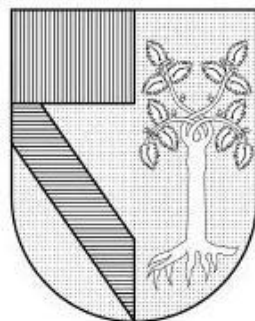


**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

---

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES**

**ESCUELA DE PEDAGOGÍA**



“IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO GESTIÓN DE TALENTO”

**C A S O**

Q U E P R E S E N T A

**ALMA JESSICA SOULÉ ANGELES**

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

**MAESTRA EN DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO**

**DIRECTOR DE LA TESIS:**

Dr. DAVID RENÉ THIERRY GARCÍA

MÉXICO, D.F.

2013

# ÍNDICE

	<b>Página</b>
<a href="#"><u>Introducción</u></a>	3
<a href="#"><u>Descripción del contexto</u></a>	4
<a href="#"><u>Descripción de la problemática</u></a>	10
<a href="#"><u>Alternativas de solución</u></a>	13
<a href="#"><u>Conclusiones</u></a>	19
<a href="#"><u>Fuentes de consulta</u></a>	20

# IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO GESTIÓN DE TALENTO

## INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo me había preguntado qué es lo que hace la diferencia entre las diversas marcas en la industria automotriz. Mi responsabilidad en Nissan hasta hace dos años era la formación de nuestra red de distribuidores, así como incrementar el nivel de atención que los distribuidores ofrecen al cliente final. Bajo esta responsabilidad, me he encontrado con un desafío muy interesante, el cual veremos en este caso.

Dada la importancia del factor humano y su impacto en la organización surge este caso como un objetivo que nos planteamos como área buscando cómo hacer la diferencia en Nissan vs el resto de las marcas en la industria automotriz con el fin de generar una ventaja competitiva y cómo hacer del área un área estratégica de Recursos Humanos.

## I. DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO

### i. 1 Datos de identificación de la empresa

La empresa de la cuál analizaremos el caso es Nissan Mexicana S. A. de C. V. la cual pertenece a la industria automotriz. Nissan es la marca número uno en ventas en los últimos dos años, tiene presencia a nivel global.

La casa matriz se ubica en Yokohama, Japón; Nissan se encuentra dividido en tres regiones: Americas, Europa, Asia y Oceanía. El corporativo de la región Américas, a la cual pertenece México, se encuentra en Nashville, Tennessee. El corporativo de Nissan México se encuentra ubicado en el sur de la Ciudad de México.

Nissan tiene plantas en Aguascalientes, Cuernavaca y un centro de diseño en Toluca.

La marca cuenta con un amplia gama de productos en los diferentes segmentos de vehículos; pasajeros, comerciales, alta gama e Infiniti (la marca de lujo de Nissan).

Posee una red de más de 200 distribuidores a lo largo de la república mexicana.

Los logos de la marca son los siguientes:

**NISSAN**



## ii. 2 Misión, visión y filosofía

Nissan significa industria japonesa.

La visión global de Nissan es: Enriquecer *la vida de la gente*.

La misión es: *Proveer productos y servicios automotrices únicos e innovadores que ofrecen valores medibles y superiores, en alianza con Renault, a todos nuestros acreedores. (\*)*

También cuenta con una visión a nivel regional: *Ser la compañía de autos más confiable y con mayor crecimiento de las Américas, así como consolidar el liderazgo de Nissan en México, innovando constantemente a través de:*

- Los productos más seguros y con la tecnología más avanzada.
- Servicios diferenciados que ofrezcan el mayor valor al cliente.
- Una imagen de marca sólida, dinámica, atractiva y confiable.
- Una Red de Distribuidores rentable, profesional, leal y motivada.

Nissan cuenta con planes estratégicos de negocio, actualmente se encuentra vigente el plan de negocios *Power 88 (P88)* a nivel global y el plan de negocios *Innovación 1* para México.

Nissan cuenta con una filosofía que se llama Nissan Way. Está compuesta por un lema, 5 actitudes y 5 acciones que se esperan de todos los colaboradores que forman parte de la familia Nissan. Esto está traducido en competencias que se utilizan para la atracción del talento, formación, evaluación de desempeño, compensación, etc.

