
- Fomenta e incrementa los flujos de comunicación

Se medirán y evaluarán las habilidades y destrezas del empleado, de acuerdo a como administra los recursos y en que medida fomenta los flujos de comunicación.

4.5.6.3. SABER SER

Da a conocer la personalidad del empleado, ponderando sus características en base en los siguientes puntos:

- **LIDERAZGO**
 - Lidera actividades y toma decisiones
 - Enseña y orienta

Se evaluará en qué medida el personal lidera actividades relacionadas con su cargo.

ETICA Y TRANSPARENCIA:

Valores corporativos como la ética y transparencia serán evaluados por la Jefatura de Recursos Humanos de Neoauto.

4.5.7.METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN

Para el desarrollo del Subsistema de evaluación del desempeño de personal, Neoauto podrá obtener datos e información que podrán analizarse y orientarse para mejorar el desempeño de la empresa.

El método que se utilizará en Neoauto es el método de Escalas Graficas, dando una ponderación a cada factor, éste que es el método de evaluación del desempeño del personal más utilizado por ser el método más sencillo, pero es necesario que el evaluador sea una persona apegada a los valores y principios institucionales, con el fin de evitar subjetividad y prejuicios, para esto, en Neoauto se crearán filtros, primeramente se realizará una autoevaluación, es decir cada individuo podrá evaluar su propio desempeño, cada jefe inmediato podrá evaluar a la o las personas que tiene a su cargo con la colaboración y supervisión del Jefe de Recursos Humanos, y el ultimo filtro será la Gerencia General que evaluará a todo el personal.

Para las personas que están en un periodo de prueba, se realizará una evaluación al final del período de prueba, mientras que para las personas antiguas en la empresa se hará una evaluación trimestral, esto para todo el personal de la empresa, los vendedores de la empresa tendrán evaluaciones mensuales con respecto a las ventas realizadas, atención al cliente, visitas externas, que sería evaluado en parte por entrevistas a clientes atendidos y verificaciones a empresas y clientes visitados.

Se utilizará el siguiente formulario basado en la teoría de los saberes, detallado en el literal anterior:

CUADRO No. 37

FORMULARIO DE EVALUACION DE PERSONAL		
IDENTIFICACION GENERAL:		
AREA: _____		
CARGO: _____		
NOMBRE DEL EMPLEADO: _____		
FACTORES		PONDERACIÓN
1	SABER	50
1.1	EDUCACION FORMAL	30
	Cuarto nivel	30
	Tercer nivel	25
	Egresados	15
	Técnico / Tecnológico	10
	Estudios en curso posbachillerato	8
	Bachillerato	5
	Educación Básica	4
1.2	ACTUALIZACION CONOCIMIENTOS (Cursos, Seminarios, Talleres)	15
	1 Evento	3
	2 Eventos	6
	3 Eventos	9
	4 Eventos	12
	5 o mas eventos	15
1.3	MULTIPLES COMPETENCIAS (FLEXIBILIDAD)	5
	Área académica	1 = 1 punto
	Área Técnica y de Planificación	2 = 3 punto
	Área Jurídica	
	Área financiera y/o administrativa	Mas de 2 = 5 puntos
	Área secretaria / apoyo / asistencia	
2	SABER HACER	30
2.1	RESULTADOS CON CALIDAD	15
	Dominio de la función del puesto o cargo	10
	Precisión en la ejecución de funciones específicas, actividades y/o tareas	5

2.2	RESPONSABILIDAD (aptitud)	8	<input type="checkbox"/>
	Conocimiento y cumplimiento de normativa	4	<input type="checkbox"/>
	Seguridad en desempeño de funciones	4	<input type="checkbox"/>
2.3	TRABAJO EN EQUIPO	4	<input type="checkbox"/>
	Fomenta redes sociales	1	<input type="checkbox"/>
	Crea condiciones de trabajo en equipo	3	<input type="checkbox"/>
2.4	HABILIDADES Y DESTREZAS	3	<input type="checkbox"/>
	Administrar recursos asignados	1	<input type="checkbox"/>
	Fomenta flujos de comunicación	2	<input type="checkbox"/>
3	SABER SER	20	<input type="checkbox"/>
3.1	PERTINENCIA	8	<input type="checkbox"/>
	Identidad y pertinencia institucional	5	<input type="checkbox"/>
	Búsqueda de la verdad	3	<input type="checkbox"/>
3.2	LIDERAZGO	8	<input type="checkbox"/>
	Lidera actividades y toma decisiones	6	<input type="checkbox"/>
	Enseña y orienta	2	<input type="checkbox"/>
3.3	CREATIVIDAD E INNOVACION	2	<input type="checkbox"/>
	Planificación de actividades	1	<input type="checkbox"/>
	Manejo de tecnología	1	<input type="checkbox"/>
3.4	ETICA	1	<input type="checkbox"/>
3.5	TRANSPARENCIA	1	<input type="checkbox"/>
	TOTAL	100	<input type="checkbox"/>

