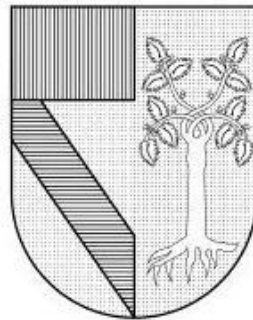


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



"LA SITUACIÓN DE LAS ÁREAS DEL CAPITAL HUMANO EN LOS
DISTRIBUIDORES DE AUTOS EN MÉXICO"

INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

Q U E P R E S E N T A

MARIO ALBERTO DOMINGUEZ COURTNEY

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

MAESTRO EN DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DEL CASO:
Dr. DAVID RENE THIERRY GARCÍA

CONTENIDO

Introducción.....	3
Objetivos del Informe	5
Esquema del Informe	5
El Trabajo y los Retos del CH en la Actualidad.....	6
Creación de Marca Empleador, conocer y valorar a tu talento.....	7
Fomentar cultura: disminuir la brecha entre el estado real vs el ideal.....	9
La Aportación de CH al desarrollo de habilidades y al ambiente	11
CH y la Comunicación Organizacional	13
Evaluando el talento de los colaboradores.....	14
La contribución del CH en los objetivos globales del negocio.....	17
La Situación Actual del CH en los Distribuidores de Autos en México	18
Alta Rotación y Poca Lealtad (Marca Empleador).....	20
Escasa Capacitación y Entrenamiento.....	23
Desarrollo Inexistente de Carreras y sin Formación de Líderes.....	25
Procesos de Reclutamiento Carentes de Creatividad	26
Falta de una visión compartida	27
Alternativas y Propuestas de Mejores Prácticas	29
Conclusiones / Alternativas basadas en publicación de Deloitte 2015.....	37
Reflexión Final	42
Referencias	43

“La situación de las áreas del Capital Humano en los Distribuidores de Autos en México”

Introducción

Justificación

Dentro del contexto global actual, las organizaciones se enfrentan continuamente a un conjunto de retos políticos, económicos y sociales que rebasan fronteras nacionales o sectores industriales. El *status quo* hace cada vez más compleja la toma de decisiones y el desarrollo de las estrategias organizacionales. Aunque el entorno y la economía internacional juegan un papel importante al momento de planear, el nivel de éxito de los resultados esperados puede provenir desde el interior de las organizaciones, desde el Capital Humano disponible.

Ese Capital Humano es significativamente el elemento más importante al momento de establecer diferencias, crear lealtad hacia las marcas, fortalecer presencia en los mercados o incluso desarrollar nuevas organizaciones. Para efectos de nuestro trabajo analizaremos las prácticas alrededor de ese Capital Humano dentro de la Industria Automotriz en nuestro país, principalmente desde el lugar donde inicia toda la cadena, es decir: el distribuidor o la agencia.

En los últimos 5 años, nuestro país se ha colocado en los reflectores de la industria automotriz global al ser un territorio ideal para la extensión de plantas armadoras debido entre varios factores a su posición geográfica y también gracias a que la mano de obra mexicana se ubica dentro de las mejores diez dentro de los estándares de calidad internacional, colocándolo como el octavo país con mayor producción de autos en el mundo.¹

Ciertamente este auge, ha posicionado a la Industria Automotriz como la de mayor desarrollo y crecimiento en México, previéndose que durante los próximos años

¹ <http://www.forbes.com.mx/los-10-paises-con-mayor-produccion-de-autos-en-el-mundo/>

continúe de esa manera. Esta realidad ha puesto también en los reflectores el papel y el trabajo que el Capital Humano de la Industria Automotriz realiza, incluso representando una guía para los demás sectores. Mejores caminos de reclutamiento, mejores esquemas de compensación, mejores sistemas de capacitación y entrenamiento y planes de carrera adecuados para sus integrantes.

Consideramos que esta situación de buenas prácticas del Capital Humano (CH) se puede percibir con claridad en los corporativos o plantas (como se le denomina a las marcas). Sin embargo, creemos que existe un enorme reto para poder incrementar el alcance de esas prácticas impactando positivamente a la red de distribuidores, agencias y talento que colabora en los pisos de venta a nivel nacional, ya sea en áreas comerciales, de posventa, administrativos o alta gerencia.

Nuestro informe de actividad profesional propone una revisión, explicación y alternativas de acción de aquellos temas sensibles que el CH vive diariamente en los distribuidores de las distintas marcas automotrices. Por nuestra experiencia en el sector abordaremos generalidades sin mencionar marcas, grupos automotrices o casos particulares para evitar conflictos de intereses o posibles derechos.

El siguiente trabajo académico responde completamente a nuestra opinión personal, no así a un caso específico o ejemplo de alguna marca presente en nuestro país. Nuestra experiencia profesional en la industria y específicamente en el ámbito de la capacitación en redes de fuerza de venta despertó nuestro interés para desarrollar presente informe.

Entre los temas pendientes del CH en las distintas redes comerciales de la industria, abordaremos, a lo largo del informe los que consideramos más importantes:

- Alta Rotación y Poca Lealtad (Marca Empleador).
- Escasa Capacitación y Entrenamiento.
- Desarrollo de Carreras Inexistente y sin Formación de Líderes.
- Procesos de Reclutamiento Carente de Creatividad.
- Falta de una Visión Compartida.

Además de explicarlos, dentro del informe intentaremos poner en contexto el impacto que genera, proponiendo alternativas de mejora para cada uno de ellos aplicables desde la óptica de CH. Cambiar funciones/tareas por roles, cambiar personal por talento y cambiar CH tradicional por trascendental.

Objetivos del Informe

Tratándose de un informe de actividad profesional a título personal, debemos tener identificados nuestros objetivos en la realización del mismo. Dentro del desarrollo consideraremos nuestros propósitos iniciales y al final del informe podremos cubrir cada uno de ellos.

- Identificar las prácticas del CH dentro de las agencias automotrices que sean mejorables en su ejecución y puesta en práctica.
- Analizar cada una de las prácticas identificadas para comprender el impacto que se desprende de cada una. Primero desde la perspectiva del CH, sin olvidar el impacto para el negocio.
- Proponer alternativas de mejora viables a través de beneficios, considerando la realidad de las agencias y sabiendo la manera de operar en la actualidad.
- Proponer en alguna distribuidora, nuestras propuestas como prueba piloto con la intención de poder replicarlo o ajustarlo.
- Ofrecer al lector, un informe claro, digerible y con sentido de aplicación.

Esquema del Informe

Por nuestro tema de interés y redactando de manera secuencial, el siguiente informe estará dividido en tres secciones:

- 1- El trabajo y los retos del CH en la actualidad.
- 2- La situación actual del CH en los distribuidores de autos en México.
- 3- Alternativas y propuestas de mejores prácticas.

MARCO CONTEXTUAL

El presente informe abordará los retos más importantes que tienen las áreas del CH dentro de la Industria Automotriz en México en la actualidad ante el evidente crecimiento del sector y la llegada de un mayor número de competidores. Nos enfocaremos particularmente en el trabajo de los Distribuidores o Agencias a nivel nacional, sin evidenciar alguna marca o algún grupo automotriz en particular.

EL TRABAJO Y LOS RETOS DEL CH EN LA ACTUALIDAD

Durante los últimos tiempos, varios autores y expertos en la materia coinciden que el CH debe cambiar su enfoque, sus prioridades, su trabajo y sus roles dentro de las organizaciones. Debemos incluso dejar de referirnos al área de Recursos Humanos y por ello nombrarlo Capital Humano.

Las personas que colaboramos dentro de las áreas del CH, en más de una ocasión hemos escuchado acerca la transcendencia de Recursos Humanos en convertirse en un *área estratégica* dentro de la Organización. Hablando el mismo idioma del Director General y estando presentes en las deliberaciones importantes.

Es un tema pendiente en la agenda del CH dentro de las Organizaciones desde hace años. De acuerdo con David Ulrich (1998) “Hoy, en la mayoría de las compañías RH está pensado principalmente para jugar el papel de policía o vigía, maneja la documentación de contratos y despidos, administra cuestiones burocráticas como beneficios y compensaciones. Administra entrenamientos y programas de desarrollo e incluso diseña iniciativas para incrementar la diversidad...La nueva agenda debe contemplar que cada una de las actividades de RH, ayuden a la compañía de alguna manera concreta a servir mejor a los clientes, incrementando el valor para los accionistas”.

Aceptando esto, podemos entonces tener sentido de autocrítica y preguntarnos la diferencia entre el “es” y el “deber ser”. Mientras más fortalecido y protagónico sea CH, lograremos tener organizaciones más sólidas, competitivas, sustentables y con aspectos diferenciadores en sus diversos mercados. El rol de Socio de Negocio debe ser un requisito para nuestra función.

Creación de Marca Empleador, conocer y valorar a tu talento

Si hablamos de tener áreas del CH más protagónicas y por lo tanto estratégicas, debemos desdoblarse las funciones o actividades que hoy por hoy desempeñamos desde el nuestro lugar. Uno de los retos constantes y principales del CH es indudablemente en nivel de *Rotación*. El principio puede venir desde la percepción que tienen los colaboradores acerca de su lugar de trabajo: ¿es posible disminuir la rotación si se mejora el concepto que tenemos de nuestra organización? La respuesta sugerida: ¡desde luego! Se trata de “*brandear*” el talento y fortalecer la marca al interior.

Desde el 2011, Deloitte, una de las 4 principales firmas globales de Auditoría y Consultoría, publica año con año un documento con las Tendencias mundiales del CH, compartiendo ejemplos de buenas prácticas e invitando a las organizaciones a adoptar modelos innovadores en algunas de las actividades del CH. En 2013, Gill, Gretrsko y Luckey proponen precisamente el cómo poder crear la marca del talento interno.

Los autores proponen el cómo poder *brandear* las capacidades del talento interno. Sugieren convertirlo en una marca funcional y viva. Una marca que esté prácticamente ligada con la marca corporativa y de manera efectiva pueda ser un factor interno que agregue valor a la organización. Si adoptamos el concepto de clientes internos, la idea de “marca interna” de talento impacta precisamente en ello.

El área del CH debe encontrar líneas de acción para fortalecer ese “concepto” de marca, mejorando las prácticas en el entorno inmediato y buscando mantener la consistencia en las mismas. La creatividad e innovación son factores primordiales al momento de *brandear* el talento al interior de la organización. Idealmente se lograría:

- 1- Reducir costos de atracción de talento, contando con un pool interno para abastecerse antes de ver al exterior.
- 2- Incrementar los niveles de compromiso y lealtad de los colaboradores.
- 3- Tener una reputación positiva como empleadores y con varias personas interesadas en poder sumarse.

