



TRABAJO DE FIN DE GRADO

Análisis y Optimización del Plan de Recursos Humanos del Grupo Indamotor

Analysis and optimization of the human resources plan of the Group Indamotor

Autor: D^a. Ana Belén López Frías

Tutor: D^a. María Pilar Jerez Gómez

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

Curso Académico: 2013/ 2014

Almería, Junio de 2014

Índice

<i>Resumen del proyecto</i>	4
<i>1. Introducción</i>	5
<i>I. ANTECEDENTES HISTORICOS Y ANÁLISIS GENERAL</i>	6
<i>2. Origen e historia del empresario</i>	6
2.1. Ficha técnica	6
2.2. Sector	6
2.3. Origen del empresario	7
2.4. Historia de la empresa	7
2.5. Concepto de negocio y estrategias	8
2.6. Funcionamiento y principales datos económicos	9
<i>II. ANÁLISIS DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS</i>	11
<i>3. Objetivos y planificación de recursos humanos</i>	11
<i>4. Estructura organizativa y dimensión de la plantilla</i>	12
4.1. Organigrama	12
4.2. Número de empleados	15
<i>5. Análisis de puestos</i>	16
<i>6. Reclutamiento y selección de empleados</i>	20
<i>7. Gestión de despidos</i>	22
<i>8. Desarrollo de empleados</i>	24
8.1. Evaluación y gestión del desempeño	24
8.2. Formación de los trabajadores	25
8.3. Desarrollo de la carrera profesional	28
<i>9. Retribución</i>	29
<i>10. Clima organizativo y motivación</i>	33
<i>11. Planificación y control</i>	34
11.1. Sistemas de información y comunicación.	34
11.2. Sistema de planificación y control.	35
<i>12. Estructura de poder</i>	37
12.1. Sistema político	37

12.2. Manejo y control de conflictos.	38
12.3. Ajuste entre estrategia, estructura y control.	39
13. Propuestas de mejora	39
13.1. Autoridad y grado de centralización	39
13.2. Flexibilidad organizativa	40
13.3. Reclutamiento, cualificación y formación	43
13.4. Motivación y clima organizativo	44
13.5. Sistema de información	45
13.6. Sistema de comunicación	45
13.7. Sistema de retribuciones	46
13.8. Prestaciones sociales	48
14. Conclusiones	51
15. Anexos	52
15.1. Matriculaciones y ventas	52
15.2. Ficha de puesto de trabajo	53
15.3. Cursos de formación	55
15.4. Tabla salarial	59
16. Bibliografía	60

Resumen del proyecto

La realización del trabajo está estructurada siguiendo unas determinadas etapas:

En primer lugar, se describirá la información general de la empresa. Para ello, se hablará en un principio del origen e historia del grupo, del sector productivo, así como el concepto de negocio y todas las estrategias que lleva a cabo la empresa para seguir compitiendo con éxito en el mercado. Se podrá observar cual es la misión y visión del Grupo, y cuáles son los objetivos que le ayudan a conseguirlos y seguir creciendo y expandiéndose en el mercado.

En segundo lugar, se realizará un análisis de los distintos procesos de recursos humanos del grupo Indamotor. Comenzando con el análisis de puestos, en él se muestra el organigrama jerarquizado del grupo Indamotor, al mismo tiempo un detallado estudio del número de empleados que componen la empresa y las descripciones de los diferentes puestos. Continuando con el desarrollo de la contratación, destacando el reclutamiento y selección de los empleados y la gestión de despidos que lleva a cabo el grupo Indamotor. Seguido del desarrollo de los diferentes empleados que conforman la empresa mediante la evaluación y gestión del desempeño, la formación de los distintos trabajadores en la empresa y el desarrollo de su carrera profesional. La retribución es un punto destacable de analizar aunque difícil desarrollar en términos económicos por la confidencialidad del grupo. Ultimando el proyecto con una serie de propuestas de mejora y crecimiento para que el grupo Indamotor las pueda implantar y con ello obtener un mayor éxito tanto a nivel organizativo para la mejora de la plantilla, como a nivel de beneficios.

Se finaliza con una conclusión acerca del análisis y optimización del plan de recursos humanos del Grupo Indamotor. Los aspectos más relevantes aparecerán recogidos en los Anexos, además se realizarán consideraciones finales.

1. Introducción

El objetivo del proyecto es analizar todos los elementos relacionados con las políticas del personal del Grupo Indamotor: la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal, evaluación del desempeño y retribución, con el objeto de identificar puntos fuertes y puntos débiles y proponer estrategias de mejora que contribuyan a la optimización del sistema de gestión de recursos humanos.

El motivo por el cual he decidido realizar el proyecto relacionado con el análisis y optimización del plan de recursos humanos se debe a mi gran interés con el departamento de recursos humanos de una empresa. Interés que fue despertado tras la realización de la asignatura organización y gestión de recursos humanos en el tercer año de mi carrera. He elegido el grupo Indamotor como empresa a analizar porque considero que es una empresa medianamente grande para poder analizar su plan de recursos humanos sin encontrarme con ciertos impedimentos que me podría haber proporcionado una empresa más pequeña. Al mismo tiempo, mi estrecha relación con el grupo Indamotor me ha proporcionado la información necesaria para la realización del siguiente proyecto.

I. ANTECEDENTES HISTORICOS Y ANÁLISIS GENERAL

2. Origen e historia del empresario

2.1. Ficha técnica

Nombre de la empresa	Indamotor S.A.
NIF	A04021085
Domicilio social	Ctra. Nacional 340, km 446. Huércal de Almería (Almería)
Tipo de sociedad	Sociedad Anónima
Fecha de constitución	15 de Junio de 1982
Capital social	200.000 euros
Actividad a la que se dedica	Comercio al por mayor de vehículos de motor, repuestos y accesorios
Facturación	25.000.000 euros anuales
Número de empleados	93
Número de socios	5

Fuente: Elaboración propia

2.2. Sector

El grupo Indamotor pertenece al sector automovilístico y su actividad CNAE es la venta de automóviles y vehículos de motor ligeros. En el desarrollo de su actividad, se centra en la venta y servicio postventa de vehículos y en el comercio de recambios y accesorios originales.

Este sector es muy competitivo, debido a la existencia de un gran número de marcas y todas ellas muy competitivas. La mayoría de las empresas del sector ofrecen los mismo paquetes o muy similares, con lo cual se encuentran en una continua guerra de precios.

Aunque los concesionarios sean el último escalón antes del consumidor final, intentan ajustar sus ofertas, y reducir sus precios para tener una mayor competitividad. Muchas veces no lo consiguen ya que detrás se encuentra la presión de los fabricantes, que se agrupan en un número reducido debido a las fusiones y los grupos empresariales.

2.3. Origen del empresario

Elías Alonso Campoy como gerente del Grupo Indamotor y fundador de la misma, obtuvo la idea de iniciarse en este sector gracias a su antiguo trabajo.

En sus principios era trabajador en una tienda de vehículos de ocasión en la cual ganó experiencia en el sector automovilístico durante unos 6 años. Una vez que contaba con dicha experiencia, con el fuerte deseo de ser emprendedor y a la vez su propio jefe decidió establecer una tienda de vehículos de ocasión. Dicha empresa aún no se había constituido como Indamotor. El negocio no le iba nada mal, cada vez era más experto en su sector y conocía muy bien las fortalezas del negocio. Sector que le inquietaba y le llevo a la apuesta hacia un mayor y más competente segmento.

Contaba con una gran liquidez y capital, por lo cual decidió optar por un concesionario de vehículos de marca Opel, sin dejar de lado los vehículos de ocasión.

Desde sus orígenes disponía de dos departamentos, el principal el departamento de ventas de vehículos nuevos (VN) y el departamento de venta de vehículos de ocasión (VO). A día de hoy, después de más de 30 años de experiencia, la empresa sigue en funcionamiento expandiéndose por toda la provincia con la apertura de distintos concesionarios, lo que le ha permitido posicionarse como líder en Almería.

2.4. Historia de la empresa

El grupo Indamotor fue fundado en 1982 por Elías Alonso Campoy, sus primeras instalaciones fueron creadas en Huércal de Almería en el año 1985.

Con el paso del tiempo, la empresa decidió expandirse por la ciudad, con la creación de nuevas sedes para así ampliar su cuota de mercado.

En 1991 se inauguró “Indacar” en El Ejido. Poco después, en 1994 decidieron abrir “Automóviles Andújar” ubicada en Roquetas de Mar. Seis años más tarde se produjo la apertura de “Indamotor Albox” en Albox. En 2001 se crea una nueva sede en Vera, Indamotor Vera. Tras la creación de los anteriores concesionarios, Indamotor se convirtió en una empresa más consolidada siendo líder en la provincia de Almería.

En 2007 con la apertura de la Ciudad del motor en Níjar, dedicada a los vehículos de ocasión se consiguió agrupar en un solo edificio a todas las marcas más representativas

del mundo del motor, con las ventajas y comodidades que conlleva para el comprador, que en el mismo recinto tiene la mayor variedad de modelos del mercado.

Dos años más tarde, se planteó la idea de fusionar a su principal marca, Opel, dos nuevas marcas. Es por ello que se dedicaron dos nuevas instalaciones a la venta de las marcas Volvo (Indacar) y Mazda (Indacentro).

Finalmente en 2012, se ampliaron las instalaciones de la sede principal (Huércal de Almería), uniendo así las tres marcas en un mismo concesionario.

La siguiente imagen nos muestra la evolución temporal del grupo Indamotor.



Fuente: Elaboración propia

2.5. Concepto de negocio y estrategias

El grupo Indamotor se dedica a la venta de vehículos y automóviles ligeros y a su vez ofrece un servicio postventa, siendo el único de la provincia que puede ofrecer recambios y accesorios de las marcas originales.

Para poder obtener una ventaja competitiva, El Grupo Indamotor se centra en una clara orientación al mercado, basándose en añadir valor al cliente. Por ello ofrece en las mismas instalaciones todos sus servicios. Además trata de fidelizar a los clientes, mediante políticas de comunicación y marketing. En los últimos tiempos lo ha conseguido, puesto que su objetivo en términos porcentuales era alcanzar una fidelidad por encima del 47%, y ha cerrado el año con un 71% en cuanto a fidelización.

El principal objetivo del grupo Indamotor es seguir siendo el primer grupo automovilístico de la provincia de Almería, de lo que se deriva su misión. A su vez centra sus esfuerzos en la supervivencia en el sector para alcanzar una cuota de mercado superior a un 8 %, queda así reflejada su visión.

Así mismo se pretende tener el mayor espacio de la provincia dedicado al motor, a través de sus cinco concesionarios dedicados a vehículos nuevos, así como Ciudad del Motor donde se ofertan vehículos de ocasión.

La estrategia de crecimiento que el Grupo siguió fue "reinventarse" para tratar de afrontar el futuro con optimismo. El objetivo era aumentar la cuota de mercado adaptándose a las necesidades de los compradores indecisos ofreciéndoles una diversidad de marcas. Para ello se basó en las estrategias llevadas anteriormente a cabo por los concesionarios multimarca pioneros, en concreto centró su punto de mira en Surponiente, de donde surgió la idea de adquirir nuevas marcas, Volvo y Mazda, unificándolas en el mismo concesionario con Opel. Ésta era sin lugar a duda la única salida viable para permanecer en el mercado.

Considero que en el segmento en el que trabajan existe un alto nivel competitivo, debido a la existencia de un gran número de marcas. Por dicha causa es imprescindible conocer a sus competidores para llevar a cabo una planificación eficaz, así como comparar productos, precios, canales de distribución, promoción y contar con una serie de defensas y ataques contra sus competidores.

Los principales competidores del grupo Indamotor se diferencian en dos grupos fundamentalmente: Por un lado se encuentran los competidores a nivel de marca y por otro los concesionarios que tanto en ventas como en objetivos se aproximan al Grupo en la provincia de Almería.

2.6. Funcionamiento y principales datos económicos

El grupo Indamotor no sólo vende vehículos Opel en sus instalaciones sino que ha incluido en sus concesionarios la comercialización de vehículos pertenecientes a las marcas Volvo y Mazda. Esta decisión obedece a las nuevas tendencias en la distribución que apuntan a un nuevo modelo de concesionarios multimarca, justificadas en parte en la situación actual, en la que la capacidad de venta de los concesionarios en exclusiva es cada vez menor ya que no hay suficientes compradores.

Lógicamente los fabricantes no reciben bien la idea de no poder disponer de un único espacio para sus marcas. Por lo que existe un continuo conflicto entre fabricantes y vendedores. Cada marca que trabaja con la empresa ejerce continuamente presión para que vendan sus propios productos.

Para contribuir en la mejora del servicio a los clientes, la empresa cuenta con su propio stock de productos, los cuales son recibidos en la sede principal “Indamotor S.A.”, de donde son distribuidos al resto de concesionarios de la provincia.

El grupo Indamotor hace el pedido a las marcas basándose en sus ventas anteriores. Lógicamente su stock está conformado por más cantidad de vehículos de gama media, como es el caso de Opel Corsa o Astra, que por vehículos de alta gama como puede ser Opel Insignia.

En caso de que la empresa no disponga en sus instalaciones de un vehículo específico que un cliente demande, hará un pedido a la marca. Este proceso suele ser menos habitual ya que encarece el precio del vehículo, debido a que estos no gozan de ciertas promociones de la campaña, ni cuenta con posibles rappels. Dichos pedidos específico suele darse en vehículos de alta gama, para los cuales el cliente suele tener un prototipo ideal.

Una vez que el cliente haya elegido su vehículo, la empresa sólo tarda media hora en matricularlo. Esto es posible gracias a la existencia de una gestoría interna en el concesionario.

En cuanto a datos económicos, según el director general es mucha la diferencia que hay en los márgenes de beneficio según sea una marca u otra. Opel tienen unos márgenes muy bajos, llegando incluso a perder dinero en ocasiones. Esto se explica de manera que le conviene que las ventas de su marca Opel se mantengan constantes, puesto que obtendrán ingresos por otro lado mediante sus servicios postventa.

La empresa ha obtenido una facturación anual por valor de 25 millones de € que engloba a la venta de coches, recambios y mano de obra en taller.

A partir del 2008, coincidiendo con el inicio de la crisis económica española, los beneficios comenzaron a disminuir considerablemente hasta incluso obtener pérdidas en algunos períodos cayendo un 50% este sector, pero ahora la facturación del grupo Indamotor tiene una tendencia de crecimiento debido principalmente al Plan PIVE. La ayuda del Plan

PIVE, reduce en gran medida la caída del sector y otorga grandes ventajas a aquellos que den de baja su coche antiguo y compren un vehículo nuevo y menos contaminante. El Plan PIVE está salvando el cierre de algunos de sus concesionarios.

El director general del grupo señala que las principales fuentes de pérdidas son los concesionarios de Vera y Albox, pero aun así, no se plantean la posibilidad de cerrar, ya que esto supondría más gastos que seguir manteniéndose en el sector.

Con la gráfica del anexo 1 “Evolución Matriculaciones Opel Indamotor” se observa la evolución de coches matriculados nuevos desde el periodo 2002 hasta el 2011.