4.6. DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DEL SUBSISTEMA DE TALENTO HUMANO

Los indicadores de gestión son relaciones entre variables que da como resultado una expresión cuantitativa del desempeño de la empresa, o proceso que se realice en cada unidad o área de esta, es decir hasta que punto se están logrando los objetivos, metas y responsabilidades previstas por Neoauto en el caso de la presente investigación.

En Neoauto, se medirá la gestión de Recursos Humanos, a través de indicadores tales como:

4.6.1. CAPACITACIÓN

La capacitación que se realice en Neoauto, sea proporcionada únicamente por la empresa o con la participación y colaboración de Neohyundai, y podrá ser medida por:

- **Capacitación anual:**

Este indicador permitirá a Neoauto conocer el porcentaje del personal capacitado dentro de un año, permitiendo así a la empresa tomar decisiones al respecto, lo que podrá ayudar a controlar el nivel, la calidad y la cantidad de cursos que se imparta a los empleados, tomando como referencia la detección de necesidades en estrecha relación con los requerimientos de

mejoramiento y fortalecimiento de la empresa, esto es eliminando el criterio de “**Capacitar por Capacitar**”.

En este sentido el indicador que se propone es el siguiente:

$$\frac{\text{No. de empleados capacitados año}}{\text{Total empleados año}} \times 100 = \% \text{ empleados capacitados año}$$

- **Numero de cursos de capacitación programados y ejecutados:**

Este indicador posibilitara analizar el numero de cursos ejecutados en relación con el numero de cursos de capacitación programados, con el propósito de no distorsionar la utilización de recursos financieros durante el ejercicio económico presente de la empresa, así como en los futuros ejercicios económicos o años efectivos del desarrollo de la empresa, programando en el futuro, aquellos eventos que sean de beneficio para los empleados en particular, así como para la empresa en general.

$$\frac{\text{Total de Cursos de capacitacion ejecutados}}{\text{No. de cursos de capacitacion programados}} \times 100 = \% \text{ de cursos efectivos realizados}$$

- **Número de horas por empleado:**

Este indicador permitirá conocer el número de horas de capacitación que poseen los colaboradores de la empresa que han recibido capacitación, estructurando una base técnica para medir la efectividad de los cursos de capacitación, en relación con el costo-beneficio para la empresa, indicador que guarda interdependencia con el indicador antes descrito.

$$\frac{\text{Total de horas de capacitación}}{\text{Total de Personal capacitado}} = \text{Horas de capacitación utilizadas por empleado}$$

- **Eficacia de la Capacitación:**

Este indicador podrá demostrar que tan eficaces son los cursos de capacitación; evaluando primeramente que mejoras han obtenido los empleados, en relación con el volumen o valor neto de las utilidades alcanzadas por la empresa, para lo cual el Gerente General con los Jefes de Área se encargarán de proporcionar la información respectiva, y a partir de ese mecanismo técnico, se procederá al cálculo respectivo.

$$\frac{\text{Valor del incremento en utilidades}}{\text{No. cursos capacitación}} \times 100 = \text{Eficacia en Capacitación}$$

- **Costo de capacitación:**

En realidad el gasto que se hace en la capacitación, es al corto, mediano y largo plazo, una inversión que Neoauto realizará con el

fin de mejorar el desempeño de sus colaboradores, la medición de este indicador esta dada por la siguiente relación:

$$\frac{\text{Total inversión capacitación}}{\text{No.Trabajadores capacitados}} = \text{Costo por empleado}$$