Como staff del CH, entre las recomendaciones para orientarnos a la creación de marca y hacer de éste, un rol prioritario en nuestro trabajo podemos:

- a) Hablar e involucrar al Director de Marketing, para realizar focus groups internos y una investigación constante acerca de lo que estamos proyectando como marca hacia adentro, conociendo y valorando las opiniones de nuestros clientes/colaboradores.
- b) Ajustar prácticas laborales y desarrollar talento, creando y fortaleciendo la marca interna desde el entrenamiento. Todas las actividades orientadas a formar y desarrollar a los clientes/colaboradores, aportan al valor de marca.
- c) Comunicar, escuchar y monitorear de manera crítica lo que la gente afirma de la organización, para después comunicarles lo que la marca les ofrece. Como CH, la oferta tiene que ver con los roles y beneficios que les garantizan como colaboradores. Lo que decimos, hacemos y mostramos como CH genera beneficios y debemos comunicarlo.
- d) Extender tu marca de talento fuera de la Organización, con todo el entorno y el ecosistema que nos rodea: proveedores, clientes externos, fuentes de empleo, ferias, universidades, centros académicos, etc.

Sin duda el “brandear el talento” es uno de los grandes retos para CH y es un proceso que representa tiempo, sin importar el tamaño, las organizaciones requieren áreas de CH que estén directamente involucradas en la creación de “marcas internas”, todo lo que implica y todo lo que se deriva de ello.

Fomentar cultura: disminuir la brecha entre el estado real vs el ideal

Consideramos recomendable que desde CH nos preguntemos constantemente que tanto aportamos a la cultura de nuestra organización. Hablar de cultura organizacional engloba un conjunto de elementos alrededor de cómo se trabaja, de lo que se piensa pero no se dice, de lo que se dice pero no es realidad y de la realidad que se vive pero no está implícita en documentos, manuales o estructuras. Para extender un poco el tema debemos consultar a ciertos autores.

De acuerdo con Edgar Schein (2010) la cultura “es el fenómeno dinámico en el aquí y ahora que nos influye en múltiples maneras a través de una coercitiva estructura de fondo. La cultura está constantemente recreándose por nuestras interacciones con otros y moldeada por nuestros propios comportamientos”. Comprendemos entonces que la cultura se recrea, se transfiere y se desarrolla de forma constante ya sea individualmente y por lo tanto con mayor intensidad organizacionalmente.

Otra definición que consideramos apropiada es la que aportan Rogers y Steinfatt (1999), en la que afirman que la cultura es “la forma total de vida de las personas, compuesta por sus aprendizajes y comportamientos compartidos, por sus patrones, valores, normas e incluso objetos materiales. Cultura es un concepto muy general, sin embargo, tiene efectos muy potentes sobre la conducta individual”. La cultura integra varios elementos en su composición y al mismo tiempo influye en los rasgos de los integrantes de la misma.

Por último, de acuerdo a Ralph Linton (1945) “la cultura se trasmite principalmente por su aspecto manifiesto. Los estados psíquicos que constituyen la cultura encubierta no son por sí mismos transmisibles, los pueden percibir otros individuos, ya sean observadores extraños o los jóvenes de la misma sociedad, pero sólo a través de la conducta manifiesta que los expresa”. Es decir, simplificando las palabras y los términos: lo que se ve... es.

Las aportaciones de los autores coinciden en que la cultura moldea la manera de vivir y el cómo interactúan sus integrantes. Es un elemento atemporal, que se conduce de manera bidireccional. Es decir que, de alguna manera modifica la manera de convivir de sus miembros y al mismo tiempo esos miembros aportan para su

desarrollo, transferencia o modificación. Si desde CH entendemos esa relación aportaremos a los colaboradores y aceptaremos lo que los colaboradores sumen.

Las definiciones anteriores ciertamente valoran el tema de cultura desde un enfoque personal y social, para efectos de nuestro informe y centrándonos en el terreno organizacional es importante considerar la definición de Cultura Organizacional que nos sugieren Cameron y Quinn (2011), ambos aportan que la Cultura Organizacional “refleja como están las cosas al interior...refleja la ideología que prevalece en la mente de las personas. Transporta un sentido de identidad a los colaboradores, dotándolos de guías no escritas y no expresas acerca de cómo poder fluir dentro de la Organización, contribuyendo a estabilizar el sistema social que experimenta”.

Debemos preguntarnos si somos generadores, facilitadores o resultantes de la cultura. La realidad es que nuestra labor debería ser inseparable precisamente de ese fomento de cultura, levantarnos como generadores de cultura; es decir qué, de nosotros inicie o parta al modelo cultura ideal para la organización (Modelo “To Be”) de esa forma, definitivamente haría del CH un área con un peso sólido y trascendente. Si por otro lado, somos facilitadores, nos convertimos en conductores de cultura. Se moldea o diseña fuera del CH y nuestra función es asegurar su correcta transmisión. Ahora, el escenario menos deseable, sería un área del CH resultante de la cultura. Al estar en esta posición, nos volveríamos reactivos ante el entorno, volátiles y con una identidad poco firme al interior. En expresión común: “*CH trabaja así, porque... sí*”.

Si después de preguntarnos el rol cultural que tenemos como CH y el veredicto apunta a que somos resultantes de la misma, entenderemos por supuesto que esta situación requiere un proceso. Migrar de una posición reactiva como resultantes de cultura a facilitadores primero, implica cierta madurez del área, nuevas responsabilidades y modificaciones de trabajo. Posteriormente migrar de facilitadores a generadores, consideramos que sería un cambio menos drástico sin embargo también requiere modificaciones para alcanzarlo. Por ello, en nuestra opinión, es uno de los mayores retos del CH en la actualidad. Poder levantarnos como facilitadores o mejor aún como generadores de cultura.

La Aportación del CH al desarrollo de habilidades y al ambiente

Adicionalmente a la cultura de la Organización, otro de los retos más importantes para CH en la actualidad para contribuir a las estrategias del negocio es la participación en el desarrollo de ciertas habilidades (organizaciones) así como la adecuada convivencia profesional entre los colaboradores. Acciones que favorezcan un clima laboral con tendencia óptima y que permita consistentemente alinear o re direccionar los esfuerzos de las distintas áreas hacia metas globales comunes. Un ambiente en el que cada una de las personas que colaboran contribuyan a que la organización se mueva más rápido hacia la consecución de los objetivos que le dan vida y continuidad al negocio o en nuestro caso a cada distribuidor o agencia.

Las áreas del CH que consiguen generar valor para el negocio, lo hacen a través de la creación y el fortalecimiento de capacidades organizacionales en un ambiente laboral que las potencialice. En su artículo de 1998, Daryl R. Conner afirma que “actualmente los cambios penetran tan profundamente, que varias organizaciones sufren peligrosamente, mermando tiempo y recursos, sólo los sistemas que tengan agilidad sobrevivirán... agilidad es la habilidad que desarrolla una organización para sobresalir consistentemente en ambientes impredecibles mediante la implementación de cambios más efectivos y eficientes que sus competidores”.

Los profesionales del CH, debemos influir en el desarrollo de estas capacidades a través de crear condiciones internas, logrando el comportamiento organizacional requerido para alcanzar la efectividad y con fortaleza ante el mercado. Si compramos esta idea estando presentes en uno de los mercados más competitivos no sólo de México, sino del mundo, podremos entonces entender que desde CH aportaríamos al negocio generando ambientes diferenciadores hacia el interior y por lo tanto hacia nuestros consumidores finales.

Lo anterior se logra cuando tenemos conocimiento de la cultura organizacional; tanto la encubierta como la manifiesta que nos permite la adecuada gestión del cambio de acuerdo a las necesidades del negocio. Debemos estar conscientes de los padecimientos de cada área o departamento, y sobre cómo poder contribuir para que

disminuya el impacto de los mismos. Ayudando a definir la construcción de la organización favoreciendo la consecución de los objetivos.

Dadas estas condiciones, ponemos las bases para contar con un ambiente favorable donde la convivencia profesional y el comportamiento ayuden a construir una organización efectiva que genere capacidades y valor al negocio, logrando, como lo mencionamos anteriormente, diferenciadores en nuestro mercado.

El ambiente incide y determina el comportamiento laboral de colaboradores. Este comportamiento tiene una variedad de consecuencias para la organización, expresadas en: motivación, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, sentido de pertenencia e identificación con los objetivos del negocio.

El ambiente de trabajo tiene repercusiones en el comportamiento de los colaboradores y por tanto en el comportamiento organizacional; si el ambiente no es óptimo, no solo repercutirá en la satisfacción expresada seguramente en alguna medición de clima laboral, sino que también impactará directo en la calidad de servicio, y la atención brindada al cliente final. La agilidad del cambio interno y esa calidad de servicio debe estar presente a lo largo de la organización y CH debería estar presente para asegurarse de ello. De acuerdo con David Ulrich (2005) “no puedes tratar mal a tus colaboradores y esperar que ellos traten bien a tus clientes”.

Esta aseveración apuesta de manera contundente como el ambiente de trabajo influye en el desarrollo de un comportamiento general de los colaboradores dentro de una organización efectiva, siendo además algo difícil de reproducir por la competencia generando como resultado una ventaja competitiva para el negocio. En nuestro caso, los diferenciadores no serán el diseño de los autos, los componentes, la seguridad de cada uno o la tecnología instalada...serán sin duda el factor humano que se despliegue primero a lo largo del distribuidor y en seguida a nuestros clientes.

Así mismo, un ambiente óptimo y capacidades organizacionales adecuadamente fortalecidas, son básicas si queremos retener al talento clave. Desarrollando un ambiente favorable y una correcta convivencia profesional contribuimos a la retención, enfocando al talento hacia lo que es importante para la organización. De esta forma es como podemos desarrollar otra capacidad difícil de reproducir por la competencia y que es la retención del talento clave. Un reto crucial en la actualidad para CH.

Ulrich señala que “El trato que los colaboradores reciben, muestra el trato a los compradores y a final de cuentas a los inversionistas. Indirectamente, preocuparse por los empleados crea valor a los accionistas.” Los colaboradores deben percibir que el valor que les ofrecemos es mayor de lo que aparenta ser, para estar convencidos de que trabajar en la organización es lo mejor para ellos. Nuestro reto está en cuidar que con el tiempo no se pierda esta percepción y sea un aspecto cultural inquebrantable. Desde CH, debemos influir en el desarrollo de dos grandes diferenciadores en los distribuidores de autos para asegurar el largo plazo: efectividad organizacional y generación / retención de talento humano. Es difícil pensar que son replicables para la competencia ya que se construyen en gran medida a través de un ambiente favorable.