Se tiene un código de conducta y una línea 01800 para cualquier reporte relacionado con algún incumplimiento en este tema.

Los valores de Nissan son:

- Honradez
- Honestidad
- Integridad
- Transparencia
- Respeto
- Confianza
- Responsabilidad
- Profesionalismo
- Actitud Ciudadana
- Confidencialidad
- Diversidad

Las Normas de Conducta son:

- Cumplir con las leyes, reglamentos y políticas
- Evitar el conflicto de intereses
- Valorar y cuidar los bienes de la Compañía
- Ser imparcial
- Valorar la diversidad y brindar igualdad de oportunidades
- Ser responsable con el medio ambiente
- Ser vigilante activo

### **i. 3 Historia de Nissan**

En 1933 Jidosha Seizo Co., Ltd. se establece en Japón como productora y distribuidora de partes y autos Datsun. En 1934 la compañía se consolida y toma el nombre de Nissan Motor Co., Ltd. En 1959 Nissan Motor Co. llega a México como distribuidora de autos de marca Datsun y en 1961 se constituye Nissan Mexicana, S.A. de C.V.

Para 1966 inicia operaciones la planta de Cuernavaca, ésta fue la primera planta de Nissan establecida fuera de Japón. En ese año se produce el primer automóvil mexicano, el Datsun Sedán Bluebird.

En 1975 Nissan Mexicana es pionera al establecer el primer laboratorio de pruebas de gases contaminantes de vehículos.

En 1982 inicia operaciones la planta de Aguascalientes con una inversión conjunta empresa-proveedores de \$1,300 millones de dólares. Para 1984 cambia la imagen de Datsun a Nissan en todo el mundo.

En 1998 Nissan Mexicana recibe reconocimientos ambientales de "Industria Limpia" y Certificado ISO-14001. Para el 2000 Nissan Mexicana llega a la producción de 3,000,000 vehículos y en 2001 alcanza la cifra de 1,000,000 de autos Tsuru vendidos en su historia.

En 2002 Nissan Mexicana introduce al mercado Nissan PLATINA, producto de la Alianza Renault-Nissan. En 2003 inicia operaciones CrediNissan y Nissan lanza al mercado mexicano el nuevo MURANO y el nuevo MAXIMA.

En 2004 Tsuru cumple 20 años en el mercado mexicano.

En 2005 hay una inversión conjunta en la planta de Aguascalientes de \$1,300 millones de dólares. Para 2006 se lanzan los modelos Tiida y el nuevo Sentra.

En 2007 inicia la exportación de TIIDA a Europa y se alcanzan 2,000,000 de unidades exportadas. En 2008 Nissan Mexicana alcanza los 6 millones de unidades producidas y reporta también la venta del Tsuru 1.5 millones en su historia.

En 2009: Se produce el motor 7 millones y se llega a la cantidad de 6 millones de unidades manufacturadas.

En 2011: Da inicio la producción de Nissan March en la planta de Aguascalientes, realizando una inversión conjunta con sus proveedores de 1,050 millones de dólares para la introducción de la plataforma V y otros proyectos durante el periodo 2009-2013. Se celebra el 50 aniversario de Nissan en México. Nissan se convierte en patrocinador oficial de los XVI Juegos Panamericanos a celebrarse en Guadalajara en octubre y se lanza la marca de lujo Infiniti en el mercado mexicano.

2013: Nissan se mantiene como líder de ventas en la industria automotriz, se inicia la construcción de la nueva planta en Aguascalientes.