4.6.2. ROTACIÓN DEL PERSONAL

La rotación refleja las salidas o retiros de personal en un periodo de tiempo determinado, permite prever necesidades, incrementando la gestión de recursos humanos en las áreas de la empresa en las que más alto es este índice:

$$\frac{\text{No. total de ingresos y salidas}}{\text{No. total de empleados}} \times 100 = \text{Tasa de Rotacion}$$

4.6.3. COSTO DE RECURSOS HUMANOS

Este indicador permitirá saber cual es el porcentaje que la empresa utiliza de su presupuesto mensual, semestral o anual para pagar remuneraciones a su recurso humano, este índice servirá para tomar decisiones importantes a nivel económico financiero.

$$\frac{\text{Masa Remuneración total}}{\text{Presupuesto general de la empresa}} \times 100 = \text{Costo de Recursos Humanos}$$

4.6.4.MOVILIDAD DE PERSONAL:

Esta técnica permitirá a Neoauto conocer el porcentaje de empleados que son transferidos tanto horizontal como verticalmente:

- **Transferencia de personal:**

Este indicador ayudará a la empresa a medir en términos porcentuales el número de personal, transferido horizontalmente a un diferente puesto sin alterar su jerarquía ni remuneración.

$$\frac{\text{No. de empleados transferidos}}{\text{Total de empleados Neoauto}} = \% \text{ Transferencia de personal}$$

- **Ascenso de personal:**

Por medio de este indicador se determinará el porcentaje de empleados transferidos verticalmente, es decir promovidos con respecto al total de colaboradores de la empresa.

$$\frac{\text{No. empleados ascendidos}}{\text{Total de empleados Neoauto}} = \% \text{ Ascensos de personal}$$

4.6.5.RENDIMIENTO EN VENTAS:

Estos indicadores permitirán conocer que tan productivo es un vendedor, o la agencia a la cual pertenece, conociendo las debilidades y necesidades que se tiene para poder reforzar conocimientos y actitudes.

- **Rendimiento por vendedor agencia:**

Permitirá conocer a la empresa el promedio de ventas que tiene cada agencia y sus vendedores, haciendo más fácil la comparación entre agencias, pudiendo determinar luego, las fortalezas y debilidades de cada una de estas.

$$\frac{\text{No.ventas agencia}}{\text{No.vendedores agencia}} = \text{No.ventas por vendedor agencia}$$

- **Rendimiento por vendedor:**

Reflejará el promedio de ventas totales que tiene un vendedor de Neoauto en un tiempo determinado, de igual forma, será un medio para conocer los resultados de la empresa en un periodo de tiempo previamente establecido.

$$\frac{\text{No.ventas Total Neoauto}}{\text{No.Total vendedores}} = \text{No.ventas por vendedor Neoauto}$$

CAPITULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- Según información proporcionada por los directivos de la AEADE, en el 2009 bajarán las ventas de vehículos en un 30%; si bien es cierto, la crisis mundial no ha sido muy sentida en el país, los efectos de ésta será la reducción del crédito, lo que disminuirá las posibilidades de venta, aparte que actualmente existe una restricción del gobierno para el rubro de vehículos importados, que constituye la principal actividad de la empresa Neoauto.
- Durante la existencia de la empresa, no se ha elaborado un mapeo estratégico que incorpore todas las técnicas de esta metodología que refleje el análisis de un conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como producto de los factores y elementos internos, así como externos, y sus previsiones e impactos en el comportamiento de la empresa dentro del sector económico en el cual interactúa.
- No obstante una de las técnicas modernas de gestión gerencial, es aquella relacionada con el análisis situacional y la elaboración del direccionamiento estratégico, en la empresa Neoauto, siendo una empresa importante del sector automotriz no se ha formulado elementos propios de este direccionamiento, tales como la misión, la visión, las políticas, los objetivos y principios corporativos que definan el horizonte hacia al cual se dirigirá la empresa, sobre la

base del comportamiento de los elementos del contexto interno y externo a nivel local, nacional y regional.

- NEOAUTO S.A. ejecuta su administración en base a la experiencia de sus ejecutivos, los procesos administrativos funcionan de manera aislada lo cual no permite que exista un Sistema Técnico de Administración de Recursos Humanos, que permita clasificar y valorar los puestos que requiere la empresa, reclutar al mejor personal, formular y ejecutar planes de capacitación y adiestramiento del personal; supervisar y evaluar de la mejor manera a todos los miembros integrantes de la organización.