Al mismo tiempo se muestra la gráfica de la evolución de ventas de vehículos de ocasión mediante la gráfica “Evolución Volumen de Ventas VO Indamotor”.

Se destaca la fuerte caída de matriculación de vehículos nuevos a partir de 2007 coincidiendo con el comienzo de la crisis económica. Sin embargo, la empresa recupera en parte este declive económico mediante las ventas de vehículos de ocasión, los cuales se puede decir que se mantienen algo más estables. Claramente existe una nueva tendencia hacia los coches de segunda mano en la población. Esto no es suficiente para que la empresa afronte todos sus gastos por lo cual atraviesa los últimos años con pérdidas.

II. ANÁLISIS DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS

3. Objetivos y planificación de recursos humanos

Entre los objetivos básicos del grupo Indamotor para la organización de recursos humanos podemos destacar:

- Optimizar el factor humano del grupo Indamotor.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativa.
- Desarrollar y formar al personal.
- Motivar al personal de la empresa.
- Mejorar ambiente de trabajo.
- Contribuir a la maximización de beneficios de la empresa.

La planificación de los recursos humanos del grupo Indamotor tiene tres períodos: el corto, el medio y el largo plazo. Relacionados entre sí puesto que la ejecución del anterior influye en los posteriores.

El grupo Indamotor establece el corto plazo generalmente en un año, centrándose esencialmente en el análisis cuantitativo. Una plantilla determinada con unas necesidades y objetivos concretos para ser desempeñados inmediatamente. Es decir, en el corto plazo el grupo Indamotor establece la plantilla, la selecciona y forma al personal.

El medio plazo que generalmente es inferior a los cinco años. En este ámbito el grupo se concentra en mayor medida en los aspectos cualitativos de los futuros trabajadores, definiendo cada puesto a partir de una serie de exigencias y cualificaciones necesarias.

En el largo plazo los planes son generales, centrándose en cambios en el entorno y en llevar a cabo medidas sobre las necesidades futuras y cualificaciones profesionales.

Entre las distintas fases de planificación de recursos humanos podemos destacar:

- Fase del análisis: en esta fase el grupo Indamotor nos muestra la organización actual de la empresa, la responsabilidad que corresponde a cada nivel y las políticas y estrategias generales del grupo.
- Fase de previsión: la finalidad de esta fase es conocer la situación y necesidades futuras del grupo acompañado de cambios en la organización de la empresa.
- Fase de programación: realización de los métodos y procedimientos para proceder al estudio de la fase de previsión.
- Fase de realización: el grupo Indamotor pone en práctica las fases anteriores.
- Fase de control: análisis de las desviaciones que se producen a lo largo del procedimiento.
- Fase de presentación de resultados. Información relacionada con los puestos de trabajo, planificando los recursos humanos para describir los diferentes puestos del grupo.

4. Estructura organizativa y dimensión de la plantilla

4.1. Organigrama

El grupo Indamotor posee una estructura organizacional donde la autoridad está centralizada. Se observa cómo el trabajo está dividido según las funciones que se realizan (organigrama funcional), en este caso, las áreas de dirección comercial, marketing y administración y post-venta se distinguen claramente como funciones diferentes que necesitan distintas habilidades y conocimientos. Están bajo la supervisión de un director de

cada departamento, el cual tiene la tarea de vincular las políticas emanadas de la alta dirección con el trabajo cotidiano de los empleados de línea, poniendo en contacto y facilitando el flujo de información entre éstos, la dirección general y el consejero delegado.

El grupo Indamotor cuenta con una serie amplia de departamentos funcionales, sin embargo, los de mayor importancia son el departamento de ventas y el departamento de postventas. El resto son de apoyo a estos dos principales, los cuales hacen su trabajo más fácil y dinámico.

Cabe destacar que todos los concesionarios cuentan con un departamento de ventas y de postventa. En cambio los departamentos de recursos humanos, marketing, informática y administración, están presentes sólo en Indamotor S.A, sede principal. Desde ahí se lleva a cabo una administración única y centralizada.

Elías Alonso Campoy fundador de Indamotor es el consejero delegado del grupo, como podemos observar delega en sus cuatro hijos.

En primer lugar, se encuentra Francisco Alonso Aparicio como director gerente del grupo Indamotor.

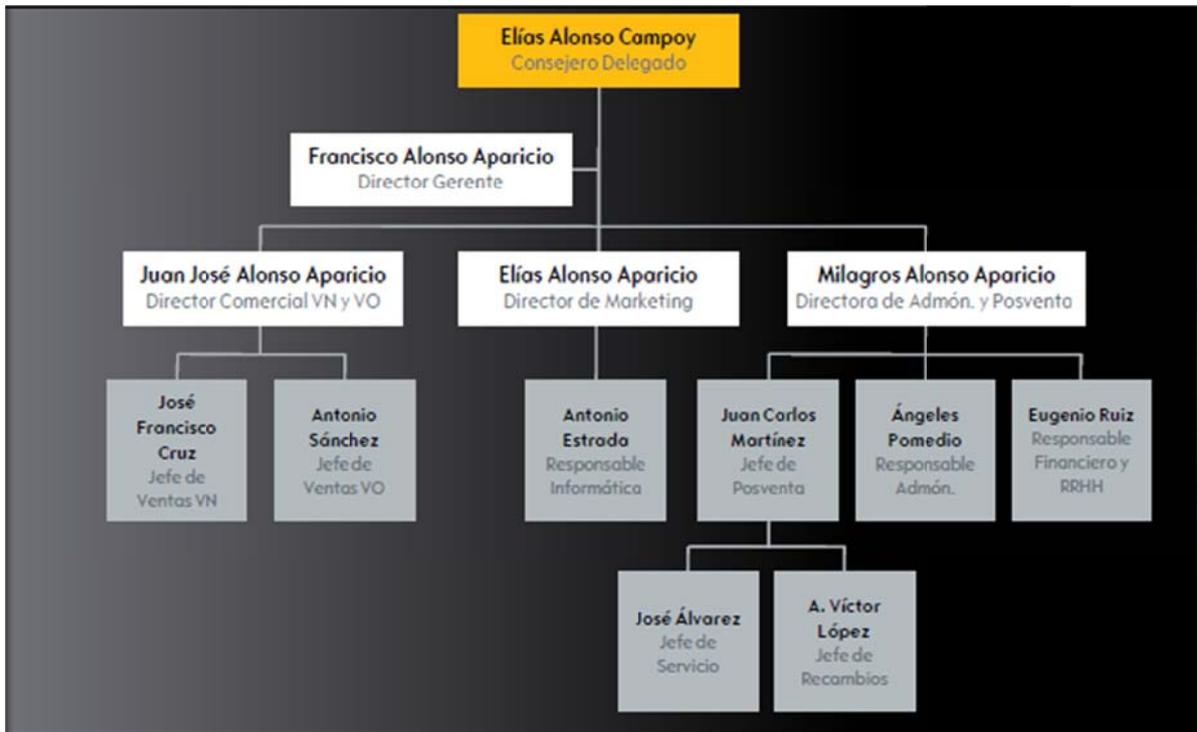
En la dirección comercial está al mando su segundo hijo Juan José Alonso Aparicio, dedicado a la comercialización tanto de vehículos nuevos como de ocasión con la ayuda de los jefes de ventas. José Francisco Cruz jefe de vehículos nuevos y Antonio Sánchez jefe de ventas de vehículos de ocasión con la ayuda de los diferentes comerciales que aunque no se ven reflejados en el organigrama son fundamentales en la empresa.

Elías Alonso Aparicio es el director de marketing del grupo Indamotor, encargándose en todo momento de investigar, desarrollar e implementar las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Tras él está Antonio Estrada, responsable de informática.

Por último encontramos a Milagros Alonso Aparicio, directora de administración y post-venta del grupo Indamotor. Siguiendo a ella podemos distinguir a los diferentes jefes como son el caso de Juan Carlos Martín jefe de post-venta, Ángeles Pomedio responsable de administración y Eugenio Ruiz responsable financiero y de recursos humanos.

A continuación se muestra gráficamente el organigrama del grupo Indamotor, como podemos observar no se ve reflejado todo el personal del grupo. He intentado hacer un

organigrama general destacando los departamentos y el personal más representativo pero sin olvidar al resto de trabajadores que forman al grupo Indamotor en su totalidad.



Fuente: Grupo Indamotor

Las decisiones son tomadas de forma centralizada por el consejo de administración, formado por el presidente y el director general, es decir, por Elías Alonso Campoy presidente del grupo y Francisco Alonso que ocupa el cargo de director general. Se reúnen una vez al trimestre para establecer y aprobar las decisiones de tipo estructural y las estratégicas de la organización. Existe un Comité de Dirección formado por el Director General y los Jefes de cada departamento que actúa independientemente a la hora de establecer objetivos y estrategias dentro de su departamento. Además podemos identificar las siguientes áreas funcionales:

- Departamento de ventas que se encarga de la distribución y venta de los vehículos tanto nuevos como de ocasión, es por ello que José Alonso Aparicio se encarga de llevar un riguroso control en cada uno de los concesionarios.
- Departamento de Marketing donde Elías Alonso Aparicio tiene como objetivo prioritario consolidar una relación eficiente entre los diferentes departamentos mejorando la comunicación interna. Para ello se esfuerza día a día en mejorar las relaciones para que cada área disponga de información esencial de la empresa,

llevando a cabo reuniones entre los cuatro principales gerentes. Es por ello que se encarga del buen funcionamiento de su departamento y sobretodo de la buena coordinación y comunicación entre los diferentes departamentos.

- Departamento de Administración y postventa, departamento que está dirigido por Milagros Alonso en el cual se lleva a cabo las tareas de facturación, contabilidad y finanzas de todos los concesionarios, ya que éste se sitúa únicamente en Indamotor S.A, sede central. Dentro de este departamento encontramos el puesto de postventa, lo constituye su taller oficial, al mando de éste se encuentra Juan Carlos Martínez, puesto que queda subdividido en un puesto de recambios y otro de servicios. Al mismo tiempo, en este departamento encontramos a la responsable de administración llamada Ángeles Pomedio. Por último y no por ello menos importante, se sitúa el puesto financiero y de recursos humanos, cuyo responsable es Eugenio Ruiz. En este puesto se encargan de las actividades relacionadas con la planificación de la plantilla, selección y formación del personal, es decir, la función de empleo y otras tareas como administración del personal, retribución, desarrollo de recursos humanos, relaciones laborales y servicios sociales.

4.2. Número de empleados

Indamotor cuenta con 93 empleados de los que el 90% son fijos y el 10% restante eventuales.

Podríamos destacar el 2007 como el año más representativo en lo que respecta a la facturación y los recursos humanos. Año en el que se produjo la mayor facturación obteniendo treinta y tres millones de euros y una venta de un millón y medio de coches disponiendo en ese año de 110 empleados en su plantilla. A partir de finales de 2007 se produjo el inicio de la crisis económica en España. La situación que se estaba viviendo en España trajo consigo unas condiciones de crisis ampliamente extendidas en cualquier sector, situación que se traduce en una enorme recesión económica. Debido a ello los concesionarios del grupo se han visto afectados considerablemente, tanto en ventas de vehículos nuevos como en vehículos de ocasión.

Crisis que ha producido que el número de empleados se vea considerablemente reducido desde el año 2007 hasta la actualidad. Como hemos comentado anteriormente Indamotor cuenta con 93 empleados. En años anteriores la plantilla estuvo compuesta por 110 empleados, fue la unidad de negocio de post-venta el lugar donde se produjo el mayor

cambio de personal. En algunos satélites como el de Albox, El Ejido o Roquetas de Mar se llegó a tener entre cinco y siete mecánicos, en los cuales actualmente sólo hay uno o dos. Por otro lado, nunca se ha producido despidos masivos ni contratación masiva en el grupo.

5. Análisis de puestos

El grupo Indamotor analiza y describe los puestos de trabajo detalladamente. Especifica el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en los diferentes puestos del grupo y los niveles de formación y experiencia que se exigen en cada uno de ellos para poder realizar un trabajo adecuado. Al mismo tiempo, establecen la responsabilidad que se le exige a cada trabajador en función del puesto de trabajo, las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo y los recursos que se emplean para desarrollar la actividad.

A la hora de describir los puestos de trabajo el grupo Indamotor se basa en cuatro puntos:

- En primer lugar una descripción genérica del puesto de trabajo que el grupo oferta.
- Descripción cuantitativa destacando los medios y recursos que se van a utilizar y los resultados que se desean obtener.
- Situar el puesto de trabajo en la estructura organizativa de la empresa.
- Realizar una situación interna del puesto de trabajo.

Los factores que componen el análisis de un puesto de trabajo en el grupo Indamotor son principalmente los siguientes:

- Descripción de la ocupación, especificando detalladamente el puesto bacante que ha de ser ocupado.
- Tareas específicas de la ocupación que debe desempeñar la persona seleccionada.
- Análisis de los conocimientos generales y profesionales, aptitudes y actitudes relacionadas con el desempeño de las tareas.

Es por ello que la descripción del puesto de trabajo comprende:

- Un breve nombre el puesto de trabajo que es ofertado manifestando la naturaleza de este de una forma objetiva.
- El departamento al que pertenece dicho puesto para poder clasificar el puesto en el organigrama de la empresa.

- Lugar físico donde se desempeñará el trabajo y la posibilidad de desplazamiento o movilidad.
- Presentación de los diferentes objetivos del puesto en relación al departamento al que pertenece.
- Las diferentes tareas que debe realizar la persona que ocupe el puesto y las diferentes obligaciones y responsabilidades con respecto a dicho puesto de trabajo.
- Las diferentes relaciones del trabajador tanto dentro como fuera de la empresa.
- Condiciones económicas del puesto de trabajo, abarcando desde el tipo de contrato, los horarios y los sueldos hasta las vacaciones y los sistemas de pensiones y jubilaciones.
- Condiciones sociales para el trabajador.
- Perspectivas del puesto de trabajo como la posibilidad de formación continua, sistemas de traslados y ascensos.
- La diferente formación y conocimientos requeridos para el puesto de trabajo.
- Diferentes capacidades personales, actitudes y habilidades exigidas al trabajador.

No ha sido posible obtener un análisis detallado de cada puesto, el grupo Indamotor considera esta información confidencial. Por tanto, he realizado una descripción de cada puesto a partir de mis conocimientos y capacidades.

Puesto: Director del grupo Indamotor
Objetivo: Se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa.
Funciones: <ul style="list-style-type: none"> • Planificar los objetivos generales y específicos del Grupo Indamotor. • Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro. • Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta. • Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias. • Representación legal de la empresa. • Toma de decisiones en el funcionamiento general del grupo Indamotor.
Perfil competencial del puesto: Debe ser una persona con actitud de liderazgo, saber

comunicarse con las personas y saber llevar a las personas.

Al mismo tiempo, debe disponer de elevados conocimientos en el área de administración y dirección de empresas.

Puesto: Director comercial de VN y VO

Objetivo: Es la persona que debe dirigir, organizar y coordinar al personal de ventas, así mismo motivarlos y asesorar a los diferentes comerciales tanto de vehículos nuevos como de ocasión. Por último, debe llevar control sobre las ventas realizadas diariamente en el grupo Indamotor.