CH y la Comunicación Organizacional

Continuando con el análisis de los grandes retos que enfrenta el CH en la actualidad, nos detenemos ahora en su aportación a la Comunicación Organizacional. Ciertamente algunas organizaciones tienen dentro de su estructura un departamento o área destinada en su totalidad a la realización de ésta función. Mientras que en algunas otras, la inmadurez del tema no alcanza ni siquiera para que pueda ser concebida como una actividad diaria.

La aportación del CH en la Comunicación Organizacional debería ser trascendental. En caso de tener un área dentro del organigrama ya establecida, poder trabajar a la par con ella en los mensajes, temas culturales, cambios en la estructura que se deban comunicar de manera precisa. Y por otro lado si la organización no cuenta con el área previamente establecida, CH debería facilitar los mensajes, considerando los canales adecuados y evaluando el efecto del ejercicio de comunicación. En ambos escenarios, se debe considerar algo estratégico.

Existe una publicación de la casa editorial Melcrum, titulada SCM (Strategic Communication Management), en ella se comparten buenas prácticas de comunicación a nivel empresarial con iniciativas y casos de éxito. En la edición de agosto/septiembre de 2008, Helena Norrman, plantea la importancia de situar al área de Comunicación Interna en una posición estratégica dentro de la organización. Cuando se logra

concebir como un socio de negocio, se asegura una clara aportación en la consecución de los objetivos globales.

Quienes sean los responsables de la Comunicación Interna deben necesariamente buscar alianzas con las demás áreas para asegurar la cooperación y construcción de puentes. CH debe estar presente en ese proceso, ya que, al generar estas alianzas, la presencia y el trabajo de Comunicación Interna comienza a ser visible y las demás áreas la ven como necesaria.

Al igual que la Comunicación Externa que las diversas marcas automotrices generan para sus clientes de manera perfilada o segmentada, lo mismo debería ocurrir en el ámbito interno. CH debería entender esa segmentación; lo trascendental es conocer a quiénes se va a comunicar, partiendo también de conocer qué es lo que estarán comunicando. Profesionalizarse en el contenido y teniendo una visión clara también del destinatario.

A todas luces, CH debe ser un área experta en comunicación, siendo colaboradora del área o siendo generadora de la misma. Por un lado, es positivo tener colaboradores de CH con mejores competencias de comunicación y por otro, comunicadores internos que tengan sensibilidad e interés en temas de CH, aunque no sean expertos en la materia.

Evaluando el talento de los colaboradores

Considerando que la materia prima del CH es el talento y todo lo que desde ahí arranca, se desarrolla, se modifica y cierra, nuestro mayor reto está en la definición, el alcance, la efectividad y la manera de evaluar al capital humano, el talento que despliega y por lo tanto el desempeño que logra.

Analizando el concepto de Evaluación *per se* nos encontramos que se trata del efecto o acción de evaluar*, que a su vez tiene una definición aplicada a nuestro contexto: “*Estimar los conocimientos, aptitudes y rendimiento de los alumnos*”. Es decir debemos profundizar aún más las palabras y entonces se nos presenta la palabra *Estimar*, que en el lenguaje puro lleva en su significado el verbo juzgar y/o creer.

* De acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española

Tomando en cuenta lo anterior, podemos argumentar que una evaluación tiene naturalmente un rango de subjetividad relacionada con el juicio de valor contenido a través de algunas herramientas aplicadas para ello. ¿Cómo estimamos los conocimientos, aptitudes y rendimiento de una persona mediante un instrumento de medición? La respuesta puede ser: una escala, el resultado real puede ser un escenario con matices de incertidumbre.

Las evaluaciones se presentan de varias maneras: evaluaciones académicas, evaluaciones médicas, financieras, topográficas, matemáticas entre otras. Sin embargo la evaluación que nos compete desde el área del CH es sin duda la más complicada retadora y complicada posible.

El juzgar y/o creer que alguna persona posee un conocimiento académico puede no ser complicado, sin embargo juzgar y/o creer que una persona tiene desarrollada la habilidad de haber adquirido rápidamente ese conocimiento si lo es. Evaluar la salud de una persona puede llevar ciertos parámetros clínicos que de alguna manera nos orientan para ello, sin embargo evaluar la aportación de esa persona a la salud de su organización no es un trabajo sencillo y la métrica cambia totalmente.

Una Evaluación del Desempeño se debe concebir como un proceso de varias etapas con la intención de identificar fortalezas y áreas de mejora de los colaboradores. Debe tener criterios claros preferentemente estandarizados y que nos arroje resultados comparables para que funcione verdaderamente como una herramienta útil en el desarrollo de los individuos y de la organización.

El reto para CH está ahí, cada vez se vuelve más importante tener desarrollada una adecuada Evaluación del Desempeño no sólo para desplegarla y aplicarla de manera mas sencilla, sino también para la retroalimentación, el resultado real de los próximos pasos y las tareas pendientes en pro de mejoras. El talento pareciera ser un recurso limitado y añorado por las organizaciones. La pregunta que nos debemos plantear cada vez que evaluamos desde CH es: ¿Cómo hablar de retención de talento, si primero no lo tenemos perfectamente bien evaluado?

CH debe tener un papel protagónico en el proceso de Evaluación, concientizar a los colaboradores de las fechas del período de evaluación y acerca del beneficio que produce a la organización, ya que permitirá consolidar las fortalezas, mejorando las

áreas de oportunidad siendo redituable a la operación y con mejoras hacia el cumplimiento de objetivos del negocio.

Otro factor transcendental para CH es fomentar la cultura de retroalimentación desde el cómo se debe brindar, en qué momento hacerlo, el vocabulario sugerido e incluso el seguimiento que se debe de asegurar posteriormente basado precisamente en la evaluación y los acuerdos de esa retroalimentación.

Dentro de los retos de la evaluación del desempeño sin duda está la creatividad del CH para llevar a cabo estos procesos, logrando además de un elevado grado de credibilidad, una mayor apertura en las recomendaciones posteriores a la evaluación. A todas luces, es necesario validar el desempeño con herramientas o ejercicios basados en realidad midiendo competencias específicas, manifiestas en habilidades y a través de conductas observables y medibles. Las actividades de Role Playing o incluso Assessment Centers pueden brindarnos información relevante acerca del desempeño real los evaluados aunque se trate de situaciones simuladas.

El reto de evaluar a las personas está precisamente en centrarnos en el sujeto de esa evaluación y no en la posición que tiene dentro de la organización. En la Revista de Relaciones Laborales del País Vasco del 2011, el profesor del Departamento de Sociología y Política Social de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Murcia, Ángel José Olaz Capitán explica: “ El Assessment Center es una Metodología estructurada de procesos de naturaleza cuantitativa y cualitativa. A través de la construcción de un conjunto de pruebas y situaciones ad hoc, examina la adecuación de la persona al trabajo y anticipa su probable desarrollo profesional. De acuerdo con este aspecto, el AC nos permite examinar las calificaciones de los candidatos desde una perspectiva de competencia”. Comportamientos y conductas que se puedan observar y por lo tanto medir.

Al decidirnos a realizar un Assessment Center debemos contar con:

- 1- Selección adecuada de evaluadores, evitando vínculos con los evaluados.
- 2- Capacitación previa, antes de iniciar los ejercicios de evaluación.
- 3- Formatos claros, digeribles y sencillos de trabajar.
- 4- Validación de las reglas entre todas las personas involucradas.
- 5- La figura de consultores externos para que moderen la sesión de acuerdos,

puntos consensados y resultados.

6- Entregables, proceso de retroalimentación y recomendaciones para desarrollo de cada participante.

En resumen, CH debe asegurarse de evaluar correctamente el talento con el que contamos dentro de la organización. Primero para poder conocer los alcances y fortalezas de nuestros colaboradores y cómo éstas contribuyen al negocio y por otro lado para tener una trazo más claro acerca de cómo debemos contribuir para su mejora. Desarrollando a los colaboradores, ellos desarrollarán el negocio.

La contribución del CH en los objetivos globales del negocio

Indudablemente, el último de los grandes retos a los que nos enfrentamos diariamente desde CH es el nivel de contribución o alcance de nuestro trabajo en beneficio de los objetivos del negocio. Mientras más contribuyamos, nuestra participación será trascendental. Anteriormente resaltamos la importancia de hablar el mismo idioma que el Director General para que pudiéramos convertirnos en socios de negocio.

En el momento que logremos convertir a CH en socio de negocio, jugaremos en una posición importante dentro de los procesos de planeación. El reto precisamente está en poder participar en la determinación de objetivos estratégicos, así como también en las acciones necesarias para implementarlos. En éste terreno desde CH tenemos el reto, de no sólo comprender en su totalidad el negocio, sino también de hacerlo extensivo a las demás áreas de la organización.

Otra de las maneras de poder contribuir a los objetivos globales del negocio es generando valor a los colaboradores, De acuerdo con David Ulrich y Wayne Brockbank (2005) “las áreas de Capital Humano agregan valor cuando se trabaja adecuadamente con los flujos de personas dentro y fuera de la organización, el flujo del proceso de evaluación del desempeño, flujo de la información y finalmente flujo del trabajo”. Nuestro reto está en cómo poder asegurar dichos flujos:

- *Flujo de personas*: definición de puestos, atracción, promoción y retención.
- *Flujo de proceso de evaluación*: cultura de medición y nivel de confiabilidad.

- *Flujo de información:* claridad de objetivos y razones de los mismos.
- *Flujo de trabajo:* ¿quién hace qué?, ¿cómo lo hace? y trascendencia de ello.

En resumen

Desde CH tenemos retos importantes en la actualidad, apuntando principalmente al cambio de funciones por roles, simpleza por trascendencia, reactivos por proactivos, funciones de escritorio por papeles protagónicos, voceros por voces importantes, acatar acuerdos y reglas por ser quiénes los establezcan, desconocer el negocio por ser el segundo experto a bordo, de darnos cuenta que si algo que estamos haciendo no aporta al negocio debemos recurrir a la Teoría del Cambio de Kurt Lewin (1939) :

- a) Descongelar las actividades o funciones que venimos realizando de manera mecánica y que simplemente no aportan.
- b) Desplazar lo que descongelamos hacia la posición que deseamos, modificando esas tareas o actividades.
- c) Congelar nuevamente lo que logramos para asegurar ese cambio deseado y evidenciando cuando esté funcionando.

¿Sencillo? No , ¿Necesario? ¡ sin duda !

LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CH EN LOS DISTRIBUIDORES DE AUTOS EN MÉXICO

Después de haber explicado los retos que desde CH enfrentamos hoy en día, es momento de exponer en base a nuestra experiencia la situación actual de la mayoría de staff(s) o colaboradores de CH dentro de los distribuidores de autos en nuestro país,

aclarando nuevamente que no hablaremos de ninguna marca, agencia o grupo automotriz específico. Para efectos de este informe y con la intención de poder plantear sugerencias generales, nos enfocaremos en el común denominador.

Si nos situamos un poco en el contexto de la industria, debemos estar claros que se trata de un negocio altamente competitivo con varios jugadores dentro de la cancha. Hace 25 años las opciones en nuestro país se concentraban principalmente en 5 grandes marcas: Nissan (Datsun-Renault), VW, Ford, GM y Chrysler. En la actualidad el mercado se ha expandido para que los consumidores tengan 42 opciones diferentes con la certeza que en el corto y mediano plazo el número aumentará aún mas.

Debido a éste crecimiento constante, la manera de cómo trabajar ha cambiado. Desde procesos de venta recientes como las pruebas de manejo, hasta esquemas comerciales diversos como el leasing o arrendamiento. Hoy por hoy los clientes de la industria tienen un conocimiento mucho mas profundo y amplio del mercado de lo que tenían antes. La información circula a gran velocidad y la tecnología ha ido de la mano con el crecimiento del mercado. Al final del camino, parece que el gran diferenciador para hacer que una marca tenga la presencia, las ventas y la reputación en un mercado altamente competitivo no son los vehículos que comercializamos, reparamos y que les colocamos accesorios, se trata de los talentos humanos que lo hacen.

Consideramos que la compra de un vehículo es una adquisición 100% emocional. Independientemente si se trata de un recurso para el trabajo, es inseparable el factor emocional dentro de la ecuación de la compra. Es difícil imaginar a una persona que no le ilusione al máximo estrenar un vehículo nuevo. En ese sentido, el talento humano es generador y procurador de ese factor emocional.

Los motores, chasises, carrocerías, componentes electrónicos, plásticos, bolsas de aire, pretensores de cinturones de seguridad, esquemas de financiamiento, meses sin intereses, plazos, tiempo para servicios o consumos de gasolina son similares entre una marca y otra. En donde debemos focalizar nuestros esfuerzos es en el CH.

En nuestra experiencia, el CH en los distribuidores de autos en México, es visto como un área necesaria pero está lejos de ser transcendental. Metafóricamente, si estuviéramos en la grabación de una película, tendríamos lo siguiente:

- Protagonistas / Primeras Actrices o Primeros Actores - al staff comercial, es decir: Asesores de Venta, Gerentes Comerciales, Semi nuevos, Finance and Insurance, etc. Sin ellos sería imposible continuar con la grabación.
- Actrices o Actores Secundarios o de Soporte – al staff de posventa o administrativo, es decir: Asesores de Servicio, Refacciones, Accesorios, Caja, Facturación, Contabilidad, Mercadotecnia etc. Son aquellos que apoyan la actuación de los protagonistas y que están a la par en varios momentos.
- Extras – cualquier otra persona en otro staff distinto a los anteriores es decir: Capital Humano y el resto. Son aquellos que aparecen en varios momentos de la película pero que no sabemos cómo se llaman, no son memorables y por lo tanto son los que padecen en varios momentos de la película.

Ahora como “extras” de la película, nuestra labor es poder proveerle a los protagonistas de elementos funcionales para que ellas o ellos puedan desarrollar el trabajo que saben hacer. El nivel elevado de protagonismo de los que generan ingresos para los distribuidores difícilmente dejará de ser así. Comercialmente hablando es lógico, ahí se localiza la entrada de recursos, mismos que permiten la operación y ganancia del negocio. Por lo tanto, los roles de CH al interior dirigidos a esa masa crítica deben de aportar, sumar y contribuir para que las tareas comerciales fluyan de mejor forma.

Inicialmente apuntamos que la relevancia que tiene CH en las marcas a nivel corporativo dista mucho de tener el mismo nivel en la red de distribuidores. Las posibles buenas prácticas e ideas de los primeros, tardan en llegar a los segundos o en algún punto se pierden en el camino. Entre las situaciones más complicadas a las que se enfrentan las áreas de CH en los distribuidores de autos y en parte son muy similares a los grandes retos explicados anteriormente son las siguientes:

Alta Rotación y Poca Lealtad (Marca Empleador)

Dentro de nuestra industria es muy común ver a un integrante del staff comercial colaborando en un distribuidor a principio de año y durante el mismo cambia de distribuidor o marca en más de una ocasión, antes vendía “X” y ahora vende “Y”. Ante

esa situación, regularmente CH está altamente demandado para abastecer de talento para que la operación continúe porque claro: “ *Se acerca el cierre de mes...*” y por lo tanto “*Estamos contratando...*” se vuelve un recurso recurrente. Es un tema cotidiano que afecta de manera diferente a las distintas áreas del distribuidor.

Definitivamente el Asesor de Ventas es una de las personas más afectadas por esta situación. Quizás el punto más importante es cortar futuros ingresos, fruto de su actual cartera de clientes. Cuando un Asesor de Venta cambia de distribuidor deja atrás un porcentaje de clientes que lo pueden recomendar o incluso volverle a comprar. Entre los factores principales para tomar esa decisión pueden estar: la relación con su jefe, el pago de comisiones, las guardias en piso de venta asignadas, la nociva relación con el resto de sus colegas y el desapego a la cultura de la agencia. Para el Asesor, este cuadro, le genera automáticamente cierta inestabilidad y una reputación no tan positiva dentro del medio.

Por otro lado, hablando de un Gerente de Ventas, que continuamente tiene entradas y salidas de colaboradores, difícilmente puede establecer vínculos duraderos con los integrantes. Ante una alta rotación, la moral del equipo es frágil y a lo largo del mes o semestre, el Gerente tiene que comenzar desde cero en varias ocasiones. Es costoso primero por la consecución de objetivos planteados y segundo por el sentido de pertenencia o integración del equipo.

Para un Gerente General, una alta rotación implica un costo muy elevado. Es común en nuestro medio que, cuando un Gerente General sufre un alta rotación tanto de Asesores como Gerentes de Venta, las funciones se escalonen hacia abajo, es decir el General tiene que realizar funciones del de Ventas porque él o ella realizan funciones de los Asesores que también se fueron, evitando el cumplimiento de funciones estratégicas porque la “operación simplemente se los come”.

Si un distribuidor sufre una alta rotación frecuentemente tiene un bajo nivel satisfacción de clientes. La razón es porque la fuerza de ventas tendrá una visión cortoplacista y no buscará relaciones a largo plazo con su mercado. El cualquier protocolo de servicio bien establecido, el nivel de motivación de los colaboradores es un pilar para fomentar la lealtad de los clientes. Si existe un elevado índice de rotación, esa lealtad será un deseo o una idea no alcanzada.

Desde la perspectiva de los dueños del negocio, una alta rotación crea un sentido de desconfianza continua hacia sus colaboradores, teniéndole confianza absoluta a muy pocos. Cuando se presenta este cuadro, las personas que tienen la confianza absoluta de los dueños, comúnmente tendrán una sobrecarga de actividades porque el resto del talento aún no cuenta con un nivel de credibilidad suficiente como para balancear cargas de trabajo. El costo vuelve a ser muy elevado, porque aunque exista un “pool” de talento adecuado, ante los ojos de quién toma las decisiones, es preferible trabajar con las personas de entera confianza, aunque éstas no tengan las competencias o habilidades correctamente desarrolladas para ello.

Esta situación es muy común porque además, cabe resaltar, que una gran parte de los grupos automotrices en nuestro país son empresas familiares, mismas que en ocasiones designan a algún integrante en alguna posición por lazos o por tradición y no por capacidad demostrada. El enfoque exclusivo hacia resultados, tiende a ser algo cultural en lugar del enfoque al desarrollo de los talentos humanos generadores de dichos resultados...no, los autos NO se comercializan solos.

Un distribuidor con alta rotación sufre de inestabilidad para poder competir efectivamente en el mercado contra otros. Si padece de ello, irá perdiendo la habilidad de adaptarse a los constantes cambios de vehículos, productos financieros, CRM etc. Esto sucede porque no cuentan con colaboradores adecuados o preparados para hacerlo, ya que los estaban listos, se fueron.

Finalmente, ante una alta rotación las marcas también se ven afectadas. Pagan el precio de no poder atraer talento de manera fluida a sus distribuidores. Si la reputación como “marca empleador” no es positiva, los mejores Asesores o Gerentes buscarán otras opciones de trabajo antes de pensar aplicar para esa marca. Al no poder encontrar talento eficiente, en algunos casos, las marcas tienen a contratar a colaboradores que no son los ideales por sus habilidades o simplemente porque son conflictivos, teniendo experiencias negativas en alguna otra marca. Es común el reciclaje de personas no productivas. En efecto otro costo elevado y difícil de obviar.

Como podemos darnos cuenta, una alta rotación en un distribuidor puede llegar a tener alcances globales para las marcas. Ciertamente se antoja imposible la erradicación total de la rotación para las marcas, pero CH puede y debe comenzar a

trabajar en función de una disminución clara de ella. La marca empleador de cada distribuidor debería estar ligada a los principios y propuesta de la marca corporativa, pero más aún con la cultura y la filosofía interna para poder generar mayor identidad y sentido de pertenencia. Mas adelante llegarán nuestras recomendaciones.

Escasa Capacitación y Entrenamiento

Uno de los mayores padecimientos en nuestra industria es la pobre capacitación y el poco entrenamiento de nuestros talentos. Los síntomas se agudizan cuando nos referimos al staff comercial. Regularmente, desde que ingresan, los talentos son puestos a prueba sin las herramientas necesarias para hacerlo. Como los tiempos se agotan y el mes sigue su curso, es más importante colocarlos a producir aunque no estén listos que desarrollarlos para que lo hagan de una mejor forma y constantemente.

Imaginemos a un Asesor de Ventas recién contratado cuya experiencia en la industria automotriz es nula. Si corre con suerte, su curso de inducción durará menos de 1 hora en cual se presentará de la siguiente manera: historia de la marca (7 minutos), portafolio de productos / vehículos (4 minutos), mercado y competencia (5 minutos) y finalmente formatos, procesos internos y cuentas de depósito para que los clientes compren (30 minutos)... *“ahora ve a piso y ponte a vender, estás preparado”*. El común denominador es que ni siquiera cuentan con esa suerte.... *“aunque estés muy lejos de estar preparado, ahora ve a piso y ponte a vender”* .