- En Neoauto, no ha existido un subsistema de Clasificación y valoración de puestos que permita mantener actualizados los perfiles, roles y competencias de todos los cargos existentes en la empresa con el fin de reclutar al personal que cumpla con las expectativas requeridas, se ha determinado procesos aislados como una descripción de tareas de algunos puestos de la empresa, lo cual no es una herramienta y un instrumento efectivo, ya que muchas de estas son descripciones de experiencias vividas por los empleados al ocupar el puesto, mas no constituyen técnicas y tareas diseñadas por profesionales y expertos.

- En Neoauto S.A. no existe implantado un subsistema de Reclutamiento y Selección de personal, el reclutamiento se lo lleva a cabo empíricamente, no existen bases técnicas que definan las fuentes, así como los medios idóneos de reclutamiento, menos aun procedimientos adecuados de selección, que permitan escoger a

las personas más preparadas y con vocación para ocupar los puestos vacantes o requeridos en la empresa.

- La capacitación que se diseña y se ejecuta en Neoauto no se realiza de acuerdo a programas previamente diseñados y definidos. la capacitación que muy pocas veces se la realiza, se consolida a través de la empresa importadora de vehículos Hyundai en el país, que es Neohyundai, y el adiestramiento que se proporciona a las personas nuevas no obedece a ningún procedimiento técnico.
- En la actualidad no son tomadas en cuenta teorías motivacionales, que ayudan a elevar los niveles de desempeño de los empleados de la empresa, a mejorar el clima laboral y organizacional, y como resultado final, reducir los costos e incrementar la rentabilidad.
- Actualmente no existe un Sistema de evaluación del desempeño que permita medir el rendimiento del personal, y menos aún, verificar los errores que generalmente se cometen en una empresa y además identificar las falencias en cuanto a conocimientos, supervisión, liderazgo, problemas de motivación, lo cual impide un desarrollo integral del recurso humano y por ende de la empresa.
- Neoauto tiene indicadores de gestión orientados a la medición de resultados en ventas, lo cual es muy útil porque esta es la razón de su existencia, pero no se toma en cuenta los indicadores de gestión básicos que permitan medir el desempeño, el nivel de capacitación, la rotación que existe en la empresa, el costo que el recurso humano tiene para la empresa, entre otros.

6.2. RECOMENDACIONES

- Se deberá tener en cuenta el análisis situacional y el direccionamiento estratégico propuesto para Neoauto en la presente investigación, con el objeto de reforzar su misión y visión, así como también implantar las políticas, los objetivos y los principios corporativos que definen el horizonte hacia el cual se dirigirá la empresa.

- Formular e Implantar un Sistema técnico moderno de Administración de Recursos Humanos con sus respectivos subsistemas, propuestos en la presente investigación, de manera que los ejecutivos, empleados y trabajadores debidamente seleccionados para cada uno de los puestos descritos gracias al análisis de los mismos, cuenten con las mayores aptitudes, conocimientos técnicos, y la disposición positiva de mejorar continuamente su trabajo, sobre la base de la aplicación del subsistema de capacitación y mejoramiento, y una adecuada supervisión, de acuerdo a una efectiva evaluación del desempeño.

- Neoauto S.A debe lanzar campañas publicitarias para captar la mayor cantidad de consumidores y de ésta manera poder mantener la participación en el mercado y la posición de líder, tomando en cuenta los subsistemas de administración desarrollados en la presente investigación, incrementando o manteniendo de esta manera el numero de ventas logrando hacer frente a la crisis regional y mundial, así como a las políticas del gobierno que afectan al sector automotriz y por ende a la empresa.