Funciones:

- Evaluar el desempeño que cada comercial este obteniendo diariamente.
- Transcribir las ventas realizadas.
- Notificar a los comerciales si las ventas no se han realizado con éxito.
- Organización general del departamento de ventas de VN y VH

Perfil competencial del puesto: La persona que aspire o que ocupe este cargo debe ser líder con aptitudes para tratar con personas y dirigirlas y ser buen vendedor excelentes habilidades para vender buena fluidez verbal.

Tener una antigüedad mínima de 5 años, demostrando que conoce a la perfección el puesto comercial. No es imprescindible tener estudios superiores, pero si disponer como mínimo de estudios primarios.

Puesto: Director de marketing

Objetivo: Cuidado diario de la empresa mediante la comunicación tanto interna como externa y posicionar la imagen del grupo Indamotor.

Funciones:

- Negociar, organizar y gestionar la publicidad de la empresa.
- Actualización diaria de la página web y redes sociales.
- Tener en contacto a los diferentes departamentos.
- Promocionar a la empresa en el exterior.

Perfil competencial del puesto: Tener conocimientos y habilidades sobre el desempeño de la empresa en las redes sociales y excelentes capacidades para ser intermediario entre los diferentes departamentos.

Indispensable disponer de grado en Marketing y elevados conocimientos sobre el diseño de páginas web y programación de marketing.

Puesto: Directora de administración y post-venta.

Objetivo: Es la persona encargada de llevar a cabo toda la administración del grupo Indamotor, tales como organizar y colaborar con otros departamentos como el de post-venta.

Funciones:

- Organización del departamento de administración en general
- Organización del departamento de ventas, recambios y post-venta.
- Control, distribución y supervisión.

Perfil competencial del puesto: Debe ser una persona con un alto nivel de educación profesional en carreras afines a la administración de empresas, es decir, titulado superior en administración de empresas, graduado en la actualidad.

Puesto: Responsable financiero y RRHH

Objetivo: Función de empleo y otras tareas como administración del personal, retribución, desarrollo de recursos humanos, relaciones laborales y servicios sociales.

Funciones:

- Tareas de supervisión de informes contables, balances y resultados de la empresa.
- Desarrollar adecuadamente la cultura organizacional de la empresa.
- Supervisar que los cambios en las condiciones de trabajo sean debidamente planeados y coordinados.
- Proveer y desarrollar el personal adecuado para cada puesto de trabajo.
- Proporcionar al personal un ambiente motivador de trabajo.

- Planificación de la plantilla.
- Selección y formación del personal.
- Facturación, contabilidad y finanzas de los diferentes concesionarios del grupo Indamotor.

Perfil competencial del puesto: Capacidad para tratar con todo el personal de la empresa y disponer del talento de elegir a los candidatos más adecuados a los diferentes cargos del grupo Indamotor.

Titulado superior en administración y dirección de empresas.

En el anexo 1 encontramos una ficha más detallada de descripción del puesto de vendedor/comercial para los diferentes concesionarios del grupo Indamotor. Podemos observar las diferentes funciones que se deben desempeñar en el puesto de trabajo, las condiciones de contratación, retribuciones, formación, experiencia requerida y cualidades humanas entre otras.

6. Reclutamiento y selección de empleados

El reclutamiento en el grupo Indamotor se realiza con el objetivo de atraer de forma selecta a los candidatos que en un futuro ocuparan un puesto en la organización. En ciertas ocasiones el grupo Indamotor ha realizado un reclutamiento interno mediante la reubicación de los empleados con las ventajas que ello conlleva, respecto al total conocimiento de la empresa y el ahorro en costes que supone. Sin embargo, ante determinados puestos el grupo puede no contar con personal cualificado, es por ello que recurre al reclutamiento externo, es decir, a la búsqueda del personal ajeno a la propia empresa.

Las fuentes de reclutamiento externo que utiliza el grupo Indamotor son las siguientes:

- La búsqueda de candidatos por anuncios, utilizando medios de comunicación social. Es cierto que esta fuente de reclutamiento resulta a veces demasiado costosa para el grupo. En la actualidad el grupo prefiere sustituir estos anuncios de prensa por anuncios vía internet.
- Recomendaciones, preguntando a los propios trabajadores de la empresa y a todos los conocidos si saben de personas idóneas para el puesto y que al mismo tiempo estén dispuesta a trabajar en la empresa. Es la fuente de reclutamiento más utilizada

por el grupo puesto que, se realiza de forma inmediata y sencilla aunque el número de personas reclutables es limitado.

Una vez que se realiza el reclutamiento en el grupo Indamotor se procede a la selección:

La selección del personal es formal, en un principio se realiza una descripción de puestos y una primera clasificación del Curriculum Vitae. Desde la cartera curricular o a partir de una referencia. Posteriormente se seleccionan tres de ellos mediante una entrevista personal con el director de recursos humanos, y por último una entrevista con el gerente del grupo Indamotor que es el que en última instancia selecciona a la persona más cualificada para el puesto.

En la práctica, el grupo Indamotor realiza una serie de métodos para obtener la suficiente información complementaria sobre el personal de los que podemos destacar:

- Las entrevistas suelen estar estructuradas por el director de recursos humanos que entrevista de forma individualizada a los distintos candidatos a través de una serie de preguntas preparadas con anterioridad.
- Existe un periodo de observación, donde el director visualiza el comportamiento de los trabajadores con el resto del personal de la propia empresa, observando las actuaciones de este.
- Cuestionarios sobre la satisfacción de los trabajadores con respecto a sus puestos de trabajo y la dificultad de las tareas a realizar si existen, para así obtener la suficiente información y mejorar constantemente.
- La constante participación del responsable de recursos humanos con los trabajadores fomentando al mismo tiempo la participación de todo el personal de la empresa.
- Auto-descripción comprensiva de cada trabajador interpretando su perspectiva y experiencia con el objetivo de analizar la dificultad e importancia de sus tareas y todos los elementos que constituyen el puesto de trabajo.
- El trabajador registra la información en un diario organizado indicando las diferentes actividades y tareas que desempeña en la empresa y el tiempo que ocupa en cada una de ellas. Es decir, una agenda de trabajo diaria que refleje las funciones que lleva a cabo.

- Registro mediante medios visuales, es decir, mediante imágenes y videos las diferentes actividades que se desempeñan en los puestos de trabajo con el objetivo de poder realizar un análisis detallado de los mismos mediante una constante observación de la información.
- Realización de un estudio interno de los registros existentes en la organización. Examinando la documentación y todos los registros relacionados con la descripción, valoración, evaluación, programas de formación e incidencias asociadas al puesto de trabajo.
- Establecen grupos de trabajo como son el caso de los grupos de discusión “ad hoc” con miembros cualificados del grupo Indamotor. Para la descripción y evaluación de los perfiles profesionales de los puestos de trabajos y analizar las tareas de los mismos definiendo y evaluando al mismo tiempo los planes de formación continua mediante la participación.

La competitividad de la empresa depende en gran medida de la organización adecuada de las capacidades y competencias de los trabajadores y su óptima gestión.

7. Gestión de despidos

Eugenio Ruiz, responsable de recursos humanos del grupo Indamotor se encarga de la contratación y despidos del personal.

En el grupo Indamotor intentan no despedir a sus empleados, pero es cierto que a partir del comienzo de la crisis económica en España se produjeron una serie de despidos en el grupo debido a la escasa facturación y a la reducida venta de vehículos. Los despidos pueden ser:

Despido objetivo, cuando se produce por alguna de las causas objetivas que contempla la ley de las que podemos destacar:

- Cuando el trabajador no consiga adaptarse a las modificaciones o innovaciones introducidas en su puesto de trabajo.
- Cuando se den motivos económicos, técnicos, organizativos o de producción que supongan la necesidad acreditada de amortizar puestos de trabajo.

El despido disciplinario se produce cuando se extingue el contrato por incumplimiento grave y culpable del trabajador. Entre las causas del despido disciplinario podemos destacar:

- La indisciplina o desobediencia en el trabajo cuando sea grave e injustificada por parte del trabajador.
- La disminución continuada y voluntaria en el rendimiento de trabajo, ya sea normal o pactada. Esta causa tiene mayor dificultad a la hora de acreditarla ante un juez.

El grupo Indamotor suele utilizar como forma de despido el despido por causas objetivas, es decir, por causas económicas. Pocos han sido los despidos disciplinarios que se han producido en el grupo.

Con respecto al despido colectivo, cabe destacar que el grupo Indamotor no ha producido ninguno en sus más de 30 años de experiencia. El grupo Indamotor ha atravesado años muy difíciles donde obtuvieron elevadas pérdidas, pero el despido colectivo suponía costes más elevados que las pérdidas generadas en esos años. Por ello decidió seguir con casi toda su plantilla y proceder a despidos por causas objetivas que eran necesarios para la continuidad del grupo.

Independientemente que si el despido ha sido objetivo disciplinario o colectivo este puede ser procedente o improcedente. Se considera que el despido es procedente cuando las causas alegadas por la empresa son ciertas y el despido se ha hecho cumpliendo todos los requisitos formales. Sin embargo, se produce despido improcedente cuando las causas alegadas no son ciertas o cuando el despido no se ha hecho conforme a los requisitos establecidos. En ambos casos, la indemnización a la que tendría derecho el trabajador varía.

El jefe de departamento de cada empleado es el que decide junto con la gerencia si renovar, no renovar o bajar la jornada de sus empleados. Procediendo a ello el responsable de recursos humanos.

La crisis económica por la que atraviesa España ha producido una reducción del personal desde 2007 hasta la actualidad de un 18% del personal, siendo aproximadamente 9 trabajadores menos con los que cuenta actualmente el grupo Indamotor. El grupo Indamotor cuenta con un alto porcentaje de personal que lleva junto a ellos desde sus comienzos dotando a los trabajadores de una alta experiencia en la propia empresa y produciendo al mismo tiempo un clima muy familiar.

8. Desarrollo de empleados

8.1. Evaluación y gestión del desempeño

El grupo Indamotor tiene una administración para desarrollar sus actividades con el propósito de que todas las tareas laborales se realicen de una forma eficiente y eficaz. Para ello se requiere de un control en cada departamento, que permita verificar si se está cumpliendo con los planes o metas de la empresa y poder corregir cualquier error en el proceso. En este apartado se analiza el rendimiento de los trabajadores en el grupo Indamotor.

En Indamotor los niveles de control lo llevan los jefes de los departamentos, mediante un sistema de control que cada media hora les refleja a los jefes las órdenes de trabajo que están abiertas. Este nivel de control es diario y cada media hora a los jefes de los distintos departamentos le indican los trabajadores que están en tiempo muerto o en tiempo de producción y al mismo tiempo les informa sobre los trabajadores que han ido a trabajar y los que no, así se lleva a cabo un control de rendimiento. Esto le permite a la empresa obtener mejores utilidades, puesto que se lleva un control detallado.

Es cierto que no se puede medir la productividad de todos los trabajadores, por ello es importante diferenciar la evaluación del desempeño en función de los siguientes puestos:

En el taller mecánico y de chapa-pintura existe personal productivo, que es aquel que tica, puesto que sus horas de trabajo son mano de obra pagada, es decir, un trabajo directamente proporcional y medible mediante sistemas rigurosos de control. Los trabajadores del taller mecánico y chapa-pintura no pueden desempeñar otra actividad si no existe trabajo productivo.

Por otro lado encontramos los diferentes puestos como los de administrativo, que aunque estos no desempeñen un trabajo directamente proporcional son imprescindibles para la gestión y continuidad del grupo. A diferencia de los trabajadores del taller mecánico, estos pueden estar archivando o realizando cualquier otra tarea si no tienen trabajo.

Casi todos los puestos pueden ser sustituidos por otra persona que conoce el puesto para poder desempeñarlo en caso de producirse una baja o cualquier otro motivo que provoque el vacante de este.

La evaluación del desempeño trae consigo una serie de ventajas para el grupo Indamotor entre las que podemos destacar:

En el grupo Indamotor las evaluaciones de desempeño tienen unos niveles de medición estándares totalmente verificables y completamente relacionados con los diferentes puestos para aportarle mayor veracidad. Las técnicas de estandarización que lleva a cabo el grupo resultan muy favorables puesto que, permite la comparación de prácticas similares concordando con el principio de “igual remuneración por igual trabajo”.

La colaboración de los gerentes y supervisores en los sistemas de evaluación hacen que estos estén más valorados aumentando de este modo el atractivo y entendimiento.

En cuanto al control de mercado, al grupo Indamotor diariamente se le reflejan las ventas de todos los coches que se han realizado en la provincia de Almería. Es por ello que conocen la cuota de mercado que tienen en la provincia como grupo, la cuota de cada una de las marcas y los diferentes concesionarios donde se han producido las ventas.

Por otro lado, en lo que respecta a los controles burocráticos internos, la ley obliga a tener una rigurosa contabilidad y mantenerlo todo a la orden. Cada dos años se produce la visita de dos auditores que examinan todos los expedientes de las ventas que se han realizado. Cada mes, el inspector de calidad visita la empresa para asegurarse que se cumplen todos y cada uno de los requisitos de calidad del grupo en general y de cada marca en particular. Los procesos de negociación son mediante reuniones formales, una vez cada trimestre se reúne el consejo de administración para tomar decisiones.

8.2. Formación de los trabajadores

Eugenio, responsable de recursos humanos del grupo Indamotor afirma que su antigüedad en el grupo le lleva a tener altos conocimientos de este, pero es cierto que actualmente son numerosos los cambios económicos y sociales que presenciamos. Las variaciones que se producen en los deseos de los consumidores modifican constantemente los conocimientos y es por ello que todo el personal debe formarse continuamente para conocer las técnicas actuales.

La elevada competencia del grupo tanto en ámbito nacional como a nivel de marca hace en la actualidad que la diferenciación de la empresa se base en el factor humano, es decir, en la calidad e iniciativa de los recursos humanos.

El capital humano es difícil de conseguir de ahí que la formación continua sea imprescindible. El grupo Indamotor y en su caso las marcas proporcionan a la empresa y a los trabajadores los instrumentos necesarios para mejorar sus conocimientos y poder adaptarse a las exigencias del entorno altamente cambiante.

La estructura organizativa del grupo Indamotor es jerárquica y vertical. El personal está totalmente especializado y capacitado, todos disponen de formación específica para cada puesto de trabajo, ya que en esta empresa no es posible establecer un personal polivalente porque por ejemplo un mecánico no puede contabilizar o vender coches, de esta forma cada uno debe desempeñar correctamente su tarea dentro de la organización. Debido a esto la empresa cuenta con un personal dinámico que es capaz de hacer frente a todos los cambios que se puedan producir en el entorno así como en el interior de la compañía.

El capital humano sustenta una de las capacidades distintivas de esta empresa, invirtiendo continuamente en cursos de formación para sus empleados, lo cual hace que conozcan muy bien el sector en el que trabajan y así se lo transmitan a sus clientes, mejorando de esta forma el servicio prestado. La oferta de vehículos cambia de una manera brusca, el hecho de que en tan sólo un mes se modifique un mismo modelo, exige que los trabajadores estén al corriente de dichos cambios.