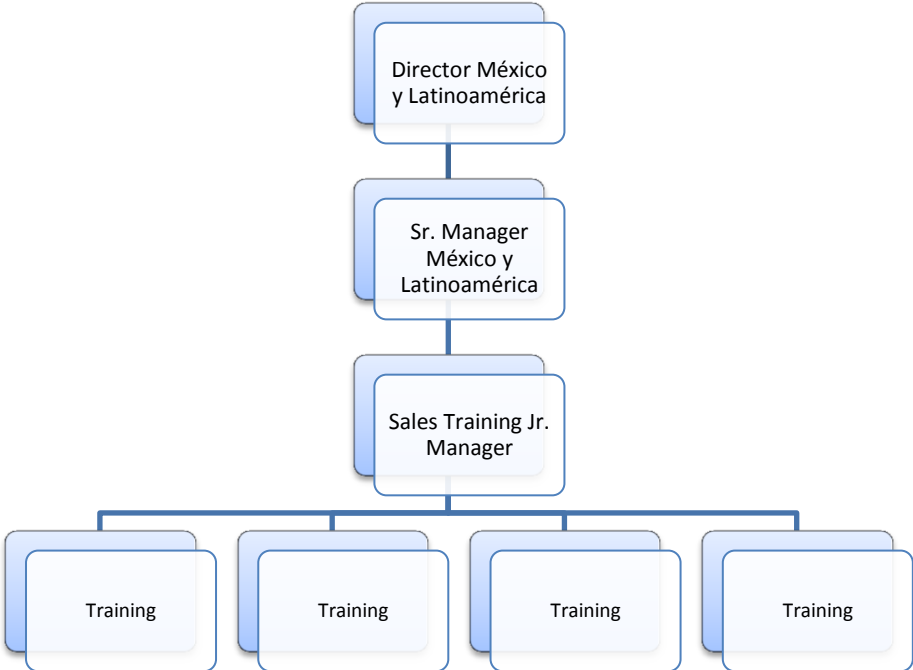
## **i. 4 Estructura Organizacional**

Nissan Mexicana cuenta con un Presidente y Director General, tres Vicepresidentes de área: Manufactura, Ventas y Latinoamérica. Cuenta con una estructura matricial en donde se reporta principalmente a tres regiones: Americas, México y Latinoamérica

En el corporativo, se cuenta con algunas Direcciones: Recursos Humanos, Jurídico, Relaciones Gubernamentales, Auditoria, Proyectos, Comunicación Corporativa, Ventas, Finanzas, Desarrollo de Red, Mercadotecnia, Calidad, Control de Producción, Planeación de Producto, Sistemas, Compras, etc.

La parte de Recursos Humanos que se va a trabajar en este caso es en la parte de Recursos Humanos a nivel comercial enfocada hacia la red de Distribuidores. Para este alcance, el organigrama es el siguiente:

**Imagen 2. Organigrama Desarrollo de Red y Calidad al Cliente**



Fuente: Organigramas Nissan

Las estrategias que realiza el área de Capacitación van enfocadas a los puestos de los distribuidores en la parte de Ventas y Gerencial:

## II. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Como parte del plan de negocios P88 e Innovación #1 mencionados anteriormente, en 2011 se realizó un diagnóstico integral en la red de Distribuidores con el fin de definir la situación actual, la problemática y estrategias a seguir, para lograr nuestras metas como compañía en términos de rentabilidad, ventas y satisfacción al cliente.

El análisis consistió en una encuesta aplicada a la red de distribuidores; así como el análisis de ciertos indicadores internos como rotación, ventas, satisfacción al cliente, etc.

Como resultado del análisis realizado en la parte de Capacitación, se encontró lo siguiente:

- La rotación promedio era muy alta a nivel general de todos los puestos. Las principales razones de salida voluntaria son: sueldo, oportunidades de desarrollo y reconocimiento.
- El promedio de productividad y satisfacción al cliente de los vendedores era bueno sin embargo, tenía áreas de oportunidad en algunos modelos de la gama..
- No todos los Distribuidores contaban con una estructura de Recursos Humanos, y los que la tenían, la mayoría tenía un perfil más enfocado a la parte Contable-Administrativa.
- Se encontró que una gran parte de la fuerza de ventas, estaba contratada como outsourcing, sin derecho a seguro social o sueldo base, y que si otra marca o empresa les ofrecía el mismo trabajo por un peso más, muchos de ellos se iban, por lo que no había un sentido de identidad hacia el distribuidor y/o la marca.
- Pudimos ver que algunas de las posiciones en el distribuidor no eran, ni son vistas como aspiracionales, más bien como un trabajo temporal mientras consiguen algo mejor.