Pocas marcas son las que brindan y facilitan los contenidos de inducción a la red de distribuidores con el propósito de que sus Asesores o Gerentes estén mejor preparados y por consiguiente realicen mejor su trabajo. Sin embargo, en nuestro mercado hay varios talentos que llevan más de 1 año sin haber tenido y sin tener en un futuro próximo ese curso de inducción, ahora impensable que reciban otros contenidos.

Podemos revelar que, en un gran porcentaje, la capacitación comercial que los Asesores de Venta reciben, son cursos de producto. Es decir, cuando la marca lanza algún nuevo vehículo, se vuelve prioritario que la red de distribuidores lo conozca y por lo tanto se facilitan cursos de especificaciones técnicas, desempeño, atributos etc.

Considerando que algunos vehículos permanecen con las mismas especificaciones por algunos años, este tipo de cursos de capacitación no tienen una alta frecuencia.

La escasa capacitación y entrenamiento al que nos referimos se trata de la falta de desarrollo de habilidades o herramientas de trabajo. A los asesores de venta difícilmente se les capacita sobre cómo vender mejor. El proceso tradicional de ventas de autos contiene diferentes actividades, desde la bienvenida, la detección de necesidades, la demostración estática / dinámica del vehículo, el manejo de objeciones, la negociación, el cierre y la entrega. Cada distribuidor, a través del área del CH, podría generar diversos esquemas de capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores en cada una de estas actividades.

Por su parte, los Gerentes de Venta, comúnmente tampoco tienen acceso a esquemas de capacitación para desarrollar sus competencias o habilidades que los harían mejores en su trabajo. Como lo hemos explicado anteriormente; al encontrarnos en un mercado e industria altamente competitiva, al llegar al objetivo el panorama se aclara y respiramos un aire positivo, aunque en el fondo los colaboradores y en éste caso los gerentes lo hayan conseguido más por su talento que por la formación que les hemos facilitado. En nuestra experiencia conocemos a varios gerentes cuyas habilidades gerenciales se encuentran pobremente desarrolladas, pero al llegar al número, la idea es que van por buen camino y por lo tanto no requieren desarrollo.

La tarea común que CH tiene alrededor de este escenario se reduce a inscribir a sus colaboradores a cursos de producto que facilite la marca, administrar las cuestiones logísticas para ello, asegurarse que efectivamente asistan y volver a ser lo mismo para los siguientes en la lista. Lamentablemente pocos departamentos del CH, participan de manera activa en la capacitación y entrenamiento, no proponemos que se conviertan necesariamente en facilitadores, pero que por lo menos, se aseguren de invertir con expertos en el desarrollar de sus talentos.

CH tiene el enorme reto de olvidar la idea que este negocio es para colaboradores autodidactas. Ser un Asesor de Ventas de autos representa una carrera profesional y no un trabajo en lo que “encuentran algo mejor”. Si lo valoramos de esa manera, confirmaremos la importancia de capacitar a los talentos. Además de lograr que permanezcan durante más tiempo colaborando en el distribuidor, su desempeño

mejorará, logrando diferenciarse de la competencia. En nuestra experiencia los pocos distribuidores que apuestan de manera autónoma e independiente a la capacitación y entrenamiento lo han conseguido.

Desarrollo Inexistente de Carreras y sin Formación de Líderes

Cuando pensamos en las grandes responsabilidades de CH en los Distribuidores aparece dentro del mapa la planeación de talento y por consiguiente la aportación que tiene en función del desarrollo de carreras. Dentro de ese proceso, además de tener un panorama claro del talento existente, en el trasfondo se fomenta la formación de líderes y entonces la organización puede afrontar mejor las demandas del mercado.

Para el CH centro de los distribuidores es común que ésta responsabilidad esté lejos de ser una prioridad. Aunque necesario, el desarrollo de carreras parecería no existir debido incluso a que, en varios casos es común no contar con un organigrama actualizado, con descripciones de puesto funcionales y por lo tanto un sistema de evaluación de desempeño con una contribución real al desarrollo.

Este escenario se magnifica dentro del área comercial. A través del tiempo, un asesor de ventas tendrá un sin fin de operaciones, sin embargo seguirá realizando las mismas funciones. Por lo regular, si aspira a desarrollar su carrera tendrá dos opciones: Incrementar considerablemente sus ventas para lograr reconocimientos de la marca o bien, ser nombrado gerente en su actual distribuidor aunque no tenga las habilidades requeridas para desempeñarse en la nueva posición.

En este sentido, dentro de los distribuidores existe una concepción equivocada; un gerente no necesariamente es un líder o dicho de otra manera, el liderazgo no se trata de ocupar una posición gerencial. Idealmente, cuando un Gerente General toma la decisión de nombrar a un Gerente Comercial o cuando un Director nombra a un General debería asegurarse que tenga habilidades gerenciales, así como habilidades de liderazgo. La autora y conferencista Cy Wakeman, lo expresa: “ Para los gerentes, es fundamental que primero sean líderes y después gerentes” (2010).

El tipo de gerentes añorados en nuestra industria por lo regular son aquellos enfocados a objetivos y resultados. Los que constantemente llegan a sus números, son

valorados así como altamente cotizados en el medio. En ocasiones podemos ver a gerentes que llegan a sus objetivos de una manera hostil, agresiva y sin intenciones de desarrollar a los colaboradores de sus equipos. Aquí es en donde CH debería intervenir para asegurar que en las posiciones clave participen líderes y no solamente gerentes. Lograr que el gerente recientemente nombrado no sea porque ha sido el mejor vendedor de hace tiempo, sino porque es un verdadero líder formado correctamente.

Si comenzamos a fortalecer una cultura de liderazgo a lo largo del distribuidor, podemos incluso asegurar tener líderes en posiciones no gerenciales como Asesores de Venta líderes que faciliten ciertos temas (entrenadores), líderes en posiciones administrativas para conducir reingeniería de algunos procesos, líderes en atención a clientes sin tener un cargo específico para ello.

Procesos de Reclutamiento Carentes de Creatividad

Si analizamos la forma en que CH recluta a sus colaboradores en los distribuidores, nos daremos cuenta que recurren a procedimientos tradicionales, métodos clásicos y procesos carentes totalmente de creatividad. Ésta realidad muestra por un lado, la comodidad de CH al hacer las cosas como se llevan haciendo por mucho tiempo y por otro lado, la operación demandante de ingresar e ingresar e ingresar a colaboradores ganándole a la creatividad por reinventar la forma.

Como lo hemos explicado anteriormente, uno de los grandes retos de CH en la actualidad es la creación de la marca empleador y el cubrir de manera precisa la demanda de talento próximo a colaborar en el distribuidor. Para ligar ambos factores, tenemos que analizar los procesos de reclutamiento que estamos llevando a cabo.

Por lo regular, el área del CH en los distribuidores en México no hace diferencias en sus métodos al momento de reclutar. Primero, no segmenta las áreas en las que va a contratar es decir, frecuentemente CH considera qué, la manera de reclutar a un Gerente de Finanzas y Seguros se debe hacer de la misma manera que un Cajero. Es normal que las vacantes se publiquen en medios iguales, las entrevistas se conduzcan de forma similar, se evalúen las mismas competencias, habilidades o herramientas e

incluso faltándoles comprobar con otros medios la información que obtienen de los candidatos. El proceso de reclutamiento debe estar dirigido de manera distinta.

Los distribuidores deberían tener procesos de reclutamiento innovadores que incrementen la certeza al momento de contratar y que al mismo tiempo lo repliquen de manera continua. Existe un “mito urbano” en los distribuidores al momento de reclutar sobre todo al staff comercial: “*Tienes pulso y respiras... estás contratado*”. El ritmo veloz de nuestra industria nos exige cubrir demandas esperadas e inesperadas de talento y por ello en su mayoría utilizamos procesos poco elaborados y endebles.

Cuando un distribuidor presenta altos niveles de rotación, una de las fuentes de ello puede sin duda, provenir desde el reclutamiento. Por demasiado esquemas de capacitación, entrenamiento y desarrollo que le brindes a un nuevo talento, si éste no tenía lo mínimo básico necesario, se vuelve en una labor de titanes. Por eso es fundamental que mejoremos nuestros procesos para disminuir esa brecha.

Deberíamos poder apostarle a métodos creativos para reclutar, desde un tipo “casting” de ventas, hasta incluso una carrera de logros en poco tiempo y con alto impacto. Es común que la creatividad no sea precisamente una de las habilidades desarrolladas en el CH de los distribuidores, sin embargo este tema lo requiere. Reclutemos con innovación y los resultados seguramente serán diferentes.

Falta de una visión compartida

Cuando hablamos de una visión compartida, hablamos tener un amplio conocimiento de lo que se pretende alcanzar como negocio en un corto, mediano y largo plazo. Lograr que las diferentes áreas de la organización contribuyan en dicho trabajo y que de alguna manera se fortalezcan otras habilidades demostradas por los colaboradores, como trabajo en equipo, comunicación efectiva, liderazgo, entre otras.

Un común denominador en nuestra industria, son distribuidores carentes de esa visión, tratando de hacer que a cada departamento le corresponde realizar una tarea con un enfoque poco desarrollado en el cuadro global, es decir por la foto completa del negocio. Desde CH, los distribuidores tienen un enorme pendiente alrededor de este

tema que complica la consecución de objetivos conjuntamente con la intensidad de hacerlo o bien por el efecto de trabajar con esa visión compartida.

¿A qué nos referimos con visión compartida dentro de un distribuidor? La pregunta nos podría orientar a temas organizacionales tales como la cultura, misión, valores y razón de ser, sin embargo nuestro mercado nos exige otro tipo de visión compartida; una en la que las distintas áreas tengan la información suficiente de lo que se requiere mover desde el punto de vista comercial, es decir: ¿Cuántos vehículos necesitamos vender durante el mes en curso? ¿Cuántas operaciones financiadas? ¿Cuántos arrendamientos? ¿Cuántas pruebas de manejo realizadas? Etc.

El reto está precisamente en acercar la información real a la mayoría de las áreas para que los administrativos puedan hacer lo que les corresponde agilizando las operaciones de piso de venta y por lo tanto estar llegando de manera directa y concisa al objetivo solicitado. CH trabajando para lograr una visión compartida ayudaría a tener una mejor operación en los distribuidores porque las áreas estarían enfocadas a las ventas, cierres y atención a sus clientes.

La visión compartida incluso trasciende al área de postventa, misma que permite garantizar ventas repetidas, referidas o recomendadas en los próximos meses. Si el barco completo sabe el destino al que desean llegar, el trabajo de cada posición será con mayor exactitud, precisión y prontitud para realizarlo. En la actualidad, se vuelve una primera necesidad asegurar tener una estructura vinculada con la visión compartida. Los diferenciadores parten de adentro y CH debe aportar concretamente.