La formación del personal es una herramienta muy importante para mejorar la eficacia de todos los empleados. El grupo da mucha importancia a la formación de todos los trabajadores para poder trabajar en su empresa, y además las marcas les obligan a que los trabajadores se formen adecuadamente.

Entre los diferentes cursos que son desempeñados por el personal de grupo Indamotor podemos destacar los cursos dirigidos al personal de venta y post-venta tanto de vehículos nuevos como de ocasión. El grupo Indamotor pretende con esos cursos formar al personal de la forma más adecuada y que al mismo tiempo estos conocimientos y habilidades sean transmitidos a sus clientes. Si clasificamos los cursos dependiendo de la anterioridad o posterioridad de la venta podemos destacar:

El personal está altamente formado desde los inicios del proceso, es decir, desde antes de la venta de los vehículos mediante cursos para captar a los clientes y la forma de contactar con los no-clientes.

Durante la venta los cursos son realizados para capacitar al personal de venta mediante:

- Técnicas de venta de automóviles y sus servicios asociados.
- Cómo estructurar la gestión de venta de automóviles.
- Qué planificar en la gestión de venta de VN y en la venta de VO.
- Cómo preparar una entrevista de ventas.
- Crear el clima adecuado y generar confianza en el cliente.
- Técnicas de contacto inicial con el cliente.
- Qué información obtener del cliente y cómo obtenerla.
- Cómo hacer preguntas que originen información y el cliente quiera responder
- Escucha activa y lenguaje no verbal en la venta de automóviles
- Cómo presentar de forma atractiva y convincente nuestro vehículo, marca y servicios.
- Cómo hacer una demostración estática
- Cómo hacer una demostración dinámica
- Técnicas de tratamiento de objeciones
- Asertividad en la venta de automóviles
- Técnicas, oportunidad y actitudes en el cierre

En el servicio post-venta el personal es formado para:

- Hacer seguimiento de clientes.
- Saber qué seguimiento hacer de los clientes.
- Cómo definir un plan de seguimiento de clientes.

En relación a la formación de los mecánicos cabe destacar los constantes cursos de formación realizados en Zaragoza por los diferentes empleados del grupo Indamotor, para conocer mejor el programa CRM (Customer Relationship Management). El programa CMR es un software enfocado a la gestión de la relación de la empresa con sus clientes. Le permite al grupo Indamotor tener un constante control y seguimiento de sus clientes, es decir, sobre las reparaciones que han realizado a un vehículo en sus diferentes talleres, cada cuánto tiempo son realizadas estas reparaciones, etc. Información que también es utilizada para ponerse en contacto con los clientes cuando se acerca la revisión periódica

de sus vehículos, realizarle constantes ofertas cuando necesitan de sus servicios y además por temas estacionales, como revisiones antes de vacaciones u ofertas de cargas de aire acondicionado. Este programa fortalece la profesionalidad del grupo Indamotor y proporciona una comodidad para el cliente de no tener que repetir la información que ya había facilitado.

En el Anexo 2 podemos observar en una tabla los últimos cursos de formación realizados por algunos de los empleados del grupo Indamotor en el primer periodo del 2014 junto con una evaluación de cada uno de ellos.

8.3. Desarrollo de la carrera profesional

Para los diferentes empleados del grupo, el desarrollo de la carrera implica beneficiarse de cada una de las oportunidades para potenciar su carrera y el negocio del grupo. Esto le permite a los diferentes empleados fijar sus objetivos y al mismo tiempo saber que se espera de ellos con respecto a la consecución de las diferentes estrategias del grupo Indamotor.

El grupo Indamotor motiva a los empleados constantemente para que realicen un papel dinámico y sean conscientes del desarrollo de su carrera profesional. Como hemos analizado anteriormente los altos cargos corresponde a los propietarios del grupo, es por ello que un ascenso a un alto cargo como el de director es casi imposible en el grupo Indamotor.

Pero sí que es cierto que el grupo se esfuerza constantemente para que los distintos empleados se animen al deseo de adquirir puestos más altos en el grupo. Generalmente los puestos altos de responsabilidad suelen darse por promoción interna, es decir, personal que lleva en ese departamento trabajando bastante tiempo, lo conoce perfectamente y ha demostrado capacidad para ello. Cabe destacar que para adquirir los puestos de responsable de administración y responsable de finanzas y recursos humanos se exige al personal una formación universitaria específica para desempeñar dichos puestos. A los demás puestos, como podrían ser jefe de ventas o jefe de post-venta no se le exige estudios universitarios como tal, sino demostrar la valía y adecuada formación para ese puesto.

El grupo trata constantemente de relacionar los puntos fuertes de sus trabajadores con las diferentes oportunidades existentes en la empresa, con el objetivo de proporcionarle distintas habilidades para prosperar en la empresa ante futuras oportunidades. El plan de

desarrollo personal les da la oportunidad a los trabajadores para tratar con los altos cargos sobre las distintas oportunidades de formación y desarrollo, y poder recibir ayuda de estos para evolucionar profesionalmente, alcanzando al mismo tiempo los objetivos de grupo Indamotor.

En todos los departamentos exceptuando el de administración, la formación de los empleados la da la marca, con programas y cursos de formación. Los empleados del grupo Indamotor no son todos universitarios, solo hay cuatro empleados universitarios desempeñando estos los cargos más altos de la empresa. Casi todos los trabajadores tienen estudios básicos de primaria o cursos formativos específicos para su puesto de trabajo, pero los años de experiencia y los cursos de formación le han ido proporcionando todos los conocimientos.

9. Retribución

En cuanto a las políticas retributivas el grupo Indamotor se apoya en salarios fijos para casi todos los empleados (salario base, plus convenio, plus transporte, antigüedad, pagas extras), exceptuando los comerciales, que a parte de un sueldo fijo, tienen un sueldo variable a través de comisiones.

La empresa establece su política retributiva, así como el resto de condiciones laborales, de acuerdo con los convenios colectivos vigentes que corresponden. Los convenios con los que trabaja el grupo Indamotor son el comercio y la siderometalúrgica. Ambos convenios afectan a todo el territorio de la provincia de Almería.

Respecto al acuerdo de comercio, este es aplicado al grupo Indamotor como persona jurídica donde su actividad es desarrollada profesionalmente con ánimo de lucro. Ofertando en nombre propio la venta de automóviles al destinatario final.

Por otro lado, en relación al convenio colectivo del sector del metal cabe destacar que comprende a todas las empresas y trabajadores del sector de la industria y los servicios del metal. En este caso el grupo Indamotor realiza su actividad en la transformación de diversos aspectos en sus talleres de reparación de vehículos. Talleres que llevan a cabo trabajos de carácter auxiliar, complementarios o afines, directamente relacionados con el sector automovilístico.

En el anexo 3 podemos observar el reflejo de la tabla salarial según convenio, mostrándonos la información sobre el sueldo mínimo por categoría salarial.

Las retribuciones que realiza el grupo son las oficiales, según convenio para casi todos los puestos. Es decir, la tabla salarial nos muestra el salario real que perciben los diferentes trabajadores en el grupo Indamotor, ya que sueldos inferiores al convenio colectivo no son posibles. Sin embargo, respecto a la alta dirección destacar que los salarios están por encima de los convenios, ya que estos son a la misma vez que trabajadores propietarios de la empresa.

Es evidente que en toda empresa los salarios importan. Compensar adecuadamente a los trabajadores dependiendo de lo que aportan al grupo Indamotor es un proceso complejo que requiere de una política de retribución. La empresa retribuye a sus empleados con unos criterios objetivos y formalizados. Sin embargo, a la hora de establecer los sistemas retributivos en la alta dirección, es decir, a los familiares que componen la empresa todo cambia. Puesto que se encuentra la confusión entre la retribución de los empleados familiares y los derechos económicos de la propiedad. Algunos de los errores que comete el grupo Indamotor son:

- Retribución a los miembros de la familia equitativamente, independientemente de su responsabilidad y desempeño laboral.
- Ofrecer retribuciones a los empleados familiares superiores que las del mercado y que las de los empleados no familiares.
- Confunde la retribución de los empleados familiares con la asignación de dividendos.

La mayoría de los contratos que realiza el grupo son de tipo fijo y algunos temporales, también cuentan con dos becarios por año provenientes de la escuela de maestría. Las máquinas y las instalaciones son propiedad de la sociedad, no pagan ningún tipo de alquiler por ellas. Los costes fijos del grupo son muy elevados: Sueldos y salarios, seguridad social, almacenaje de stock, suministros etc.

Ha sido imposible llegar a conseguir información directa de las retribuciones de los trabajadores del grupo Indamotor. Tras analizar varios documentos, he podido realizar una aproximación sobre los sueldos de los comerciales de ventas el grupo donde se puede destacar:

- Salario base: 14.000€ anuales brutos en 14 pagas mensuales.
- Gratificaciones extraordinarias: 2 pagas extras, una en julio y otra en diciembre.

- Variable:

Incentivos por ventas realizadas	1%
Gratificación por disponibilidad	200€
Porcentaje en función logro de objetivos (ventas netas)	0,5%
Idiomas	100€

En relación con los sueldos fijos destacar que el grupo Indamotor paga a los trabajadores 14 pagas, dos pagas extras cada año. Una paga extra se abona en Navidad y la otra en el momento que se ha establecido en el convenio colectivo. Fijando el momento exacto del pago, como por ejemplo, la de Navidad antes del 20 de diciembre. En el grupo el abono es realizado de forma íntegra puesto que, cuando llega el momento de la paga extra el trabajador recibe su importe total o lo que le corresponda en función del tiempo trabajado.

Entre los principales sistemas de retribución variable el grupo Indamotor emplea los incentivos.

Entendemos por incentivos la retribución variable a corto plazo concedida en entornos comerciales y basada en las cifras de ventas conseguidas, también reciben el nombre de comisiones. En un principio a cada comercial de ventas se le fija un mínimo de coches que tiene que vender, si estos objetivos son logrados se recompensa a los comerciales con primas.

Así el grupo Indamotor como empresa líder en el sector automovilístico de la provincia de Almería, establece para sus comerciales una retribución variable de carácter mensual sobre los siguientes objetivos:

- Volumen de ventas en sus clientes.
- Rentabilidad de ventas en sus clientes.
- Unidades de vehículos nuevos.
- Volumen de ventas de vehículos más rentables.
- Volúmenes de venta en clientes estratégicos.

En este caso la retribución es mensual llegando a suponer un 1% del salario fijo si llegan a los objetivos y los superan de forma clara.

Es importante destacar como en los objetivos del grupo Indamotor no solo está la cantidad de unidades vendidas y beneficios sino también un nivel de ventas en vehículos de nuevo lanzamiento, un nivel de ventas en los productos más rentables para la compañía o bien un mantenimiento de clientes que estratégicamente le interesan al grupo Indamotor uniendo con ello los objetivos personales del departamento de ventas y también los del grupo en general.

El grupo Indamotor paga de forma indirecta a sus trabajadores compensaciones financieras monetarias o no, llamadas prestaciones sociales. Que son recibidas por los trabajadores por el hecho de formar parte del grupo. Suelen corresponder a objetivos de carácter social, organizativo y de los empleados, así como a su desarrollo personal, con la intención de mejorar la calidad de las condiciones de trabajo y de vida del empleado.

El grupo Indamotor ofrece únicamente las prestaciones obligatorias enmarcadas en el sistema de seguridad social. Entre las diferentes prestaciones sociales que se le exige al grupo podemos destacar las siguientes:

- Maternidad. Las prestaciones económicas por maternidad tratan de cubrir la pérdida de rentas del trabajo o de ingresos que sufren los trabajadores, cuando se suspende su contrato o se interrumpe su actividad para disfrutar de los períodos de descanso por maternidad, adopción y acogimiento, legalmente establecidos.
- Jubilación. La prestación por jubilación, en su modalidad contributiva, cubre la pérdida de ingresos que sufre una persona cuando, alcanzada la edad establecida, cesa en el trabajo, poniendo fin a su vida laboral, o reduce su jornada de trabajo y su salario en los términos legalmente establecidos.
- Muerte y supervivencia. Las prestaciones por muerte y supervivencia están destinadas a compensar la situación de necesidad económica que produce, para determinadas personas, el fallecimiento de otras.

Respecto al periodo de vacaciones, este depende de los diferentes departamentos. Por ejemplo, el departamento de ventas generalmente tiene descanso en verano puesto que los clientes están de vacaciones y no se plantea tanto la idea de comprar un coche. Sin embargo, los mecánicos nunca están de vacaciones en verano ya que las familias se van de viaje y dejan sus coches en el taller para las reparaciones. Normalmente las vacaciones son

de un mes al año, de este quince días son elegidos por el empleado y quince de ellos son a elección de la propia empresa.

10. Clima organizativo y motivación

Con respecto al clima organizativo, para el grupo Indamotor los empleados son un pilar fundamental para el correcto funcionamiento de la empresa. La organización hace hincapié en que sus empleados estén cómodos y unidos en sus diferentes puestos de trabajo. Se trata de fomentar un ambiente de trabajo agradable y eficaz, gracias a la organización que reina en el grupo, ya que cada persona sabe con perfección cuál es su rol y como desempeñarlo.

Los métodos que utiliza el grupo Indamotor para motivar a sus empleados consisten principalmente en el reconocimiento del trabajo a través de charlas con sus respectivos directores. Para conseguir un objetivo prioritario, el consolidar una relación eficiente entre los diferentes departamentos mejorando la comunicación interna. Para ello se esfuerza constantemente en mejorar las relaciones para que cada área disponga de información esencial de la empresa, llevando a cabo reuniones entre los principales gerentes.

La motivación de los empleados consiste también en incentivos. A cada comercial de ventas se le asigna un número de coches que tiene que vender. Por otro lado, a los mecánicos se le asigna un número de coches a reparar, si lo consiguen son gratificados con primas.

Además de todo esto, la comunicación es directa con Francisco Alonso Aparicio por lo que cualquier problema que surja en la empresa es transmitido a él, al máximo responsable de la empresa, esto es un gran estímulo para la solución de conflictos.

Si se compara la satisfacción del cliente en función de su grado de fidelidad, se puede comprobar con una alta probabilidad que un gran porcentaje de las personas que se ha marchado satisfecha han vuelto, bien para la compra de un nuevo vehículo, o para reparar el mismo en sus instalaciones. Entre los principales motivos de fidelidad destaca principalmente la calidad, la seguridad y la eficacia. El resto de motivos, como el trato al cliente, las garantías prestadas, su localización, ayudan también a la fidelidad del cliente.

11. Planificación y control

11.1. Sistemas de información y comunicación.

La empresa se centra en consolidar una relación eficiente entre los diferentes departamentos. Para ello el Director de Marketing personalmente se esfuerza en mejorar las relaciones para que cada área disponga de información esencial de la empresa.

Por un lado, el sistema de información interna que se utiliza en la organización es formal, llevado a cabo mediante e-mails. El grupo Indamotor pretende con este procedimiento la obtención de una buena comunicación entre los diferentes departamentos, puesto que a partir de estos e-mail se trasmite toda la comunicación entre ellos desde acuerdos eventuales, trabajos o incluso facturas sin pagar. Todo ello servirá de ayuda para el jefe de Recursos Humanos que cuando haya un malentendido se basará en los e-mails para averiguar todo lo sucedido y el inicio de este.