Como parte de esta investigación, se encontró que si bien se habían bajado temas de la Visión, Misión y valores a la red de Distribuidores, no contábamos con una filosofía completa, alineada y traducida en competencias en donde se pudiera traducir en comportamientos específicos y medibles. Nos dimos cuenta, que en términos de estructura no existía una alineación de lo que quería la marca con lo que tenían los distribuidores. También encontramos que parte de las áreas de oportunidad que teníamos era que el perfil de los vendedores no eran los adecuados, puesto que nosotros buscábamos vender ciertos segmentos especializados en donde nuestra fuerza de ventas no estaba preparada ya sea por experiencia, actitud o formación.

Encontramos que si bien es cierto teníamos programas de formación, éstos estaban enfocados en puestos operativos y gerencia media, no en los directivos como cabeza principal para bajar las estrategias y asegurar la ejecución.

Adicional a esto, detectamos que no había una alineación entre la evaluación que nosotros hacemos de la red de distribuidores en términos de negocio vs. la evaluación que la red hace en su personal, inclusive en la mayoría de los casos no existe una evaluación de desempeño y ni pensar que esta evaluación esté alineada a la compensación, quizá en uno que otro distribuidor.

En pocas palabras, nos dimos cuenta que nos estábamos quedando cortos en términos de nuestra función y rol como área estratégica hacia la red de distribuidores. Si bien es cierto habíamos avanzado de forma importante en términos de capacitación, las necesidades de la red y del negocio ya habían cambiado y se requería que nuestra función evolucionara también, pues ninguna otra área estaba visualizando este tema ni tomando liderazgo.

Estoy convencida como lo plantea *Mc Gregor (2005)*, que los empleados son capaces de hacer grandes cosas, a través de una motivación y satisfacción en su trabajo. Los resultados de negocio no dependían solamente de la formación de la fuerza de ventas, había algo más de fondo que trabajar con la gente para llegar a ello. Si bien los colaboradores de la red de distribuidores no son empleados de Nissan Mexicana, sí son el capital más importante para llegar a los resultados comerciales y había algo que hacer.

En el siguiente apartado se revisarán las soluciones que han sido implementadas así como algunos resultados iniciales; sin embargo, ahora el reto que se tiene es que posiblemente entren al mercado nuevas marcas automotrices en México para este año fiscal y con ello se ponga en riesgo el talento actual que existe en la red de Distribuidores y por ende, los resultados de la compañía.

## II. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

En primer lugar, se decidió reacomodar las funciones del área de capacitación, dejando un recurso dedicado a este nuevo proyecto.

Se diseñó el proyecto de Gestión de Talento Humano, el cual se presentó como un proyecto a la Dirección General y fue aprobado.

El proyecto consistió en que nos convirtiéramos de ser un área enfocada no sólo al entrenamiento, sino a la gestión del talento humano, como un área de Recursos Humanos estratégica como lo menciona D. Ulrich (1997), pero en lugar de serlo a nivel corporativo para empleados, se realizó para la red de distribuidores.

Se diseñó un ciclo, tratando de cubrir las funciones estratégicas de un área de recursos humanos, quitando la parte administrativa pues no son nuestros empleados directamente.

A continuación se muestra el ciclo de Gestión de Talento:

**Imagen 3. Proyecto Gestión de Talento**



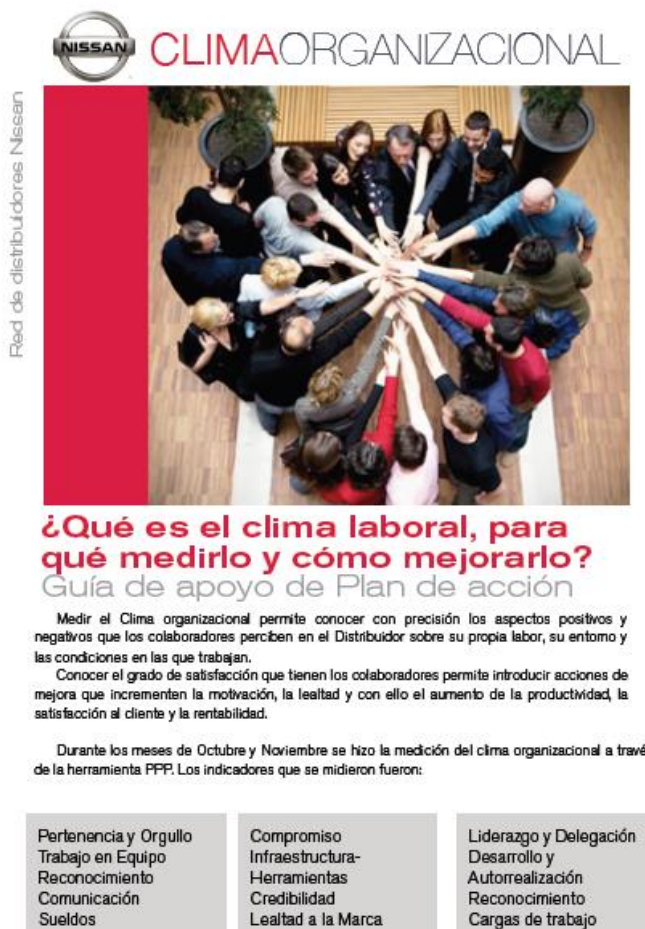
Fuente: Presentación de Proyectos Nissan