- Implantar el Subsistema de Clasificación y Valoración de Puestos propuesto en la presente investigación, el cual permitirá a Neoauto S.A. definir, analizar, describir, clasificar, y valorar puestos para una correcta planificación del Recurso Humano, Selección del mismo, una adecuada asignación de tareas para las personas más idóneas para realizarlas, agilizando de esta manera todo tipo de procedimientos para posicionar una empresa eficiente, exitosa y encaminada al mejoramiento continuo.
- Se recomienda a la empresa implantar un Sistema de Reclutamiento y Selección de personal, con el fin de atraer a la mayor cantidad de personas para ocupar una vacante y de estas incorporar a la empresa al personal más idóneo para desarrollar con éxito las funciones establecidas, en función de los procedimientos técnicos desarrollados en este sistema.
- La implantación del Sistema de Capacitación y Mejoramiento de personal es necesaria en el sentido de que proporcionará conocimientos y desarrollará competencias que mejorarán el desempeño de los miembros de la empresa, maximizando utilidades, reduciendo procesos y costos, lo que se reflejará e incidirá en una mejora en el clima organizacional y cultura laboral.
- Algunas Técnicas de motivación como la Teoría de las Necesidades de Maslow, la Teoría Y de Mc. Gregor y la Teoría del Reforzamiento, son tomadas en cuenta dentro del Subsistema de Capacitación y Mejoramiento de Personal; se recomienda analizar la viabilidad de implantar estas teorías, con la finalidad de elevar

los niveles de desempeño de los empleados, mejorando el clima laboral en la empresa y como resultado de esta técnica, alcanzar el incremento de su rentabilidad.

- Poner en marcha del sistema de evaluación de desempeño propuesto en la presente investigación para que existan base técnicas con las cuales se puedan detectar problemas, ya sean estos de rendimiento de empleados, de supervisión, de motivación, de desaprovechamiento del empleado con un potencial mas elevado que el requerido para el cargo que ocupa, para de esta manera realizar ajustes periódicos que permitan mantener estándares de productividad, ubicar al recurso humano según su potencial, dando la oportunidad de desarrollarse personal y profesionalmente en la empresa.

- Tomar en cuenta, para una futura implantación, los indicadores de gestión propuestos en la presente investigación ya que serán de utilidad para evaluar la cantidad de personal capacitado, la eficacia en la capacitación, la rotación del personal, el costo del recurso humano frente al presupuesto total, las transferencias y ascensos de personal, así como también el rendimiento de los vendedores, estos indicadores servirán como un termómetro para el área de recursos humanos, así como para los directivos que ayudaran a tener resultados mas rápidos y datos concretos acerca de la situación del recurso humano, del posicionamiento y desarrollo de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, 2000, Colombia, Editorial Mc Graw Hill.
2. REYES PONCE, Agustín: Administración de Personal Primera Parte, Relaciones Humanas; Editorial Limusa, México 1976.
3. CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, Octava edición, 2007, Colombia, Editorial Mcgraw Hill.
4. LIKERT, Rensis: Novos padrões de Administração, São Paulo, 1971, Pioneira.
5. BERR, SPETOR, LAURENCE, MILLS, WALTON: Dirección de los Recursos Humanos Técnicas de Harvard Business School, segunda edición, 1990, México, Compañía Editorial Continental S.A
6. ZORRILLA, TORRES, CERVO, BERVIAN: Metodología de la investigación, segunda edición, 1992, Editorial Mc Graw-Hill.
7. SOLANA, Ricardo F.: Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993
8. STONER, James; FREEMAN, R. Edward y GILBERT Jr: Administración, sexta edición. México, 1996. Editorial Pearson

9. KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz: Administración, una perspectiva global onceava edición. México, 1999. Editorial Mc Graw Hill.
10. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, Metodología de la investigación, Mc Graw Hill, Colombia (1996)
11. REINOSO CIFUENTES, Víctor, El proceso Administrativo y su aplicación en las empresas, sexta edición, 1988.
12. WERTHER, Jr y DAVIS, Keith: Administración de Personal y Recursos Humanos, Quinta Edición, México 2000. Editorial Mc Graw Hill.
13. WAYNE R., Mondy y NOE, Robert M. Administración de Recursos Humanos. México 1997, Editorial Prentice-Hall.
14. EGUEZ DELGADO, Fausto Marcelo: Investigación Científica El trabajo Científico, segunda edición, Quito. 2002.
15. SALAZAR PICO Francis, Gestión Estratégica de Negocios,
16. GRADOS ESPINOSA Jaime A., Inducción Reclutamiento y Selección, México 1988.