El sistema de información que lleva a cabo el grupo Indamotor se obtiene a través de programas informáticos específicos, las herramientas que utilizan esos programas son las siguientes:

- CARS: Se trata de una herramienta interna en la cual aparecen las distintas órdenes de trabajo, ventas realizadas, número de horas trabajadas y número de e-mails recaudados de sus clientes que han comprado en la empresa.
- FRFT. Dicha herramienta consta en tener el trabajo listo para la primera vez que venga el cliente.
- VCP: Mecanismo externo que mide los puestos de trabajo y la formación de cada uno.

Como hemos comentado anteriormente la figura del director de marketing es esencial, puesto que es el mediador. Por una parte se encarga de recibir cualquier tipo de información de las diversas marcas con las que trabajan, información de cursos de formación o eventos del sector. Por otra parte, recibe información por parte del resto de directivos y empleados de la empresa, ya sea para resolución de algún conflicto o mera información. De esta manera, todo el personal de la empresa está al tanto del correo electrónico, para cualquier modificación o cambio en la organización. Así se observa que la comunicación se realiza tanto de manera ascendente como de manera descendente.

Para una eficiente comunicación, los tres directivos de las distintas áreas funcionales, así como el director general, se reúnen semanalmente para evaluar si los objetivos están siendo cumplido o es necesario abordar cambios en la organización. Además hay que destacar que previa a cada reunión semanal, los directivos mantienen una comunicación contante con sus empleados, para poder comunicar cualquier conflicto o desacuerdo y así solucionarlo de forma conjunta con el resto de directivos.

Por todo ello se observa que la comunicación se realiza de forma transversal, a pesar de ser una organización familiar, se tiene continuamente en cuenta la opinión de sus empleados. Esto se debe a que muchos de éstos empleados llevan trabajando en la empresa desde su inicio y están completamente implicados en ella, además de haber adquirido grandes conocimientos específicos en el área que le corresponde.

Por último, la comunicación con el exterior es a través de patrocinios, alianzas y colaboraciones. Según el medio al que se dirijan lo hacen a través de una agencia o mediante ellos mismos. Si las diferentes marcas del grupo como son Opel, Volvo y Mazda les ayudan, el grupo se patrocina mediante anuncios de radio o incluso en los periódicos de la ciudad. En cambio, la comunicación mediante la página web y las redes sociales son realizadas en primera persona por el director de marketing y en ocasiones con ayuda de personal altamente cualificado. La información se transmite mediante sistemas de comunicación verticales, jerárquicos y totalmente centralizados.

11.2. Sistema de planificación y control.

La dirección general de la empresa se encarga de las actividades principales de planificación y control.

Para determinar los objetivos a largo plazo se llevan a cabo reuniones con los proveedores de las distintas marcas, estas reuniones no están determinadas sino que su periodicidad se establece según las necesidades de la empresa. Es aquí principalmente donde se fijan los objetivos de ventas anuales, las estrategias de comunicación o el espacio dedicado a cada marca en su concesionario. Tiene claro que su relación con ellos es a largo plazo, y a pesar de todos los conflictos que puedan existir, les conviene llegar a acuerdos y negociar para poder beneficiarse de mejores precios, plazos de entrega o compensaciones.

Una vez llegados a un acuerdo, Elías se reúne con el resto de directores para informar de las decisiones. Para controlar como se van desarrollando las actividades, es decir, los pasos

que va dando la organización y en qué aspectos necesitan más control o trabajo, los directivos se reúnen semanalmente como he mencionado anteriormente.

La empresa tiene una buena planificación y es capaz de responder a los cambios del entorno de manera rápida.

Debido al sistema de calidad que tienen implantado, ISO 9001, la empresa utiliza como medio de control una serie de indicadores de consecución de sus objetivos, para el año 2014 éstos son los siguientes:

- Productos que no se encuentran en stock, donde la no conformidad la encontraríamos en un número mayor a 1. En el Grupo el número es cero por tanto este indicador es superado.
- Número de pedidos recibidos de manera errónea, siendo estos 0 por debajo de la no conformidad que estaría en un porcentaje mayor al 5%, por tanto superados también.
- Ventas registradas en recambios, la no conformidad sería menos de 15.000 y la empresa lo cumple en un 84.6 %, debido a la crisis actual por la que estamos pasando.
- Número de ventas de vehículos nuevos, no conformidad es vender menos de 6 vehículos al trimestre y el Grupo ha vendido 4, 16 y 15 en el primer, segundo y tercer trimestre respectivamente, por lo tanto este indicador está superado.
- Números de ventas de vehículos de ocasión, en este caso, si detectamos una no conformidad debido al plan PIVE. La no conformidad está en menos de seis y la empresa lo cumple en un 50% solamente.
- Pruebas dinámicas en los vehículos mostrados, donde la no conformidad sería estar por debajo del 60% y se encuentra en un 104.2%.
- Porcentaje Top box, la no conformidad se detecta en un porcentaje por debajo del 80% y en este caso, el Grupo Indamotor supera dicho indicador con un 125%.
- NCAD-Índice de satisfacción de ventas, superado completamente en un 128.2%. La no conformidad sería estar por debajo de 3.9 NCSD/trimestre.

- Tiempo medio empleado por orden. La no conformidad está en superar 2.4 horas trabajadas/orden. El Grupo Indamotor se encuentra por debajo en los tres trimestres estudiados.
- Horas trabajadas/horas fichadas. La no conformidad se sitúa en menos del 70%, siendo conforme con un 129.1%.
- Incidencias en taller. No se observa ninguna incidencia en lo que va de año.
- Porcentaje de trabajos realizados dentro del tiempo indicado al cliente. La no conformidad está en menos del 90% y el Grupo obtiene el 111.1%.
- Porcentaje de satisfacción del estado del vehículo a la entrega. Este ratio es superado también en un 103.8%.
- Porcentaje de fidelización de clientes, situándose la no conformidad por debajo del 40%. La empresa lo cumple perfectamente con una desviación del 160.3%.

Los proveedores llevan a cabo una serie de métodos para comprobar la satisfacción del cliente. La marca realiza una encuesta, tanto para los clientes que han sido atendidos en el taller como para los clientes que han comprado un vehículo en sus instalaciones, con el fin de comprobar el grado de satisfacción en ambos casos.

Los datos se miden de forma individual por concesionario y posteriormente se comparan con el resto de concesionarios.

La satisfacción establecida por la marca apuesta por el nivel excelente en las respuestas de los clientes, por ello se evalúa de forma positiva los datos del top box, que hace referencia a los clientes que han contestado ciertas preguntas con un nivel excelente.

12. Estructura de poder

12.1. Sistema político

En el grupo Indamotor como en cualquier empresa la negociación es un proceso continuo y constante en el que intervienen las partes interesadas con el objetivo de resolver los conflictos. La resolución de una situación multilateral donde existe la necesidad de un acuerdo para poner fin al conflicto planteado buscando siempre el mayor beneficio para cada parte.

La negociación es de gran relevancia en el grupo Indamotor, es por ello que luchan constantemente para que la negociación entre las partes conduzca a un acuerdo sensato, eficiente y que produzca la mejora o al menos no deteriore la relación entre ellas.

La negociación interna se realiza mediante reuniones formales, lo frecuente es que las personas negocien con base en las posiciones. Cada parte asume una posición, argumenta en su favor, y hace concesiones para llegar a un compromiso, donde tal vez se pongan de acuerdo o tal vez no. Si no existe acuerdo entre las partes, el director general toma las medidas necesarias para llegar a este, intentando no beneficiar más a unos grupos que otros.

12.2. Manejo y control de conflictos.

La interacción entre los distintos miembros del grupo es lo que marca la diferencia entre Indamotor y otras empresas del sector. El buen clima laboral es imprescindible, aunque complicado de lograr, porque cada individuo tiene sus propias características.

El grupo Indamotor lucha continuamente para que no existan conflictos en la empresa, pero es cierto que en determinadas ocasiones se producen constantes problemas. Los conflictos que pueden perjudicar la productividad son de dos tipos básicos: los profesionales y los personales. Este último puede ser insalvable desde la organización, pero debe ser gestionado con cuidado para que no se traduzca en problemas laborales que puedan afectar a otros empleados y empeorar el clima general.

Como hemos comentado anteriormente el grupo Indamotor está muy jerarquizado, es por ello que existen conflictos ascendientes y descendientes. Al mismo tiempo, al ser una empresa multimarca la existencia de conflictos interpersonales siempre está presente. Los comerciales de una misma marca e incluso de las distintas marcas compiten constantemente por destacar entre los demás, dejando en un segundo plano las relaciones con los demás comerciales.

Los jefes de los distintos departamentos intentan solucionar estos conflictos lo antes posible y si ellos no pueden corregirlos debe intervenir el jefe de recursos humanos atendiendo a ambas partes y poniendo fin al conflicto, es decir, el jefe de departamento es el encargado de solucionar los conflictos laborales y a última instancia el jefe de Recursos Humanos.

12.3. Ajuste entre estrategia, estructura y control.

El grupo Indamotor espera cumplir con los objetivos propuestos y por tanto debe lograr un ajuste entre sus estrategias, estructura y control. Debido a que diferentes estrategias y ambientes establecen diversas exigencias en una organización que requieren distintas respuestas y sistemas de control estructurales.

La estrategia de diferenciación del grupo Indamotor con respecto a la competencia por sus características de calidad genera la necesidad de integrar las actividades alrededor de calidad y establecer sistemas de control que premien la calidad en la empresa. Por otro lado, si la empresa quiere diferenciarse de la competencia mediante liderazgo en costos exige que la organización reduzca los costes y existan controles para hacer énfasis en la eficiencia productiva.

III. OPTIMIZACIÓN DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS

13. Propuestas de mejora

Desde mi punto de vista, tras el análisis del plan de recursos humanos del grupo Indamotor he podido observar que el grupo se esfuerza constantemente para que el personal de la empresa este en todo momento satisfecho y motivado en su trabajo. Es cierto que los trabajadores del grupo son los que diferencian a Indamotor del resto de la competencia y por ello es imprescindible el buen funcionamiento de este. En este apartado he de formular al grupo una serie de propuestas de mejora para optimizar su plan de recursos humanos. Entre las distintas propuestas de mejora podemos destacar:

13.1. Autoridad y grado de centralización

En cuanto al estilo de dirección utilizado por el grupo Indamotor, no propongo ningún cambio, ya que su estilo participativo me parece el más adecuado para una organización de tipo familiar. De este modo, todos los empleados aportan soluciones a los problemas y aumenta el compromiso de éstos con los resultados de la empresa.

Sin embargo, en la toma de decisiones de la empresa sí que propongo un cambio.

De los cuatro directores del grupo Indamotor, es imprescindible destacar que solamente Elías Alonso Aparicio, director de marketing, dispone de formación universitaria. Los demás directores del grupo Indamotor carecen de esta formación, disponiendo solamente de la experiencia a lo largo de los años y la realización de diferentes cursos que le han

enriquecido en su profesión. Es por ello que sería conveniente que entrara en el grupo personal ajeno a la empresa con una mayor cualificación para desempeñar los puestos más destacados de este.

Bien es cierto, que es una propuesta poco viable debido a que la empresa es una organización familiar. Por tanto no van a dejar las responsabilidades a los trabajadores, pues su cultura y filosofía hace que sea la familia la que mueva y organice a la empresa. Un aumento del gasto de personal manteniendo los salarios de los actuales directivos no sería aceptado, a no ser que los actuales directivos abandonasen la empresa para dedicarse a otras labores.

Si se implantara la toma de decisiones de una forma más descentralizada entre los beneficios de esta propuesta podríamos destacar que se podrían realizar acciones con mayor rapidez para resolver los distintos problemas. Contribuyendo más personas de diferentes niveles con información para la toma de decisiones y al mismo tiempo, los empleados no se sentirán tan alejados de aquellos que toman las decisiones que afectan a su vida laboral.

Esta propuesta supondría ciertos costes de tiempo como serían los de la selección del personal y costes económicos derivados de los sueldos de los nuevos directivos contratados. Realizando una aproximación salarial podríamos deducir que el coste por persona y mes trabajado rondaría unos 1500€ mensuales, si la contratación es de cuatro directivos supondrían unos 6000€ euros mensuales más en sueldos y salarios. Pero dejando en un segundo plano este aumento de costes, lo más relevante es la pérdida de los diferentes puestos de los descendientes del grupo, propuesta por tanto casi imposible de ser aceptada por Indamotor.

13.2. Flexibilidad organizativa

Respecto a la flexibilidad organizativa le propongo al grupo Indamotor una estructura más plana.

Esto se podría realizar, por ejemplo, eliminando el nivel en el que se encuentra el jefe de venta de vehículos nuevos y jefe de ventas de vehículos de ocasión, y que las decisiones las tomen directamente los empleados de ventas.

No será necesario un jefe de informática, estando el director de marketing. El director de marketing dispone de conocimientos básicos sobre informática, hecho que me hace plantear la idea de eliminar al jefe de informática. Ante situaciones que no podrían ser resueltas por el director de marketing se procedería a contratar a personal ajeno a la empresa solamente para la solución del problema puntual prestándonos el servicio a cambio de una retribución. Proporcionando de este modo costes puntuales cuando sea necesario un informático y no un sueldo fijo mensual. De este modo reduciríamos el sueldo de informático que son aproximadamente unos 1200€/mes y los costes llegarían a ser variables dependiendo del mes, en determinados meses puede que el coste sea cero y en otros las facturas podrían llegar incluso a superar el salario del jefe de informática.

El jefe de servicio y de recambios también podría ser suprimido. Es cierto que el jefe de servicio es importante para el grupo Indamotor, pero la creación de un nuevo departamento de atención al cliente implicaría una formación específica y continuada del personal del grupo. Formando al personal para que dentro de este departamento se puedan desempeñar algunas de las actividades que llevaba a cabo el jefe de servicio.

En la dirección financiera que tomen las decisiones la propia directora de administración.

Esta estructura de organización depende de una relación más estrecha y personal entre trabajadores y directivos, por lo que este tipo de estructura puede necesitar más tiempo para implantarse que una estructura con mayor nivel de burocracia.

El nuevo organigrama quedaría reflejado de la siguiente forma:



Fuente: Elaboración propia

Entre los beneficios que podemos obtener con la implantación de estrategia podríamos destacar que el modelo de organización horizontal promueve la participación de los trabajadores a través de un proceso de toma de decisiones descentralizada. Al elevar el nivel de responsabilidad de los empleados de base, y por la eliminación de las capas de la gerencia media, comentarios y sugerencias llegan a todo el personal involucrado en las decisiones más rápidamente. Se espera respuesta a la retroalimentación de los clientes por lo tanto puede ser más rápida.

Los despidos de los diferentes empleados suponen un elevado coste para el grupo Indamotor, es por ello que esta propuesta podría no ser aceptada por el grupo. El coste de despido de un posible trabajador del grupo Indamotor podría ser el siguiente.

Tenemos un trabajador que lleva con nosotros 6 años y 3 meses con un salario de 1200€ euros. Las pagas extra (2) son de 1.200 euros.