### III.1 Cultura.

Como parte de la cultura, se implementó la encuesta de clima laboral. Encontramos que las áreas de mejora son compensación, reconocimiento, trabajo en equipo y comunicación. A partir de ello, se desarrolló una guía para que los distribuidores hicieran un plan de acción para mejorar el clima laboral.

Se compartió un código de conducta con los distribuidores para que cada uno desarrollara el propio y se difundió la filosofía Nissan Way, que se tradujo en competencias para poder medirlas.

Imagen 6. Portada guía plan de acción para Clima Laboral



Fuente: Guía para planes de acción Clima Laboral

## III.2 Estructura

Se desarrollaron organigramas base para la red de distribuidores

## III.3 Atracción de Talento

En la parte de atracción de talento se actualizaron los perfiles y descripciones de puesto de los puestos clave de la red. Se reforzó el esquema de atracción de talento a través un sistema en conjunto con la Asociación de Distribuidores y se emitió una política de atracción de talento.

## III.3 Inducción y Formación

Adicional a los programas existentes, se desarrolló un programa de formación para los propietarios de las agencias y otro programa para los Gerentes Generales. Y se reforzó el rol del Capacitador Interno.

### Imagen 9. Foto de graduación 1ª generación



Fuente: Reporte de capacitación Distribuidores, Nissan.

### III.4 Evaluación de desempeño

En desarrollo.

### III.5 Certificación

Contamos con un esquema de certificación para algunos programas de entrenamiento.

### III.6 Carrera y Sucesión

Se diseñó un manual para guiar al distribuidor en cómo generar planes de desarrollo y carrera para los puestos /personas clave de cada distribuidor. Se diseñó un manual y un taller de sucesión para propietarios.

### Imagen 10 y 11. Ejemplo de manual de desarrollo y carrera. Nissan



Para llevar a cabo el Plan de Desarrollo se requiere de la Interacción de cuatro personas que asumen los siguientes compromisos:

Encargado de RH	Jefe directo	Colaborador	Responsable de Capacitación
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsable directo de coordinar y elaborar el Plan de Desarrollo</li> <li>✓ Dar apoyo y gestionar los recursos asignados al plan, aportar instrumentos, conocimientos y tecnología para asegurar el funcionamiento como se ha definido.</li> <li>✓ Realizar reunión mensual de seguimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseñar la propuesta del Plan de Desarrollo en conjunto con el Encargado de RH.</li> <li>✓ Aplicar el plan que se determine para cada Colaborador dando su apoyo.</li> <li>✓ Actuar como entrenadores efectivos (coach).</li> <li>✓ Formar y desarrollar a los Colaboradores en el puesto de trabajo, delegando tareas y asignando responsabilidades.</li> <li>✓ Dar a conocer el plan de desarrollo al Colaborador.</li> <li>✓ Realizar reunión mensual de seguimiento.</li> <li>✓ Dar retroalimentación al Colaborador respecto a su desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asistir a las actividades formativas programadas.</li> <li>✓ Desarrollar en el nuevo puesto las habilidades, destrezas y conocimientos requeridos.</li> <li>✓ Realizar reunión mensual de seguimiento.</li> <li>✓ Participar en la elaboración del Plan de Desarrollo con el encargado de RH y el jefe directo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestionar y coordinar los eventos de formación: talleres y/o cursos.</li> </ul>

El compromiso de cada uno de los Colaboradores beneficiados por este Plan de Desarrollo es la pieza clave para su éxito. El Distribuidor tendrá que asignar los recursos necesarios para facilitar que se alcancen los objetivos acordados.