SITIOS WEB

- www.hyundai.com.ec
- <http://www.bce.fin.ec>
- www.cedatos.com
- <http://www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapac.shtml>
- www.monografias.com/trabajos19/recursos-humanos/recursos-humanos.shtml
- <http://usuarios.lycos.es/Masterdeluniverso/glosarrhh1.htm>
- <http://usuarios.lycos.es/Masterdeluniverso/glosarrhh.2.htm>
- <http://usuarios.lycos.es/Masterdeluniverso/glosarrhh2DE.htm>
- <http://usuarios.lycos.es/Masterdeluniverso/glosarrhh5.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm>
- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.htm
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/adminrrhhcolina.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/teoriasistemas.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/qedo.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos13/conce/conce.shtml>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow

GLOSARIO

- **EMPRESA:** la empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y que utiliza una gran variedad de recursos entre estos: financieros, materiales, tecnológicos y humanos para lograr determinados objetivos, sean estos con el fin de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.
- **SUBSISTEMA:** Sistema que es parte de otro sistema. Un sistema puede estar constituido por múltiples partes y subsistemas. En general, desde el punto de vista de un sistema determinado, un subsistema es fundamental para el funcionamiento del sistema que lo contiene.
- **ANÁLISIS DE NECESIDADES DEL PUESTO:** Estudio que proporciona información sobre las tareas que deberán realizarse en cada puesto, las habilidades necesarias para realizar dichas tareas y las normas mínimas aceptables de rendimiento.
- **ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO:** Proceso que investiga, describe, analiza y descompone las diferentes funciones, tareas y operaciones, así como las condiciones de trabajo y de otros elementos, que en su conjunto configuran una actividad laboral concreta, o sea, un puesto de trabajo.

- **EMPLEADO:** Es el titular de un empleo o un puesto de trabajo. En un sentido amplio, el término equivale a asalariado, como contrapuesto a empleador. En sentido más restrictivo, se trata de un asalariado, normalmente encuadrado en el sector servicios, que desarrolla actividades de escaso contenido manual y que percibe su salario en pagas mensuales.
- **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** Proceso de determinación del desempeño actual de un trabajador y de su desarrollo potencial. Como técnica de gestión es también un indicador del estilo directivo existente en la organización.
- **MOTIVACIÓN:** es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía."⁴⁶
- **RECLUTAMIENTO:** Proceso de creación de una reserva de candidatos para un determinado puesto de trabajo; el primer paso del proceso de contratación. Conjunto de actividades y procesos encaminados a obtener, de acuerdo a la legislación, el número suficiente de personas adecuadas en el momento y lugar oportunos, de forma que tanto las personas como la organización puedan elegir en función de sus intereses a corto y largo plazo.

⁴⁶ Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. Pág. 208

- **RECURSOS HUMANOS:** Son considerados en la época moderna como el principal activo de las empresas, la variable más importante para la generación de ventajas competitivas; más importantes incluso que el capital y la tecnología. Por lo tanto, como su recurso humano, o sea su gente, es su valor diferencial, la denominada "gestión de recursos humanos" aplica una política encaminada a mejorar la competitividad del personal de una organización.
- **SELECCIÓN:** Proceso mediante el cual se decide si se va a contratar, o no, a cada uno de los candidatos al puesto de trabajo; elección de un candidato en base a un perfil del puesto; el segundo paso del proceso de contratación. Proceso de recogida de información con el fin de evaluar y decidir a quién deberá contratarse, de acuerdo a la legislación, para satisfacer los intereses a corto y a largo plazo del individuo y de la organización.

ANEXOS

Anuncio por la prensa escrita, en los casos previstos en la presente investigación:

PRESTIGIOSA EMPRESA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ REQUIERE:

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Requisitos mínimos:

- Edad mínima 25 años.
- Título de en Administración de Empresas, Psicólogo Industrial o carreras afines.
- Disponibilidad de Tiempo.
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Experiencia de 2 años en Recursos Humanos.

Los interesados deben enviar Hoja de vida con foto actualizada y aspiración salarial a jeferrhh1@hotmail.com

Detección de Necesidades de Capacitación

Nombre: _____

Cargo: _____

1. ¿Cree necesario recibir una capacitación adicional a la que ya ha recibido para realizar de mejor manera las tareas asignadas a su puesto de trabajo?

SI _____

NO _____

Indique los motivos

2. Detalle a continuación los temas en los que quisiera ser capacitado:

Tema 1. _____

¿Por que? _____

Tema 2. _____

¿Por que? _____

Gracias por su valiosa colaboración.