Primero, calculamos lo que cobra por cada día:

$$1200 / 30 = 40 \text{ euros/días}$$

Luego prorrateamos las extras:

$$2 \times 1.200 / 365 = 6,57 \text{ euros/día}$$

Calculamos los años que lleva trabajados:

$$6 + (3/12) = 6,25 \text{ años}$$

Y ya sólo nos queda sumar lo que cobra por día y multiplicarlo por los días de indemnización y por los años:

$$\text{Despido objetivo: } (40+6,57) \times 20 \times 6,25 = 5.821,25 \text{ euros.}$$

$$\text{Despido improcedente: } (40+6,57) \times 45 \times 6,25 = 13.097,81 \text{ euros.}$$

Así que antes de despedir a un trabajador será mejor asegurarse que lo hacemos por una causa objetiva, ya que en caso de nos denuncie y gane el juicio tendremos que pagarle bastante más dinero (además del salario de los meses que haya estado despedido).

13.3. Reclutamiento, cualificación y formación

La propuesta que haría al grupo Indamotor para el reclutamiento de personal es beneficiarse de los programas de prácticas, tanto a nivel universitario como módulos formativos.

De este modo los beneficios que podemos destacar de esta propuesta serían que la empresa podría conocer un gran número de jóvenes, que están cargados de entusiasmo y cualificados a nivel formativo y a su vez podría traer nuevas miras a la empresa. Además de servir de ayuda a los estudiantes a incorporarse al mundo laboral, beneficia a la empresa ya que se les paga un salario menor y aquí podrían seleccionar los mejores trabajadores.

Respecto a los costes salariales este será la fijado en convenio colectivo para los trabajadores en prácticas, sin que, en su defecto, pueda ser inferior al 60 o el 75 por 100 durante el primero o el segundo año de vigencia del contrato, respectivamente, del salario fijado en convenio para un trabajador que desempeñe el mismo o equivalente puesto de trabajo. Las citadas cuantías no podrán ser en ningún caso inferiores al salario mínimo interprofesional.

Le propongo al mismo tiempo que el personal sea reclutado también mediante la búsqueda de plataformas online como el caso de linkedin con la ayuda de los empleados de la empresa, ya que todos los empleados tienen gran experiencia, conocen las capacidades que necesitarán los nuevos empleados y tienen conocimiento de esta. Además de las recomendaciones por los empleados que tiene un coste bajo para la empresa.

Entre los beneficios que la contratación mediante linkedin puede aportar a la empresa cabe destacar que podrán acceder con facilidad a grandes talentos independientemente de la

situación geográfica en la que se encuentre el posible futuro trabajador. Propuesta que supone un bajo coste para la empresa y de la que puede obtener grandes beneficios.

Si hay que mencionar algún coste en relación a esta propuesta es evidente el coste tiempo pero existe un coste adicional que deberá ser pagado al personal de la empresa que se involucre en la contratación. Si esta función se le asigna al director de marketing y no es labor del área de recursos humanos, este ha de recibir un plus de unos 100€ tras la acertada contratación del nuevo empleado.

En cuanto a la cualificación y formación, el Grupo apuesta mucho por su capital humano y ofrece constantemente cursos para que sus trabajadores estén actualizados. Por ello no le hago al grupo Indamotor ninguna propuesta respecto a estas.

13.4. Motivación y clima organizativo

Respeto a la propuesta de motivación y clima organizativo el objetivo de la empresas es hacer sentir útiles y considerados a sus empleados, para ello se le podría otorgar una mayor participación. Por ejemplo, permitiéndoles que expresen sus ideas o incentivando a que den sus sugerencias a través de encuestas, de este modo además de hacerlos sentirse útiles les permite obtener sugerencias valiosas para la empresa, no vistas desde el punto de vista del ámbito familiar y mirando únicamente solo para los beneficios de la empresa, sino vistas desde el punto de vista externo.

Además, se podría instalar la figura del empleado del mes, aquel que haya realizado más ventas en los coches o conseguido más clientes fieles, otorgándole un premio y reconocimiento de esta manera. Y de este modo, el rendimiento y la eficacia también se verían incrementados. Al mismo tiempo, aumentar la retribución en especie, como ofrecer más días libres a sus empleados, también para incentivar el esfuerzo y obtener una recompensa por el trabajo bien hecho.

Otra propuesta sería hacer programas, como por ejemplo el outdoor training. El objetivo no es otro que lograr que los empleados desarrollen determinadas habilidades que luego puedan ser aprovechadas en su vida profesional. El Outdoor Training, consiste en realizar juegos o actividades por equipos, y tiene un elevado componente docente que persigue la potenciación en las relaciones personales entre los participantes, el compañerismo, las capacidades de organización, el trabajo en equipo, desarrollar la capacidad de liderazgo. Se

llevará a cabo en un entorno natural, donde los empleados se desinhiben del papel que desarrollan en la empresa y se establecen nexos de unión en las relaciones personales difíciles de alcanzar en el entorno laboral. Aunque parezca una actividad deportiva, que también lo es, es eminentemente un proceso educativo para potenciar las habilidades laborales de los trabajadores.

Aunque la puesta en práctica del outdoor training supone un coste elevado considero que sería una propuesta viable puesto que les ayudará a aprender nuevas y mejores formas de trabajar en equipo y trasladar esas reflexiones, conclusiones y planes a su lugar de trabajo habitual y a su propia vida. La empresa Mamut ofrece gran cantidad de empresas este programa a 25€ por persona, facilitando y organizando todo lo relacionado con estas actividades de la naturaleza. Por tanto, esta propuesta supondría para el grupo Indamotor un coste aproximado de 2300€ Propuesta que no satisface una necesidad imprescindible para el grupo Indamotor pero sí que puede llegar a beneficiarle tanto a corto como a largo plazo.

13.5. Sistema de información

En cuanto a las propuestas en el sistema de información, no considero oportuno ningún cambio, ya que al ser todo tan jerárquico en la empresa, es mejor que se lleve a cabo mediante e-mails para tenerlo todo concentrado y registrado. Es por ello que mi propuesta de sistemas de información sería seguir perfeccionando el CRM para aumentar la información de clientes y el control del sistema.

Perfeccionamiento que supondría coste de constante en investigación y comunicación con el exterior, otorgándole un plus al personal encargado de perfeccionamiento de unos 100 euros mensuales.

13.6. Sistema de comunicación

La empresa podría desarrollar un nuevo departamento de atención al cliente.

Entre los beneficios destacar que dicho departamento se llevaría a cabo para el desarrollo de la comunicación y relación con los clientes para responder a las necesidades y dar servicio especializado a cada cliente con el objetivo de atraerlo y fidelizarlo con la organización y permitir su viabilidad.

La realización de reuniones mensuales del propietario con el jefe de cada departamento para cerciorarse de que todo está correcto y sino poner solución a los distintos conflictos; comunicación informal entre empleados y comerciales con clientes y los diferentes distribuidores.

Para la creación de este departamento existe la necesidad de disponer de personal adecuado. Es por ello que el grupo Indamotor debería decidir si formar a personal ya existente en la empresa o recurrir a reclutamiento externo. Si el grupo Indamotor decide decantarse por el reclutamiento interno ha de formar al personal mediante cursos formativos relacionados con el departamento de atención al cliente que podría suponer unos 200€ por cada persona destinada a la realización del curso. Sin embargo, si la decisión es contratar a personal ajeno a la empresa el grupo debe hacer frente a nuevos salarios provenientes del personal destinado al departamento de atención al cliente con unos sueldos que oscilarán entre los 900 y 1200€

13.7. Sistema de retribuciones

Con respecto a las políticas retributivas le propongo al grupo Indamotor que no diferencie el tratamiento entre empleados familiares y no familiares por la vida retributiva, sino solamente por la vía de la propiedad. Es cierto que los altos cargos están cubiertos por el personal de la familia pero, ante una situación de condiciones igualitarias las retribución debería ser equivalente a un empleado exterior que desempeñe la misma función. Al mismo tiempo, le propongo que la determinación del salario de cada empleado debe corresponderse con la importancia del puesto que ocupa, con las responsabilidades asumidas y con la aportación y contribuciones realizadas independientemente de que sea familiar o no.

Le propongo al grupo Indamotor llevar a cabo una política de retribución variable para todos los empleados y no solamente para los comerciales. Las razones que justifican la posible introducción de un sistema de retribución variable son las siguientes:

- Los trabajadores se encontrarían constantemente motivados puesto que les darían la oportunidad de progresar, innovar y desarrollar sus intereses personales.
- El propio trabajador se consideraría empresario, y por tanto responsable de parte de los ingresos.

- Recompensaría positivamente a los empleados que realizasen mayores esfuerzos y obtienen mejores resultados. Se trata de premiar a los mejores.
- Las retribuciones anuales de los empleados exitosos se verían incrementadas por las retribuciones variables y esto atraería a buenos profesionales.

En el taller mecánico del grupo Indamotor le propondría la realización de un sistema de retribución variable, es decir, gratificar a los empleados con primas. Entendida esta como la retribución concedida a muy corto plazo en entornos industriales y de producción. La propuesta sería un sistema de retribución basado en la evaluación de:

- El tiempo de entrega de vehículos a los diferentes clientes.
- La calidad del trabajo realizado.
- La satisfacción de los clientes.

De este modo el grupo Indamotor combinaría las variables de productividad, calidad y costo.

Mensualmente el grupo retribuiría a los mecánicos por la consecución de objetivos en función del cumplimiento del plan que se modificaría periódicamente. El cumplimiento de los objetivos sería controlado por la directora de post-venta Milagros Alonso.

Entre los beneficios cabría destacar una mejora del trabajo en equipo, mayor productividad y mayor satisfacción del cliente al cumplir no solo con los plazos de entrega sino también con los estándares de calidad previstos.

Respecto a los costes, el grupo debería afrontar coste de trabajadores poco estables que en la mayoría de las ocasiones supondría llegar a tener que pagar un 10% más en comparación con un sistema de retribución fijo. Si un mecánico cobra con sueldo fijo de unos 1000€ mensuales, con esta propuesta el trabajador podría tener un sueldo base de 900€ y llegar a conseguir con el cumplimiento de los objetivos un sueldo final de 1200€. Motivando al trabajador y consiguiendo mayor partido de sus horas trabajadas que a la larga llegaría a beneficiar al grupo Indamotor en su totalidad.

Con respecto a los directivos, responsables y personal calificado en general le propongo al grupo una retribución variable mediante bonos. Basados en la consecución de objetivos medibles relacionados con el resultado de la empresa y en desempeño de cada persona.

En relación a la retribución variable por bonos es muy complicado establecer objetivos fácilmente medibles es por ello que le propongo al grupo ligar estos a los resultados de la empresa, a los de cada departamento y al desempeño de la persona en el puesto.

Le propongo al grupo Indamotor la implantación de un sistema de gestión medioambiental. Proceso de planificación, implantación, revisión y mejora de los procedimientos y acciones que lleva a cabo el grupo Indamotor para realizar su actividad garantizando el cumplimiento de sus objetivos ambientales.

La implantación de los objetivos pasaría por concretar primero los del departamento y marcar con cada trabajador del departamento su trabajo para el siguiente año. Valorando los resultados concluido el año en una entrevista de valoración del desempeño la consecución de los objetivos señalados.

Propuesta realizada con la intención de que el grupo Indamotor llegue a conseguir los siguientes objetivos y beneficios:

- Aumentar la capacidad de atracción y retención de la empresa.
- Hacer partícipes a todos los empleados.
- Recompensar a los empleados por la consecución de objetivos.
- Transmitir a todos los empleados la importancia de su trabajo.
- Conseguir aumentar la motivación, implicación y satisfacción de los empleados.
- Estimular el rendimiento individual y colectivo.

Es cierto que puede llegar a suponer para el grupo Indamotor elevados costes que pueden hacer que los sueldos de los distintos empleados se eleven demasiado. Pudiendo directivos con un sueldo fijo de 1300€ obtener en determinados meses un incremento en sus salarios por encima de los 1600€ Coincidiendo al mismo tiempo este incremento de coste para la empresa, con la obtención de resultados que le lleva a obtener una mayor reputación en relación al medio ambiente traduciéndose ello en grandes beneficios para la empresa a largo plazo.

13.8. Prestaciones sociales

En relación a las prestaciones sociales le propongo al grupo Indamotor las siguientes:

El grupo Indamotor podría contratar un seguro médico privado para sus trabajadores con una compañía como el caso de Adeslas.

Este gasto podría ser abonado por la empresa en concepto de seguro médico para sus empleados y por tanto, se podría deducir el 100% como gasto social en la declaración del impuesto de sociedades.

Suponiendo al mismo tiempo beneficio para los trabajadores, puesto que no tendrán la consideración de rendimientos en especie las primas o cuotas satisfechas por la compañía a entidades aseguradoras para la cobertura de enfermedad de los empleados, su cónyuge o descendientes que no excedan de 500 € por persona, constituyendo, por tanto, el exceso una retribución en especie. Cubriendo al mismo tiempo al trabajador, cónyuge o descendientes.

Respecto a los gastos que supone esta propuesta destacar que podrían ser unos 30€ por mes/persona, siendo el total 360€ anuales. Considerando que el grupo cuenta con 93 empleados esta propuesta tendría un coste total aproximado de unos 33.000€ año. En un principio puede ser una cantidad desorbitada para la empresa, pero este gasto se verá recompensado con la mayor satisfacción y motivación de todo el personal.

Al mismo tiempo le propongo al grupo Indamotor el servicio gratuito de cafetería de Indamotor. El grupo Indamotor cuenta en su sede principal de una cafetería para los clientes que visiten las instalaciones y para los trabajadores de la propia empresa. Mi propuesta consistiría en una consumición gratuita por empleado de café o té diario, propuesta que traerá consigo grandes beneficios para el servicio de cafetería de la empresa.

Esta propuesta supondría un coste de 93 cafés que no siempre serían consumidos. Si el café le cuesta al grupo aproximadamente 0,50€ el coste sería de unos 40€ mensuales y 480€ al año. Esta consumición gratuita incentivará el uso de las instalaciones por parte de los empleados y otros ingresos como sería el consumo de una tostada o bollería adicional a la consumición.

Tras analizar las diferentes propuestas realizadas al grupo Indamotor, he realizado un cuadro observando cada una de ellas. Los diferentes criterios que he utilizado han sido la adecuación de las distintas estrategias, la factibilidad que puede conseguirse al implementarlas y por último, que estas puedan ser aceptadas por el grupo Indamotor. En el siguiente cuadro podemos observar las diferentes propuestas y si estas podrían llegar a implantarse en el grupo Indamotor.

TEMA	PROPUESTAS	ADECUACIÓN	FACTIBILIDAD	ACEPTABILIDAD
Autoridad y grado de centralización	Toma de decisiones descentralizada			
Flexibilidad organizativa	Organigrama con estructura más plana			
Reclutamiento, cualificación y formación	Nuevas formas de reclutamiento			
Motivación y clima organizativo	Motivación mediante Outdoor Training			
Sistema de información	Seguir perfeccionando el CRM			
Sistema de comunicación	Departamento de atención al cliente			
Sistema de retribuciones	Retribuciones variables			
Prestaciones sociales	Seguro privado y cafetería			

Fuente: Elaboración propia

Desde mi punto de vista y el estudio continuado del grupo, puedo deducir que el grupo Indamotor no aceptaría en la actualidad una toma de decisiones descentralizada. La alta dirección considera que la toma de decisiones familiares es decir, mediante los altos cargos de la organización, es la más adecuada para Indamotor.