**NISSAN WAY**

#### ¿Qué considerar en un Plan de Carrera?

De acuerdo al modelo de Gestión de Talento de NIMEX, cualquier Plan de Carrera establecido por el Distribuidor deberá basarse en los grupos de competencias gestionados en el Plan de Desarrollo.



Tomando en cuenta:

- las aspiraciones personales y profesionales del Colaborador,
- que cualquier persona, con el potencial que identifique cualquier puesto de clave dentro del Distribuidor (Jefe directo, Gerentes, Propietario),
- el dominio de competencias de la persona en su puesto actual vs. el puesto a cubrir, y
- el desempeño del Colaborador (resultados, objetivos negocio).

**RECUERDA:**

El desarrollo profesional dentro del plan carrera podrá ser de forma lateral (horizontal) o posición jerárquica (vertical).



Fuente: Manuales de Gestión de Talento Distribuidores Nissan

### III.8 Retención

Se desarrolló un plan de motivación para los Distribuidores que más invierten en Capacitación y se diseñó un Rally para premiar a los vendedores con mejor desempeño en ventas y satisfacción al cliente.

#### Imagen 12. Póster para rally de vendedores



Fuente: Materiales promocionales para Distribuidores

Para asegurar una implementación exitosa del proyecto, se pidió a los distribuidores que reforzaran la función de Recursos Humanos en sus agencias. Se les proporcionó un diplomado en Recursos Humanos, con el fin de alinear el conocimiento y la forma de aplicación. Adicional en el programa de certificación de los distribuidores se incluyeron algunos estándares mínimos para asegurar la aplicación de las herramientas.

### Imagen 13. Foto de capacitación



Fuente: Reporte de capacitación Distribuidores Nissan

A nivel general el proyecto está ganando conocimiento y credibilidad tanto a nivel interno como externo; sin embargo, como es un proyecto a largo plazo, es difícil ver todos los resultados tan rápido como se esperan. Lo que es cierto es que la satisfacción del distribuidor con nuestros programas, creció un 20% y la rotación de algunos puestos ha bajado hasta un 20%.

Estamos seguros que a través de estas estrategias podemos marcar la diferencia como marca a través de la gente. Es un reto, pues cada marca está haciendo sus esfuerzos y lo que hoy es un programa innovador, mañana ya es algo que tienen todas las marcas y tenemos que seguir innovando en cómo generar el mejor impacto hacia la gente y hacia el negocio.

### III. CONCLUSIONES

Ha sido muy enriquecedor de forma personal y profesional haber analizado este caso de Nissan y haber implementado el proyecto de Gestión de Talento Humano. En una compañía en donde el enfoque era mucho más hacia medir solamente el resultado pero la gente no tenía mucha importancia. Y tener el reto de ese cambio de cultura ha sido muy interesante. No es una tarea fácil, puesto que hemos tenido que convencer de forma interna a la organización porqué apostar por el talento, así como convencer a los propietarios de por qué invertir en la gente y un cambio cultural no se hace en uno o dos años.

Es un proyecto a largo plazo y a veces frustra no avanzar tan rápido como uno quisiera. Pero lo más importante ha sido la aplicación de las herramientas y materias vistas en la maestría y que se ha podido traducir en acciones concretas. Ahora lo importante es ir demostrando la mejora de los indicadores y los siguientes pasos para mantener el proyecto.

Nuestro reto ahora es la aplicación. Asegurar que realmente cada distribuidor implemente las herramientas y conocimientos que se les han proporcionado y que empiece a rendir frutos lo implementado y continuar con las siguientes fases del proyecto.

## **FUENTES DE CONSULTA**

- Dave Ulrich. (1997). A New Mandate for RH. Harvard Business Review.
- Douglas Mc Gregor. (2005). El lado humano de la empresa. Mc Grow Hill.
- Nissan Mexicana S.A. de C. V. (2008). Manual de filosofía y competencias Nissan Way.
- Nissan Mexicana S. A. de C. V. (2011). Encuesta de Gestión de Talento Humano.