Siendo los “extras” de la película, las áreas del CH de los distribuidores deben colocarse en una mejor posición. Sabemos que la visión parte desde los orquestadores o tomadores de decisiones, en nuestro caso dueños, directores o gerentes generales. El reto fundamental del CH está precisamente en convertirse en un medio conductor de visión compartida, a través de diversos canales, desde reuniones formales de comunicación, señaléticas creativas, mailing lists, canales de audio internos, etc.

El trabajo en equipo se recomienda como un ingrediente básico para alcanzar la visión compartida. Al lograrse, se afianzará la confianza de los clientes porque todas las áreas trabajan alrededor del mismo propósito. Asesores de venta, áreas administrativas, postventa y gerencias colaborando en ello. Hoy en día CH debe

trabajar en los distribuidores para erradicar las situaciones internas que no aportan y consolidar la colaboración de gran parte del staff. Se puede colaborar sin dejar de ser competitivos al interior y por consiguiente hacia fuera.

En resumen

La situación actual del CH dentro de los distribuidores de autos en México, atraviesa una etapa con enormes retos y posibilidades de hacer diferentes los procesos. De poder ganar protagonismo como “extras” y aportar verdadero valor. Es necesario lograr un escenario en donde lo que se piense, se haga y se demuestre desde CH, le asegure beneficios al negocio y por lo tanto mayor productividad con mejores resultados en cada una de las redes de distribuidores.

Hemos revisado los elementos pendientes en los que CH debe actuar y cambiar la manera como se trabaja. Entre esos elementos principales se encuentran: un alta rotación, poca capacitación, carente formación de líderes, procesos de reclutamiento tradicionales sin aportan diferencias positivas y una falta de visión compartida. Después de enlistarlos, consideramos que, el hilo conductor que los conecta está en el ciclo del talento: Desde como lo adquirimos, lo desarrollamos, nos adaptamos y unimos los esfuerzos del mismo.

Debemos lograr valorar a los colaboradores de los distribuidores precisamente en CAPITAL HUMANO. La manera de pensar y concebir quién trabaja contigo, determina la forma de esforzarte para garantizar mejores prácticas. Cada uno de los elementos y tareas pendientes de CH en nuestra industria implica trabajar con y para las personas, es decir nuestros primeros clientes.

ALTERNATIVAS Y PROPUESTAS DE MEJORES PRÁCTICAS

Para efectos del presente informe, ahora será necesario proponer alternativas de mejora ante cada uno de los temas pendientes que actualmente, basados en nuestra

experiencia, hemos detectado en la mayoría de distribuidores de autos en México. Nuestras recomendaciones estarán apegadas también al conocimiento y experiencia que tenemos en la industria para que éstas puedan en algún momento, con algún cliente y teniendo efectos de medición, ponerse a prueba.

Mejorando los Índices de Rotación e Incrementado la Lealtad

Hemos explicado que uno de los grandes retos de CH en la actualidad, no exclusivo de los distribuidores de autos, es fortalecer la marca empleador y los candados que aseguran retener por más tiempo a los talentos valiosos. Hemos también explicado que, las prácticas que se llevan a cabo en los corporativos, no necesariamente llegan a las redes comerciales. Mientras que alguna marca puede estar reteniendo talento valioso de manera consistente en su corporativo, sus distribuidores pueden estar padeciendo cubrir las demandas de colaboradores que sumen, dos realidades distintas.

Nuestra recomendación radica en poder crear una marca de empleador interna partiendo de los estándares de la marca que se comercializa en el distribuidor. Para mejorar los índices de rotación, se vuelve directamente proporcional, mejorar el conocimiento de la marca, la filosofía, la cultura y lo que representa en el mercado.

Las áreas de CH de los distribuidores deben comenzar a construir puentes entre valores globales de marca y valores del grupo para incrementar el sentido de pertenencia e identidad. Con esto no queremos expresar que no sea importante que cada distribuidor tenga y viva su propia cultura, lo que consideramos importante es crear vínculos entre lo interno y lo que las marcas tienen como rasgos culturales relevantes. El sentido de identidad se fortalecería al desarrollar estos vínculos porque generaríamos un orgullo por pertenecer al staff comercial de la marca.

Altos niveles de rotación pueden ser ocasionados también por la falta de un esquema claro de balance vida-trabajo. El horario y días laborables del staff comercial de cualquier marca automotriz se asignan en guardias de venta a lo largo del mes. Las personas que tienen guardia, deben permanecer durante todo el horario de operación en la distribuidora donde colaboran (este horario por lo regular es de 9am a 7pm). Sin

embargo algunos distribuidores tienen la política que aunque no tengan guardias, los colaboradores deben permanecer físicamente en la distribuidora.

Por otro lado, no es común encontrar algún distribuidor que esté orientado en buscar brindar reconocimiento de alguna manera especial al trabajo de sus colaboradores. Existe una carrera y una competencia ardua por conocer el nombre o los nombres de quien más vende, sin embargo cuando llegan los reconocimientos, se entregan de manera informal, con colegas o personas de la misma distribuidora sin lograr momentos “wow” para la persona galardonada.

Un factor adicional al bajo nivel de lealtad de ciertos colaboradores al distribuidor en donde trabajan, puede ser el acercamiento de CH, Gerencias y otras áreas clave en ellos como personas. Existen Gerentes Generales que llevan en su posición más de un año con un mismo equipo y después de ese tiempo transcurrido, todavía no se saben el nombre de varios de sus colaboradores. Como resultado: el decremento de la moral.

Nuestras recomendaciones para los tres factores anteriores radica en ampliar el conocimiento tanto laboral como personal de los colaboradores que forman el staff. CH podría balancear de mejor manera los tiempos de trabajo para poder favorecer el esquema vida-trabajo. Revisar detalladamente los horarios y asegurarse de que estos se cumplan no reteniendo a los que no tienen horario fijo durante el día completo. En caso de que funcionara de esta manera, los colaboradores que se queden para hacer trabajo de “agencia” sería por voluntad y no por un requisito impuesto.

Por lo regular, CH no tiene injerencia en la designación de guardias y tiempos de trabajo, esto lo hace el Gerente de Ventas. Comúnmente, las guardias se asignan de acuerdo al objetivo de ventas, mientras un colaborador sea el que más vende durante un mes, será quién tenga mayor número de guardias asignadas al siguiente mes. Haciendo redoblar esfuerzos a los que están por debajo del número porque no contarán con tantos días en piso. Si desde CH, logramos colocarnos en una posición protagónica, podríamos aportar a este proceso llevando estadísticas, razones y esquemas para beneficiar al conjunto de colaboradores y no sólo a los que más vendan. Claro, esto tendríamos que hacerlo cuidando el desempeño de los asesores, es decir, no debemos solapar resultados negativos sin consecuencias, pero tampoco debemos ser testigos de una inadecuada distribución de trabajo para el staff comercial.

Por otro lado, también podemos proponer el establecimiento de un esquema de reconocimientos cimentado y orientado a fomentar competencia limpia entre los colaboradores. Debemos cambiar la idea que la gente que llega a su número es simplemente porque debe hacerlo y para eso se le paga (aunque sean comisionistas). Aunque llegar al número sea parte de su trabajo, el reconocimiento es una fuente de inspiración para los colaboradores que lo merezcan, incrementando la moral del equipo y aumentando el sentido de pertenencia. Estos serían rasgos o atributos de la marca como empleador. Entonces, la tarea para CH es crear un sistema de reconocimientos mensual independiente al que llegue desde el corporativo de la marca.

Por último, dentro de las recomendaciones para mejorar el acercamiento de las gerencias con sus colaboradores, CH podría proponer tener: “*1 día con el Gerente General*” para los Asesores de venta, al igual que “*1 día con el Asesor de Ventas*” para el Gerente, con el propósito de que, al ser la sombra uno del otro, puedan comprender ampliamente a la persona que tienen enfrente y saber por qué trabaja de esa manera o porque reacciona como lo hace. Volvemos a los inicios de nuestro informe; es básico para CH poder desarrollar alternativas creativas e innovadoras. Existen formas tan sencillas de acercarse a la gente con actividades sin pagar costos significativos pero sin duda asegurando resultados contundentes.

Mejorando la Capacitación y el Desarrollo de Personas

Hemos explicado qué, para cualquier distribuidor, la productividad es un tema que continuamente preocupa, ocupa y se añora alcanzar. Mejores inventarios de vehículos, mayor capacidad instalada, inversión en mercadotecnia o incluso en investigación de la zona de influencia se contemplan como insumos importantes para lograrla. Adicional a cada uno de los anteriores, debemos considerar a la capacitación como un ingrediente medular en la fórmula para convertirnos en distribuidores más productivos y eficientes.

Considerando el tema de nuestro informe, debemos recordar que los esfuerzos y procesos de cada área del distribuidor convergen entre sí, aunque por la misma operación esa idea se diluya. CH tiene el reto de lograr que la capacitación tenga un

mayor impacto precisamente para la operación y considerando el propósito central de los esfuerzos colectivos. Capacitar a cada una de las áreas del distribuidor para que lo que resulte de ese proceso, sea el resultado mismo de sumar en conjunto.

Así como nos hemos enfocado al staff comercial en otros apartados de éste informe, lo haremos también para proponer una alternativa de mejora al esquema de escasa capacitación a los asesores de venta. Idealmente consideramos apropiado que el área de CH de los distribuidores trabajen con el Modelo de Aprendizaje y Desarrollo 70:20:10 creado por Morgan McCall, Robert Eichinger y Michael Lombardo (1996). Recomendamos hacerlo de la siguiente manera:

- *10 % Enseñanza* : impacto directo a través de la instrucción y modelos educativos en aula. Desde la inducción a la marca que representan, al distribuidor en el que trabajan, la situación del mercado en que participan, el portafolio de vehículos disponibles, los productos financieros a su alcance, la expansión o crecimiento esperado por el corporativo y también por el grupo en los próximos años. Adicionalmente: procesos de venta, herramientas comerciales, técnicas para cerrar mejor, prospección y seguimiento efectivo, negociación, manejo de objeciones y servicio a clientes. Todo lo anterior mediante cursos dirigidos y enfocados a cada uno de los temas.
- *20 % Coaching*: impacto directo a la manera de realizar las actividades. Después de haber cubierto el 10%, recomendamos sesiones “in situ” aprendiendo de un experto. Sugerimos que el experto o “coach” realice actividades de reforzamiento mediante el modelaje de habilidades y conductas de quién se está capacitando. CH debe poder asegurarse que un Asesor de Ventas después de haber concluido con un curso sobre demostración de vehículo en salón, pueda aprenderle a un experto sobre lo revisado en aula. Se volvería necesario poder retroalimentar a los que capacitamos sobre cómo realizan los procesos al momento de hacerlos. La idea es, aprender de un experto y poder mejorar la manera de trabajar en el tema que le aprendas.
- *70 % Experiencia (On the Job)*: La experiencia propia en el trabajo no se debe ver como un proceso ajeno a la capacitación. Proponemos que una vez que tengamos cubierto el 10% y el 20% podamos asignar proyectos alcanzables en

un lapso de tiempo determinado. CH debería trabajar de la mano con la Gerencia de Ventas para saber que objetivos se le puede pedir a cada participante en este proceso. Objetivos como un número mínimo de clientes atendidos, pruebas de manejo realizadas, un mínimo número de datos reales y confirmados, un número mínimo de ventas convertidas etc. De acuerdo con éste modelo, al paso del tiempo la experiencia adquirida en el 70% será lo que determine si el conocimiento adquirido pudo ser convertido en aprendizaje.