Respecto a la flexibilidad organizativa considero que puede que no sea factible en un futuro. Es cierto que esta estructura más plana mejoraría las relaciones entre empleados y altos cargos, al mismo tiempo el grupo Indamotor reduciría costes de personal. Sin embargo, la generalización de puestos sin supervisores que acrediten que los trabajadores cumplen con sus objetivos, significaría la atención de la alta dirección a estas tareas consiguiendo con ello desatender otras actividades importantes propias de los altos cargos en la organización.

En relación a la estrategia de motivación, podríamos considerar que la implementación del Outdoor Training no es necesaria para el grupo Indamotor, puesto que ellos tratan de motivar a sus empleados con otras técnicas. Es por ello que considero que el grupo no aceptaría esta propuesta ya que implica elevados costes que no son necesarios para el grupo Indamotor.

Por último destacar que el grupo Indamotor no aceptaría un sistema de retribución igualitario. Al ser una empresa familiar el grupo posiciona a sus familiares por encima de

los demás trabajadores ajenos a la empresa consiguiendo con ello retribuciones desiguales.

Por último he realizado una tabla con cada una de las propuestas destacando los costes estimados y los beneficios esperados de ellas, donde podemos destacar:

TEMA	PROPUESTAS	COSTES ESTIMADOS	BENEFICIOS ESPERADOS
Autoridad y grado de centralización	Toma de decisiones descentralizada	6000 euros mensuales por la contratación de cuatro directivos.	Acciones con mayor rapidez y disposición de personal más cualificado.
Flexibilidad organizativa	Organigrama con estructura plana	Alrededor de 13000 euros por despido improcedente de cada trabajador y 6000 por despido objetivo.	Participación de los trabajadores y elevar la responsabilidad de los empleados base.
Reclutamiento, cualificación y formación	Nuevas formas de reclutamiento	Plus de 100 euros para el responsable de llevar a cabo esta estrategia.	Obtener al personal adecuado independientemente de la zona geográfica.
Motivación y clima organizativo	Motivación mediante Outdoor Training	El coste es 25 euros por persona. Que supondría a final de año un gastos de 2300euros.	Lograr que los empleados desarrollen determinadas habilidades que serán puestas en practica
Sistema de información	Seguir perfeccionando el CRM	Un plus de 100 euros a la persona encargada del perfeccionamiento.	Aumentar la información del cliente y el control del sistema.
Sistema de comunicación	Departamento de atención al cliente	Coste de formación de unos 200euros o alrededor de 1000euros por la contratación de personal ajeno.	Servicio especializado para cada cliente y fidelidad de los clientes.
Sistema de retribuciones	Retribuciones variables	Posible incremento de los sueldos. Pasando de cobrar un directivo 1300euros a conseguir 1600	Mayor participación y motivación de los empleados.
Prestaciones sociales	Seguro privado y cafetería	En el seguro medico: 30 euros al mes En relación a la cafetería 40 euros.	Seguro medico: aumento de la motivación. Cafetería: Consumición complementaria al café.

Fuente: Elaboración propia

14. Conclusiones

La información contenida en el presente informe puede ser de gran utilidad para la dirección del grupo Indamotor ya que en ellas se han incluido un conjunto de propuestas elaboradas minuciosamente, coherentes con la situación del entorno que atravesamos actualmente y adecuadas a las características propias de la empresa.

El grupo Indamotor cuenta con una gran experiencia en el sector automovilístico, lleva operando en él más de 30 años, lo que le facilita a la organización el poder de consolidarse y conseguir la fidelidad de sus clientes, anulando de forma adicional una parte proporcional del mercado de sus competidores.

Tras el análisis, he podido detectar que la principal amenaza a la cual se enfrenta la empresa es la enorme competencia que existe en este sector y las continuas guerras de precios, debido a la existencia de un gran número de marcas y todas ellas muy competentes

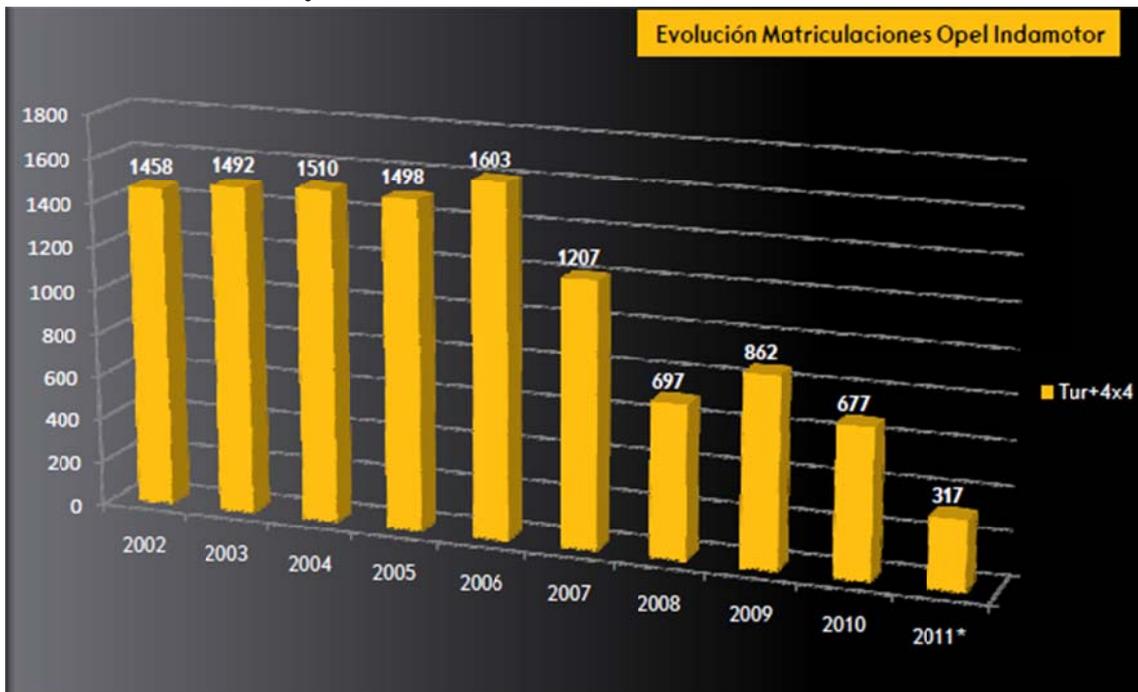
y que la mayoría de las empresas del sector ofrecen los mismo paquetes o muy similares. Sin embargo, el Grupo Indamotor consiguió reinventarse, gracias a ser uno de los primeros concesionarios multimarca en la provincia de Almería.

Este análisis me ha enriquecido, ya que he tenido que asimilar los conceptos estudiados en los cuatro años de mi carrera, sobretodo en la asignatura de organización y gestión de recursos humanos y aplicarlos a una empresa real. Tras realizar un análisis del entorno he podido comprobar que se sitúa en un puesto líder en la provincia de Almería, no es tarea fácil ya que requiere un enorme sacrificio, inversión y renovación constante, tanto para los directivos como para sus trabajadores. Me resultaría gratificante que las propuestas mencionadas durante el informe para lograr una optimización del plan de recursos humanos de grupo Indamotor sean de utilidad para la misma.

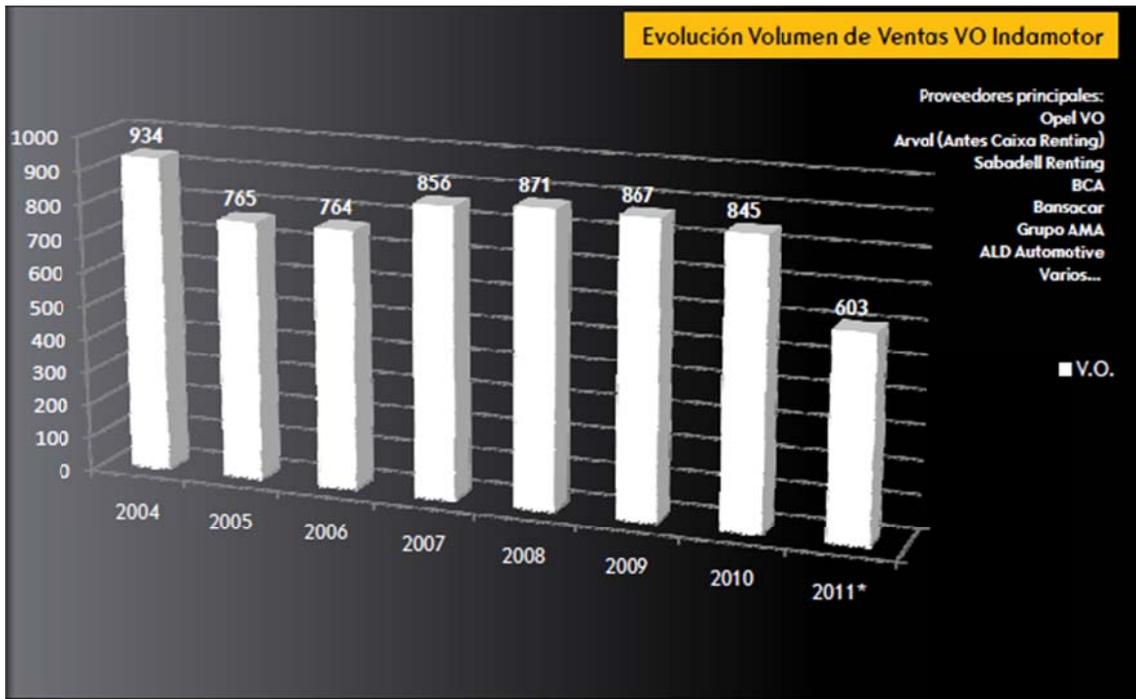
En último lugar me gustaría mencionar que en un principio me resultó más fácil el desarrollo del informe, gracias a las entrevistas personales con el director de marketing. Sin embargo a medida que el proyecto iba evolucionando se hizo más complejo debido que la información era escasa, añadiendo a ello el desconocimiento total del sector automovilístico en un principio.

15. Anexos

15.1. Matriculaciones y ventas



Fuente: Grupo Indamotor



Fuente: Grupo Indamotor

15.2. Ficha de puesto de trabajo

	FICHA DE PUESTO DE TRABAJO	Código:
		Edición:
		Fecha:
<p>Denominación del puesto: Vendedor/Comercial para concesionario.</p> <p>Departamento al que pertenece: Departamento de Ventas.</p> <p>Objetivos o finalidades del puesto de trabajo: Venta de vehículos.</p> <p>Funciones que se realizan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vender un mínimo número de vehículos basado en las metas y objetivos definidos. • Recibir e informar a los clientes que entran en el concesionario. • Explicar el rendimiento, la utilidad y beneficios del producto a posibles compradores. • Ofrecer pruebas de manejo a todos los posibles. • Preparar los vehículos vendidos para la entrega al cliente. • Asistir a cursos de entrenamiento sobre productos y ventas. <p>Condiciones de contratación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrato: Indefinido con 6 meses de período de prueba. • Jornada laboral: partida • Horario: De lunes a viernes: 10,00/14,00h – 16,00-20,00h • Sábados: De 10:00h a 14:00h. • Disponibilidad: absoluta. 		

- Vacaciones: 15 días en verano, 15 días en invierno y 5 días de asuntos propios.
- Exigencias de viajar: No frecuente.

Retribuciones:

- Salario base: 14.000€ anuales brutos en 14 pagas mensuales.
- Gratificaciones extraordinarias: 2 pagas extras, una en julio y otra en diciembre.
- Variable:

Incentivos por ventas realizadas	1%
Gratificación por disponibilidad	200€
Porcentaje en función logro de objetivos (ventas netas)	0,5%
Idiomas	100€

Formación

- Formación Oficial Reglada:
 - Diplomatura en Marketing y Gestión Empresarial
 - Técnico Superior en Marketing y Comercio
- Formación Complementaria:
 - Indispensable: Curso en Técnicas de Venta.

Experiencia Requerida:

- Indispensable: 2 años mínimos en puesto similar.
- Valorable: 2 o más años en el sector de la mecánica o similar.

Idiomas:

- Indispensable: inglés. Nivel medio,-alto hablado.
- Valorable: alemán.

Datos personales de contratación:

- Edad óptima: 35-50 años.
- Género: Hombre.
- Estado civil: Indiferente.
- Permiso de conducir: Coche
- Nacionalidad: Indiferente

Capacidad de producción:

- De producción: Atención a los clientes, información del producto, venta.

- Calidad: Verificación constante de datos de clientes y su evolución en el consumo.
- Gestión de conocimiento: Recopilar la información de la competencia y los clientes.

Cualidades humanas/ Competencias diferenciadoras:

- Objetividad.
- Supervisión del trabajo.
- Compromiso con la empresa.
- Actividad y vitalidad.
- Toma de decisiones y búsqueda de soluciones.
- Planificación del trabajo.
- Sociabilidad y amabilidad.
- Capacidad de negociación.
- Diplomacia.
- Autocontrol.
- Delegación de tareas

OBSERVACIONES:

Firma:

Fecha: 21/06/2014

Fuente: Elaboración propia

15.3. Cursos de formación

REGISTRO CONTROL FORMACIÓN. INDAMOTOR 2014				
EMPLEADO	CURSOS	FECHA REALIZACIÓN	OBSERVACIONES	EVALUACIÓN
ALBERTO CRUZ CORTES	NEWS MODEL YEAR 2014 (SPRING 2012)	01/14	Internet	Evaluación: un 10 sobre 10. Necesario para conocer los nuevos modelos del año. Muy útil para poder explicar al cliente las últimas novedades de Volvo
ALBERTO CRUZ CORTES	INTRODUCTION S60	01/14	Internet	Evaluación: un 9 sobre 10. Interesante y muy útil, ya que es el lanzamiento de un nuevo modelo
ALBERTO CRUZ CORTES	INTRODUCTION V60	01/14	Internet	Evaluación: un 9 sobre 10. Interesante y muy útil, ya que es el lanzamiento de un nuevo modelo
JUAN CARLOS MARTINEZ GARCIA	PANTALLA ACTIVE TFT CRYSTAL DISPLAY	01/14	Internet	Evaluación: un 8,5 sobre 10. Está bien pero debería profundizar más en algunos temas. Explica los funcionamientos de la pantalla de cuadros del V40. Sirve para mi puesto de trabajo.
MANUEL RAMÓN PARRA	NUEVOS V40 CROSS COUNTRY Y V40 R-DESIGN	01/14	Internet	Evaluación: un 9 sobre 10. Se hace muy reiterativo, aunque la misión de informar de las novedades lo cumple. Sirve para desempeñar las funciones de mi trabajo.
JUAN CARLOS MARTINEZ GARCIA	FORMACIÓN GLOBAL EN ACCESORIOS	01/14	Internet	Evaluación: un 9,5 sobre 10. Muy instructivo y bien organizado. Me sirve para conocer los nuevos accesorios para los vehículos y cómo exponerlos para que el cliente los pueda conocer. Y cumplir con el objetivo de Part Unit.