Un modelo 70-20-10 facilita el proceso de desarrollo y por ello la ejecución de lo aprendido impactando positivamente a los colaboradores y al distribuidor debido a la generación de un círculo virtuoso de ganar-ganar. Una fuerza de ventas mejor capacitada, conseguirá mejores números asegurando valor para los clientes.

Mejorando el Desarrollo de Carreras y la Formación de Líderes

Desde la óptica de CH y con intención de mejorar el desarrollo de carreras, proponemos que dentro de los distribuidores exista una cultura en pro de las descripciones de puesto bien elaboradas. Proponemos que a través las Asociaciones de dueños o incluso AMDA (Asociación Mexicana de Distribuidores Automotores) podamos tener esas descripciones para efectos de estandarización, comprendiendo claro, que cada marca podría tener sus requerimientos propios.

Basados en nuestra experiencia y sin importar la marca, los distribuidores de autos, tienen estructuras y condiciones muy similares. Si los distribuidores fueran pacientes en un hospital, los padecimientos serían los mismos y por ello en la mayoría de casos, el tratamiento necesario para curarlos también. Una mejor estructura organizacional, mayor claridad de funciones, actividades y lo que se espera de cada persona, una priorización por liderazgo antes de gerencias carentes de ello estarían consideradas dentro de la lista de los medicamentos.

A la par de tener una mejor estructura al interior del distribuidor, otro de los caminos para mejorar el desarrollo de carreras es la evaluación del desempeño desde su conocimiento, su aplicación, hasta los resultados de la misma transformados en acciones específicas que mejoren lo mejorable.

Proponemos que CH modifique el proceso de evaluación para el staff comercial. Sería recomendable poder ampliar los conceptos a evaluar más allá el número de ventas conseguido en el mes, que aunque los números son objetivos, ciertamente no debemos basarnos solamente en ellos para medir o evaluar desempeño. Debemos poder enfocar lo que medimos a la visión, misión y valores, especificando cuáles serán las competencias o comportamientos por evaluar.

Desde CH debemos reforzar la cultura de desempeño ya que consideramos que todos en la organización deben estar conscientes que este proceso beneficia a todos los colaboradores y al distribuidor. El tener un proceso sólido de evaluación del desempeño ayudará a fortalecer la productividad, el desarrollo, la colaboración, el ambiente laboral, lo que ayudarán a alcanzar los objetivos de venta.

Finamente para la formación de líderes, proponemos cross-training o bien actividades intercaladas de área a través de un proceso establecido. El Gerente de Ventas, debería tener claridad de cómo trabaja el Gerente de Servicio, así mismo el Gerente de Seminuevos, como trabaja el Gerente de Financiamiento. Utilizando métodos prácticos con el objetivo desarrollar de manera dirigida habilidades de liderazgo, aunado a actividades de Role-Play entre posiciones que tienen colaboradores a su cargo y que además tienen interacciones diarias.

Si bien ésta tarea no debería ser exclusiva de CH, es necesario mostrar rasgos de liderazgo. ¿Cómo planeas formar líderes, si primero no estás convencido de serlo tú misma como área? La clave está, por un lado, tener una mayor claridad de talentos dentro del distribuidor para la consecución de objetivos de manera más veloz y por el otro lado está la apuesta que debemos hacer hacia el liderazgo genuino y real.

Mejorando la Visión Compartida

Ciertamente, cuando se consolida la Visión Compartida dentro de un distribuidor, pareciera como una orquesta integrada y experimentada interpretando de manera conjunta. La orquesta tiene claro la relevancia de cada talento y sabe la trascendencia al no opacar el trabajo de alguna persona al lado. En un distribuidor la idea de la orquesta es para que las áreas tengan información pertinente de las demás.

Hemos resaltado la relevancia que tiene el staff comercial en cualquier fórmula, debido a la competencia del sector automotriz. Por ello recomendamos ampliamente que los objetivos designados a cada uno de los talentos del área comercial puedan ser compartidos hacia dentro y hacia otras áreas. Esto con el propósito de que la orquesta interprete correctamente, positivamente y disminuyendo los márgenes de error.

Nuestra recomendación en este tema, tal cuál como Ulrich y Brockbank (2005) proponen, es lograr dentro de CH el establecimiento del llamado Flujo de Información, tomando en cuenta que este flujo tiene un sentido multidireccional:

- a) De afuera hacia adentro: Lograr que mercadotecnia y el área comercial, provean de información a CH de las necesidades de los clientes y el entorno del negocio del distribuidor. Éste a su vez tendría que difundir y comunicar hacia dentro de la Organización de manera general a través de talleres o focus groups internos lo que se requiere para lograr entera satisfacción del mercado, generando un sentido mayor de compromiso. Todas las áreas venden algo y CH debe asegurarse que se comparta éste principio.
- b) De abajo hacia arriba: En los mismos talleres o focus groups donde se genera el flujo anterior, igualmente sugerimos que CH recabe información sensible de los colaboradores en cuanto a necesidades específicas se refiere, en particular las que tienen que ver con el cumplimiento de las necesidades de los clientes y en el cómo cumplirlas. Si se trata del cumplimiento de pedidos por cuestión de inventario o bien si se trata de temas de postventa o servicio en ciertos vehículos. CH no debe ausentarse del entorno inmediato de los colaboradores principalmente staff comercial.
- c) De arriba hacia abajo: CH debe ser invariablemente portador de este flujo debido a la relevancia que tiene el comunicar correctamente la estrategia y las prioridades del distribuidor. Asegurándose de la entrega de dicha comunicación, la comprensión de la misma y partiendo de ahí los resultados obtenidos. Pensemos en un interlocutor activo y participativo.

Conclusiones / Alternativas basadas en publicación de Deloitte 2015

Como previamente apuntamos, desde el 2011, Deloitte publica anualmente las Tendencias de CH en el mundo a través de artículos, escritos por sus consultores originarios de varias latitudes del planeta. Después de leer el del 2015, nos debe parecer claro que las organizaciones cuestionen y evalúen la forma en que están funcionando y al manera en que están haciendo negocio. Probablemente, hoy más que nunca, CH debe estar en el panorama de ese planteamiento. Dentro de la publicación de Deloitte del año pasado, resaltan las 4 área estratégicas en las que CH debe funcionar: Liderando, Comprometiendo, Reinventando y Re imaginando.

Si consideramos el centro de nuestro informe, queremos finalmente enfocar las Tendencias 2015 publicadas por Deloitte al CH dentro de los Distribuidores de Autos en México. Esta última parte de nuestro informe tendrá como idea central lo que Bersin, Agarwal, Pelster y Schwartz (2015) señalan ... "Hacer sentir a los empleados hoy más como clientes o socios que como subordinados". Ampliaremos el concepto a través de las 4 áreas estratégicas del CH.

Liderando - El punto central es la importancia que tiene el liderazgo vinculado con el aprendizaje y el desarrollo de sus colaboradores. Los líderes de los distribuidores deben tener ésta prioridad. Consideramos necesario que en caso de que un distribuidor desee lograr resultados sobresalientes, se necesitan líderes sobresalientes que se encuentren en la operación o tomando decisiones. Es un hecho que la transformación debe venir desde el interior del distribuidor hacia el exterior apuntando al mercado.

La creatividad debe ser una capacidad, habilidad o herramienta esencial para los líderes de los distribuidores. Consideramos y recomendamos en lugar de conocer y valorar las mejores prácticas de la industria, CH comience a crear nuevas, es decir, buscar ser punta de lanza y no conformarse con tratar de trabajar de manera similar con otros distribuidores. Después de todo, el liderazgo genuino en la actualidad busca impacto, innovación e integración.

Si formamos verdaderos líderes en los Distribuidores, aseguramos de alguna manera mayor inspiración para las nuevas generaciones de asesores de venta, postventa o administrativos. En lugar de sentirse leales y atraídos a la marca, al distribuidor, lo harían hacia los Líderes. Citado a los autores Canwell, Geller y Stockton En el Liderazgo: ¿Por qué un problema recurrente? (2015): "Una sólida cartera de líderes que estén dispuestos a comprometer a los empleados, con estrategias de crecimiento empujando hacia adelante, impulsando la innovación y trabajando directamente con los clientes" Definitivamente ésta tendencia es necesaria en varios distribuidores.

El liderar incluye también poder crear un ambiente de aprendizaje constante que garantice el flujo continuo de talentos desarrollados. Desde CH, debemos evaluar cómo estamos fomentando la capacitación y posteriormente revisar si es necesario establecer nuevos canales y oportunidades de desarrollo. Una vez más, la creatividad se convierte en una necesidad crítica. Si innovamos cómo entrenar y desarrollar al talento, estamos convencidos de que el talento va a innovar en el aprendizaje y el procesamiento de nuevos conocimientos.

Comprometiendo – Éste es el tema más importante para revisar acerca de las funciones trascendentales de CH en los distribuidores en la actualidad. Es una prioridad debido a que ha sido, es y será complicado lograrlo. Si CH desea generar cambios culturales dentro del distribuidor, es común enfrentarse a los valores personales, creencias y la congruencia en las interacciones entre sus colaboradores.

Para mantener una cultura sana, es importante practicar la flexibilidad y la movilidad como factores clave para ello. Hoy en día los distribuidores necesitan operar considerando esas dos realidades inevitables. Es necesario fomentar un equilibrio entre los colaboradores sin retenerlos en la oficina todo el tiempo. Es por ello que una buena recomendación es que en lugar de medir el clima laboral (si es que se hace) una vez al año, debemos medirlo en diferentes momentos dentro del mismo periodo de tiempo.