Todo el personal de postventa	REUNIÓN POSTVENTA VOLVO 2013	02/14	Presencial	Febrero 2013. Se lleva a cabo jornada con los puntos: 1. Resultados&Objetivos 2012; 2. Evaluación resultados 2012; 3. Objetivos Generales 2013; 4. Objetivos Postventa 2013; 5. Programa Retención de clientes; 6. Comunicación; 7. Accesorios; 8. Sistema de Producción en Taller; 9. Distribución
MANUEL RAMÓN PARRA	FORMACIÓN GLOBAL EN ACCESORIOS	02/14	Internet	Evaluación: un 9 sobre 10. Ha estado bien. Es útil para conocer los nuevos accesorios para poder ofrecérselos al cliente.
JUAN GABRIEL RODRIGUEZ SALMERÓN	FORMACIÓN GLOBAL EN ACCESORIOS	02/14	Internet	Evaluación: un 9 sobre 10. Ha estado interesante. Para mi puesto de trabajo es muy útil para tener conocimiento de los nuevos accesorios.
MIGUEL ÁNGEL NAVARRO CARREÑO	COMUNICACIÓN. LA INTELIGENCIA COLECTIVA	03/14	Internet	Evaluación: un 9 sobre 10. Te da técnicas para poder comunicarse con el equipo. Útil para el puesto de jefe de ventas.
MIGUEL ÁNGEL NAVARRO CARREÑO	NUEVOS V40 CROSS COUNTRY Y V40 R-DESIGN	03/14	Internet	Evaluación: un 8 sobre 10. Es muy repetitivo pero el útil a la hora de conocer el producto.
MIGUEL ÁNGEL NAVARRO CARREÑO	EL NUEVO V40 PARTE II	03/14	Internet	Evaluación: un 10 sobre 10. Se amplía los conocimientos sobre este nuevo modelo de V40, siendo muy útil para poder explicárselo a los clientes.
JUAN CARLOS MARTINEZ GARCIA	LA ACTITUD EN LA POSTVENTA (PÍLDORA)	03/14	Internet	Evaluación: un 9 sobre 10. El curso trata sobre la actitud que hay que tener ante el cliente. Es muy útil para mi puesto como jefe de postventa.
JUAN CARLOS MARTINEZ GARCIA	VOLVO V40 CROSS COUNTRY PARA TÉCNICOS (12W46)	03/14	Internet	Evaluación: un 9 sobre 10. El curso va sobre los últimos cambios del V40 Cross Country y V40 R-Design. Cumple con las expectativas exigidas.
CAYETANO SAIZ SANCHEZ	LA ACTITUD EN LA POSTVENTA (PÍLDORA)	03/14	Internet	Evaluación: un 9 sobre 10. El curso trata sobre la actitud que hay que tener ante el cliente. Para mi puesto es útil si tengo que explicarle a algún cliente los trabajos realizados al vehículo.
MANUEL RAMÓN PARRA	LA ACTITUD EN LA POSTVENTA (PÍLDORA)	03/14	Internet	Evaluación: un 9 sobre 10. El curso trata sobre la actitud que hay que tener ante el cliente. Para mi puesto es útil ya que soy la persona que más contacto tengo con el cliente. Y es uno de los estándares de la Marca.
CAYETANO SAIZ SANCHEZ	VOLVO V40 CROSS COUNTRY PARA TÉCNICOS (12W46)	03/14	Internet	Evaluación: un 9 sobre 10. El curso va sobre los últimos cambios del V40 Cross Country y V40 R-Design. Es muy útil para mi puesto de trabajo.
MANUEL RAMÓN PARRA	VOLVO V40 CROSS COUNTRY PARA TÉCNICOS (12W46)	03/14	Internet	Evaluación: un 9 sobre 10. El curso va sobre los últimos cambios del V40 Cross Country y V40 R-Design. Es muy útil para mi puesto de trabajo.
ESTEBAN HITA LÓPEZ	VOLVO V40 CROSS COUNTRY PARA TÉCNICOS (12W46)	03/14	Internet	Evaluación: un 9 sobre 10. El curso va sobre los últimos cambios del V40 Cross Country y V40 R-Design. Es muy útil para mi puesto de trabajo.
ESTEBAN HITA LÓPEZ	LA ACTITUD EN LA POSTVENTA (PÍLDORA)	03/14	Internet	Evaluación: un 9 sobre 10. El curso trata sobre la actitud que hay que tener ante el cliente. Para mi puesto es útil si tengo que explicarle a algún cliente los trabajos realizados al vehículo.
JUAN CARLOS MARTINEZ GARCIA	NOVEDADES TÉCNICAS NCT 13W08	04/14	Internet	Evaluación: un 6 sobre 10. Demasiado corto. El curso trata sobre el motor D5204T3/T7, caja de cambios, función de ahorro de energía y consumo de combustible.
ESTEBAN HITA LÓPEZ	NOVEDADES TÉCNICAS NCT 13W08	04/14	Internet	Evaluación: un 7 sobre 10. Básico, muy corto. Me sirve para desarrollar mi puesto de trabajo. El curso trata sobre el motor D5204T3/T7, caja de cambio, función de ahorro de energía y consumo de combustible.

MANUEL RAMÓN PARRA	NOVEDADES TÉCNICAS NCT 13W08	04/14	Internet	Evaluación: un 7,5 sobre 10. Es demasiado básico pero muy útil para mi puesto de trabajo.
CAYETANO SAIZ SANCHEZ	NOVEDADES TÉCNICAS NCT 13W08	04/14	Internet	Evaluación: un 7 sobre 10. No se amplían conceptos pero me sirve para desarrollar mi puesto de trabajo.
ALBERTO CRUZ CORTES	INTRODUCCIÓN AL NUEVO V40	04/14	Internet	Evaluación: un 9 sobre 10. El curso consta de dos partes. En esta nos enseña argumentos de venta para este nuevo modelo, por lo que es muy útil para mi puesto como asesor de ventas
ESTEBAN HITA LÓPEZ	REPARACIÓN DE FIBRA ÓPTICA	05/14	Internet	Evaluación: un 10 sobre 10. Es muy necesario porque explica el proceso a seguir y las herramientas a emplear a la hora de reparar los cables de fibra óptica.
CAYETANO SAIZ SÁNCHEZ	REPARACIÓN DE FIBRA ÓPTICA	05/14	Internet	Evaluación: un 10 sobre 10. Es muy necesario porque explica el proceso a seguir y las herramientas a emplear a la hora de reparar los cables de fibra óptica.
ALBERTO CRUZ CORTÉS	INTRODUCCIÓN DE VCCP PARA EMPLEADOS	05/14	Internet	Evaluación: un 10 sobre 10. Es muy importante para poder manejarse por Volvo Cars Competence Portal y poder realizar los cursos de la marca.
ALBERTO CRUZ CORTÉS	LA NUEVA GAMA VOLVO MODEL YEAR 14	05/14	Internet	Evaluación: un 8 sobre 10. En el curso se estudia a nivel básico los nuevos modelos S60, V60, XC60, V70, XC70 y S80; se prepara al vendedor para las visitas de los clientes de forma que se sienta confiado a la hora de mostrarles todas las novedades y nuevos sistemas de los vehículos.
JUAN CARLOS MARTINEZ GARCIA	LA NUEVA GAMA VOLVO MODEL YEAR 14	05/14	Internet	Evaluación: un 9 sobre 10. En el curso se estudia a nivel básico los nuevos modelos S60, V60, XC60, V70, XC70 y S80; se prepara al vendedor para las visitas de los clientes de forma que se sienta confiado a la hora de mostrarles todas las novedades y nuevos sistemas de los vehículos.
JUAN CARLOS MARTINEZ GARCIA	REPARACIÓN DE FIBRA ÓPTICA	05/14	Internet	Evaluación: un 10 sobre 10. Es muy necesario porque explica el proceso a seguir y las herramientas a emplear a la hora de reparar los cables de fibra óptica.
MIGUEL ÁNGEL NAVARRO CARREÑO	LA NUEVA GAMA VOLVO MODEL YEAR 14	05/14	Internet	Evaluación: un 7 sobre 10. Demasiado básico. Sólo una pequeña parte del curso es la verdaderamente importante. Explica los nuevos modelos S60, V60, CX60, V70, XC70 y S80.
MIGUEL ÁNGEL NAVARRO CARREÑO	SENSUS CONNECTED TOUCH	05/14	Internet	Evaluación: un 8 sobre 10. Ha sido muy interesante porque muestra un nuevo accesorio para los vehículos. Es una pantalla táctil con acceso a internet.
MIGUEL ÁNGEL NAVARRO CARREÑO	REUNIÓN: Estrategia de Formación y Desarrollo, y Presentación Sales Manager Programme.	05/14	Presencial: Sevilla	Evaluación: un 9 sobre 10. Ha sido una jornada muy interesante. Se nos ha explicado 4 estrategias de formación: La Figura del Rol del Mando como tutor; La mejora de la accesibilidad a la formación (VCCP); Acciones que impacten en el negocio; y Programa Sales Manager Programme.
JUAN CARLOS MARTINEZ GARCIA	REUNIÓN: Estrategia de Formación y Desarrollo, y Presentación Sales Manager Programme.	05/14	Presencial: Sevilla	Evaluación: un 9 sobre 10. Ha sido una jornada muy interesante. Se nos ha explicado 4 estrategias de formación: La Figura del Rol del Mando como tutor; La mejora de la accesibilidad a la formación (VCCP); Acciones que impacten en el negocio; y Programa Sales Manager Programme.
Todo el personal	Jornada de Formación Calidad y Medioambiente: Incendios	05/14	Presencial	Junio 2013. Se lleva a cabo jornada con los puntos: 1. Riesgos; 2. Medidas preventivas; 3. Plan de Emergencia y Evacuación.
JUAN GABRIEL RODRIGUEZ	Gestión de Stocks	05/14	Internet	Evaluación: un 9 sobre 10. Curso práctico y ameno sobre

SALMERÓN				la logística y gestión del almacén.
MANUEL RAMÓN PARRA	Ofertas de Servicio: Venta y Promoción	05/14	Internet	Evaluación: un 8 sobre 10. Necesario para saber cómo explicar al cliente la nueva gama de productos.
JUAN GABRIEL RODRIGUEZ SALMERÓN	Formación global en accesorios MY14	05/14	Internet	Evaluación: un 9 sobre 10. El curso trata sobre la nueva gama de accesorios. Es muy útil porque explica las ventajas para el cliente, que pueden ser usadas como argumento durante el proceso de ventas.
MANUEL RAMÓN PARRA	FUNDAMENTOS ADMINISTRACIÓN DE GARANTÍAS EN VCC	05/14	Internet	Evaluación: un 10 sobre 10. Necesario para el programa de garantías de Volvo. Explica cómo gestionar las garantías y el proceso de reclamaciones.
ALBERTO CRUZ CORTES	Formación global en accesorios MY14	05/14	Internet	Evaluación: un 9 sobre 10. El curso trata sobre la nueva gama de accesorios. Es muy útil porque explica las ventajas para el cliente, que pueden ser usadas como argumento durante el proceso de ventas.
MIGUEL ÁNGEL NAVARRO CARREÑO	Formación Comercial R-Design MY14	05/14	Internet	Evaluación: un 5 sobre 10. Demasiado básico. El curso trata sobre los modelos R-Design S60, V60 y XC60, y nos enseña cuales son nuestros clientes potenciales.
ALBERTO CRUZ CORTES	Formación Comercial R-Design MY14	05/14	Internet	Evaluación: un 6 sobre 10. Muy básico. El curso trata sobre los modelos R-Design S60, V60 y XC60, y nos enseña cuales son nuestros clientes potenciales.

Fuente: Grupo Indamotor

15.4. Tabla salarial

Tabla Salarial 2014- 0,6%					
Dirección	Salario	P.Respon	Total Mes	Total Año	P. Hora
Director Gerente	1677,83	726,29	2404,12	32.205,08	18,34
Ingeniero Técnico Licenciado	1677,83	547,41	1848,89	25.542,30	14,55
Ingeniero Técnico Diplomado	1656,45	393,38	2049,83	27.910,81	15,89
Administración					
Jefe Administrativo 1ª	1604,68	185,41	1790,09	24.690,40	14,06
Jefe Administrativo 2ª	1582,64	32,19	1614,83	22.543,25	12,84
Oficial Administrativo 1ª	1495,54		1495,54	20.937,56	11,92
Oficial Administrativo 2ª	1407,18		1407,18	19.700,56	11,22
Auxiliar Administrativo	1325,46		1325,46	18.556,37	10,57
Recepcionista - Telefonista	1305,20		1305,20	18.272,86	10,41
Ordenanza- Cobrador	1305,20		1305,20	18.272,86	10,41
Ventas					
Jefe de Ventas	1604,68	185,41	1790,09	24.690,40	14,06
Vendedor de 1ª	1453,22		1453,22	20.345,04	11,59
Vendedor de 2ª	1407,18		1407,18	19.700,56	11,22
Recambios					0,00
Jefe de Recambios	1604,68	185,41	1790,09	24.690,40	14,06
Jefe de Almacén	1582,64	32,19	1614,83	22.543,25	12,84
Dependiente	1393,16		1393,16	19.504,23	11,11
Almacenero	1356,96		1356,96	18.997,49	10,82
Taller					
Jefe de Post-venta	1664,11	205,53	1869,63	25.763,78	14,67
Jefe de Taller	1608,61	180,83	1789,44	24.690,54	14,06
Maestro de Taller	1578,66	171,06	1749,72	24.153,90	13,76
Jefe de Recepción-Probador	1578,66	171,06	1749,72	24.153,90	13,76
Jefe de Equipo	53,11		53,11	22.570,36	12,85
Oficial de 1ª Taller	48,32		48,32	20.535,23	11,69
Oficial de 2ª Taller	46,34		46,34	19.692,95	11,21
Oficial de 3ª Taller	45,88		45,88	19.500,56	11,11
Recepcionista de 1ª	48,32		48,32	20.535,23	11,69
Recepcionista de 2ª	46,34		46,34	19.692,95	11,21
Conductor 1ª Especialista	47,30		47,30	20.103,40	11,45
Lavador- Engrasador	45,88		45,88	19.500,56	11,11
Peón Especialista	44,70		44,70	18.996,05	10,82
Otros Oficios					
Conserje	1352,99		1352,99	18.941,85	10,79
Vigilante- Guarda	1305,20		1305,20	18.272,86	10,41
limpiador /limpiadora	43,95		43,95	18.679,66	10,64
Peón Ordinario	43,20		43,20	18.359,00	10,46
Aprendices de 16 y 17 años	21,73		21,73	9.235,08	5,26

16. Bibliografía

- ✓ www.indamotor.es
- ✓ Entrevista personal al Director de Marketing “Elías Alonso”
- ✓ Entrevista personal con el Director de Recursos Humanos “Eugenio Ruiz”
- ✓ Libro: Gestión de recursos humanos/Luis R. Gómez-Mejía, David D. Balkin, Robert L. Cardy.