Aunque un distribuidor presente una mezcla y variedad de talento desempeñando una tarea dentro del distribuidor. El desafío para CH tiene que ver con lo que cada uno de esos talentos aporten a la cultura. La cultura de un distribuidor, se transpira y se difunde desde cualquier posición. En nuestro informe, recalamos la relevancia que el staff comercial tiene en ello.

Por otro lado, y como lo explicamos anteriormente, CH tiene que fomentar el cambio acerca de cómo se llevan a cabo los procesos de retroalimentación. La necesidad de desarrollar gerentes acerca de retroalimentar aportando valor es prioridad. En su artículo *Desempeñando la Gerencia: El ingrediente secreto*, como Parent, Sloan y Tsuchida argumentan: "forma a tus gerentes como entrenadores y mentores, más que como evaluadores y calificadores" (2015). En CH tenemos el enorme reto de mejorar la retroalimentación en todas las direcciones, de abajo hacia arriba, continuas discusiones, de manera pronta, etc. Recomendación, hacia dentro del distribuidor, retroalimentarnos sobre cómo retroalimentamos.

Reinventando - En algunos distribuidores el maquillaje que pueda colocarse CH no es suficiente para reinventarse, es necesaria una cirugía. Es cierto que nos ocupa y preocupa el talento más que nunca. Esta preocupación incluye mercado de talentos, nuevas plataformas para atracción, solución innovadora para las necesidades específicas del distribuidor, etc. Dentro del texto "Reinventando CH: Un maquillaje extremo" Manzor, Schmahl, Stephan, Valenzuela y Walsh señalan que (2015): "CH se ve obligado a redefinir su papel de proveedor de servicios, a un facilitador y constructor del talento".

Otra recomendación al respecto es que CH se vuelva experto en el negocio del distribuidor así como las diferentes áreas se vuelvan expertas en buenas prácticas de CH para sus respectivos equipos de trabajo. Esto depende totalmente del nivel de madurez del distribuidor, en qué tanta libertad tendría CH para aprender, crear, hacer e innovar y qué tanta apertura tendrían las áreas para efectos de la misma apertura hacia los temas de CH.

En el tenor de volvernos expertos en el negocio, necesitamos incluir números, estadísticas y datos en nuestro vocabulario. El recurso de poder entender, utilizar y hablar de *Data Analytics* seguramente representaría una de las rutas más rápidas para venderse al interior como un actor protagónico antes que como un extra. Ampliaríamos el nivel de credibilidad y confianza porque sabríamos que al hablar lo haríamos con información relevante, creíble y vendible.

Si CH llegara a entender, generar, interpretar y trabajar estrechamente con datos, nos reinventaríamos para incrementar la calidad de nuestro trabajo, los servicios

brindados a todos los colaboradores del distribuidor. Si comenzamos a hablar analíticamente de cuánto representa la rotación mensual en menor número de unidades vendidas en el mes, o el número de guardias y el impacto estadístico que tienen en el clima laboral, o incluso del número de pruebas de manejo realizadas en base al ánimo de cada asesor de ventas, aportaríamos valor de manera diferente. En su artículo *Analíticos de Recursos Humanos y Personas: Detenido en Neutral* (2015) Bennett y Collins apuntan: "El análisis estadístico alcanza otras áreas interesantes, así como hoy las personas aprenden y progresan en sus carreras".

Por último, podemos aprovechar el escenario global de la carrera infinita de datos, desde CH, debemos trabajar dentro de la realidad en beneficio del distribuidor. Tener el factor positivo de esta tendencia de nuestro lado. Como Gretczko y Stephan señalan en su artículo *Los datos personales en todas partes: traer el exterior adentro* (2015): "Los datos que colocan de manera voluntaria las personas en las redes sociales son a menudo mucho más completos y precisos que los datos dentro de sistemas de CH de las empresas". Tenemos que aprender y trabajar con eso.

Re imaginando... Ésta tendencia incluye una simplificación del trabajo como una tarea importante para CH, debido al mundo y mercado en el que nos encontramos. La simplificación debe ser una prioridad para cualquier distribuidor, sin importar el tamaño, la marca, la ciudad en donde se ubica ni tampoco la edad de la misma. En nuestra experiencia, podemos ver constantemente que en los distribuidores hay tareas duplicadas. En ciertos casos es debido al proceso administrativo de control total, en otros (la mayoría), es debido a una operación robusta, poco planeada mermando directamente la moral de los colaboradores.

La complejidad de procesos y la duplicidad de tareas son dos importantes enemigos de la eficiencia. Se vuelve inspiradora la filosofía actual de General Electric: cambiamos la idea de "hacer más con menos" por "hacer menos de mejor manera". Si logramos inspirar esto al interior, en lugar de tener "todólogos", podremos contar con jugadores clave para las tareas que se deben realizar en el distribuidor.

Dentro del artículo *Simplificando el trabajo: La revolución que se avecina* (2015), los autores Agarwal, Rea y Van Berkel apuntan: "Actualmente en algunas compañías se está despertando la necesidad de simplificar el entorno laboral reducir la carga de

trabajo, eliminar pasos, y diseñar aplicaciones más simples". En este sentido nuestra recomendación para CH es que, en un ambiente más relajado, el talento florece de mejor forma. Aunque nos encontremos dentro de un mercado y una industria altamente competitiva, debemos lograr simplificar las tareas. Al hacerlo los Asesores de Venta venderán más cómodamente, los Asesores de Postventa brindarán mejor servicio, Administración colaborará con mayor empatía y orientado a lograr mejores resultados, los Gerentes estarán más enfocados en lo verdaderamente aporta y los dueños seguramente más satisfechos. Desde CH debemos fortalecerlo.

CH juega un papel importante en esta etapa de transición ideal, para ser más productivos y hacer menos cosas de mejor forma que sean necesarias. En nuestro caso, en los distribuidores hay ciertas acciones que técnicamente no deberían ser responsabilidad de los asesores sin embargo hoy, lo son. Por ejemplo, un paso fundamental dentro del ciclo de venta es la prueba de manejo; para realizarla, los Asesores de Venta tienen que validar si el vehículo se encuentra listo para ello, en condiciones estéticas y mecánicas impecables. Para esta situación y otras similares, recomendamos que CH tenga claridad en las descripciones de puesto y por lo tanto un organigrama mejor balanceado.

Otra manera de re imaginar CH dentro de los distribuidores es teniendo contacto directo con clientes finales. Es decir, frecuentemente a través de sus opiniones, los clientes pueden aportar de manera considerable a la operación del distribuidor. Debemos de ser capaces de medir satisfacción, lealtad, referencias y ser sensibles a los resultados de las mismas. Un cliente nos puede ilustrar cómo estamos trabajando como CH de mejor manera, que varias herramientas o encuestas internas aplicadas para ello. Sin creatividad, CH opera sin rumbo propio o iniciativa que sume. Vendamos esa idea como vendemos vehículos y seguramente seremos testigos del cambio en la realidad del CH al interior de los distribuidores de autos en México.

REFLEXIÓN FINAL

La realidad, escenarios, situaciones e ideas plasmadas a lo largo del presente informe, sugieren una revisión profunda de nuestro deber como profesionales de CH. En el caso de los Distribuidores de Autos en México, ésta necesidad se agudiza, porque en su mayoría, las áreas de CH se encuentran estancadas, sin salir a la luz, sin convertirse en protagonistas y por consiguiente sin aportar valor.

Ganarse un lugar importante dentro de los Distribuidores es tarea de CH, conceder ese lugar y cambiar paradigmas de mucho tiempo atrás es tarea de los Propietarios, Directores o Gerentes Generales. La innovación de los primeros al hacer las cosas de forma distinta de como las han estado haciendo y la apertura de los segundos al aceptar el aporte benéfico a la salud de la vida comercial, administrativa y de servicio de su negocio por parte de CH. La innovación es un deber y la creatividad de CH es un aliado para asegurarla.

Los cambios reales se deben gestar al interior, por tantas buenas prácticas que investiguemos y tratemos de replicar, por muchos programas innovadores por parte de los corporativos puestos a disposición de la red de distribuidores, se quedarían simplemente como buenas ideas o intenciones si no aseguramos primero las condiciones internas para aceptarlas. No pensemos en querer cambiar y modificar toda una estructura que ha permanecido igual por años, apostemos por cambios pequeños en tareas, actividades, responsabilidades y funciones, de esa manera y proyectado a un futuro consideramos que se pueden lograr enormes resultados.

Después de escribir las páginas anteriores, y sin caer en romanticismos, podemos concluir que al final del cuento CH debe preguntarse que tan felices son las personas que colaboran en los distribuidores. ¡ Personas primero, colaboradores después ! Nuestra mayor responsabilidad está en lograr que la gente trabaje con nosotros deseándolo primero y requiriéndolo después. Cuando tengamos ese escenario disponible, entonces podremos afirmar que nuestra razón de ser como Capital Humano en los Distribuidores de Autos en México se habrá cumplido.

MDC

REFERENCIAS

Libros

Cameron, K & Quinn R (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, San Francisco California: Jossey-Bass

Everett R, & Steinfatt Thomas (1999) *Intercultural Communication*. Illinois: Waveland Press.

Linton R (1945) *Cultura y personalidad*, México: Fondo de Cultura Económica, Breviarios Económicos

Morgan, J (2014) *The Future of Work*: New Jersey: John Wiley and Sons.

Schein, E (2010) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco California: Jossey-Bass.

Ulrich, D & Brockbank, D. (2005) *HR The value proposition*. Harvard Business School Press.

Ulrich D (1998) *Delivering Results: A New Mandate for Human Resource Professionals* Harvard Business Review Press

Wakeman, C (2010) *Ditch the Drama, Restore Sanity to the Workplace, and Turn Excuses into Results* John Wiley & Sons,

Revistas electrónicas

Deloitte University Press (2015) *Global Human Capital Trends 2015 Leading in the new world of work*

Norman, H (2008) en *Getting the best from the function at Ericsson* Melcrum Publishing Limited

Olaz, A (2011) en *Ian Harremanal: revista de relaciones laborales* Bilbao: Universidad del País Vasco

Recursos Electrónicos:

http://www.milenio.com/negocios/Enfrenta-industria-automotriz-recursos-humanos_0_125387667.html

<http://www.mms-mexico.com/columns/el-capital-humano-en-la-industria-automotriz>

http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/123456789/1802/1/Diagnostico_d_e_la_cultura_organizacional

<http://smallbusiness.chron.com/human-resources-challenges-auto-industry-76339.html>

<http://www.ocai-online.com>

<http://www.kotterinternational.com>

Baker, K, acerca de Comunicación organizacional en:

<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>

<https://elblogdegraham.wordpress.com/tag/graham-ross/>