



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**“GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN CONCESIONARIA
AUTOMOTRIZ”**

Autor: Daniel Barberio

Registro N° 18064

danibarberio45@gmail.com

Profesor tutor: María Federica Guevara

MENDOZA 2021

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se ha llevado a cabo en una empresa automotriz ubicada en el departamento de Godoy Cruz, Mendoza, la cual es concesionaria de la marca Nissan. El objetivo de la misma consiste en mejorar la función y prácticas de RRHH brindando un marco de referencia a toda la red oficial, concentrándose en reforzar la profesionalización del personal de la concesionaria. Para esto se ha realizado una investigación de tipo cuantitativa descriptiva, en la que se ha estudiado el clima organizacional desde la perspectiva de los trabajadores. El análisis se ha basado en los conceptos de cultura organizacional, gestión de recursos humanos y gestión del talento. Además, se llevó a cabo un análisis de la empresa y sus funciones. El trabajo ha arribado a las conclusiones que permiten inferir que se requiere adoptar un conjunto de mejoras en las acciones que se llevan a cabo, en RRHH respecto a mejorar el clima organizacional y optimizar el capital humano.

Palabras clave: concesionaria automotriz, RRHH, capacitación del personal, liderazgo, manejo de conflictos

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I	8
CONCEPTOS CLAVES	8
1.1 Industria automotriz	8
1.2 Cultura organizacional	9
1.2.1 Los elementos de la Cultura Organizacional son:	10
1.2.3 Cultura y gestión de Recursos Humanos.....	13
CAPÍTULO II.....	14
Gestión de los Recursos Humanos	14
2.1 La gestión de los Recursos Humanos en la empresa.....	14
2.2 Áreas de Recursos Humanos.....	15
2.2.1 Selección de personal	15
2.2.2 Capacitación.....	15
2.2.3 Comunicación interna	15
2.2.4 Relaciones Laborales.....	15
2.2.5 Salud Ocupacional.....	15
2.2.6 Seguridad e Higiene	15
2.2.7 Administración y liquidación de haberes	16
2.2.8 Gestión del desempeño.....	16
2.3 Gestión del talento.....	16
2.4 Clima laboral.....	17
2.5 El Capital Humano	17
2.6 El liderazgo en los RRHH.....	19
2.6.1 Comunicación y liderazgo en los RRHH	21
2.6.3 Manejo de conflictos	23
CAPITULO III	27
LA EMPRESA	27



3.1 La empresa	27
3.1.1 Misión	28
3.1.2 Valores	29
3.1.3 Visión	29
3.2 Organigrama de empresa automotriz	30
3.3 Competencias por puestos de trabajo	31
3.3.1 Mapa de competencias por puesto de trabajo.....	32
3.3.2 Panel de competencias según puesto de trabajo	34
3.4 Análisis de la cultura organizacional.....	42
CAPITULO IV.....	44
PROGRAMA SERNISSAN.....	44
4.1 Misión	44
4.2 Visión	44
4.3 Objetivo.....	45
4.4 Desarrollo del Programa.....	45
4.4.1 Búsqueda de excelencia y resultado	45
4.4.2 Valores	46
4.4.3 Propósito	46
4.4.4 Diferencias entre los modelos tradicionales y el Programa SERNISSAN.....	48
4.4.5 Herramientas del Programa SERNISSAN	49
4.4.6 Procesos de evaluación.....	50
4.5 Responsables del Programa SERNISSAN	51
CAPITULO V	53
METODOLOGÍA.....	53
4.1 Presentación de resultados	54
4.1.1 Puesto de trabajo	54
4.1.2 Nivel de satisfacción con el sueldo percibido	55
4.2 Discusión de resultados.....	66
CONCLUSIONES Y APORTES	68
Propuesta de mejora	69



Bibliografía.....	71
ANEXOS	73
Anexo I Encuesta de Satisfacción	74
ANEXO II Instructivo para el reclutamiento y selección de personal	79
ANEXO III Organigrama Casa Central	82
ANEXO VI Panel de competencias	85

Índice de Gráficos, Ilustraciones y Tablas

Gráfico 1 Satisfacción con el puesto de trabajo	54
Gráfico 2 Satisfacción con la remuneración.....	55
Gráfico 3 Satisfacción con el paquete adicional de remuneraciones.....	56
Gráfico 4 Autonomía para el desarrollo del trabajo	56
Gráfico 5 Oportunidades para el aprendizaje y desarrollo en la empresa	57
Gráfico 6 Aprendizaje sobre los productos Nissan	58
Gráfico 7 Aprendizaje sobre el puesto de trabajo.....	58
Gráfico 8 Aprendizaje sobre los clientes y como tratar con ellos	59
Gráfico 9 Confianza en los superiores.....	59
Gráfico 10 Reconocimiento de los superiores.....	60
Gráfico 11 Importancia de las capacitaciones para el desempeño del trabajo	61
Gráfico 12 Superiores alientan a capacitarse.....	61
Gráfico 13 Cantidad de horas por semana que puede dedicar a capacitación	62
Gráfico 14 Lo que menos le gusta de la concesionaria	63
Gráfico 15 Lo que más le gusta de la concesionaria	64
Gráfico 16 Orgulloso de trabajar en Nissan	65
Ilustración 1 Organigrama empresa automotriz	31
Ilustración 2 Crecimiento empresarial.....	45
Ilustración 3 Propósito del Programa SERNISSAN.....	46
Ilustración 4 Diseño del programa SERNISSAN.....	47
Ilustración 5 Procesos del programa SERNISSAN.....	48
Tabla 1 Glosario de competencias SERNISSAN	32
Tabla 2 Diferencias entre los modelos	48
Tabla 3 Responsables del Programa SERNISSAN	52



INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca colaborar con las empresas automotrices en el mejoramiento del clima organizacional, especialmente en referencia a la gestión de recursos humanos, identificando los factores que intervienen en los procesos de selección y capacitación que beneficien el ambiente laboral, la empresa y el bienestar del trabajador.

La finalidad de realizar este tipo de investigaciones radica en que el capital humano con el que cuentan las empresas automotrices para sus ventas, es el más importante ya que de ellos depende que se puedan colocar los productos en el mercado.

El departamento de Recursos Humanos (RRHH) de las empresas, es el que tiene a su cargo un conjunto de actividades de las cuales depende, en gran medida, la eficacia con la que se llevan a cabo las acciones que permiten alcanzar los objetivos y metas propuestas en cada empresa. El cuidado del personal, como también su opinión y vivencias, contribuyen a mantener los niveles de éxito de las empresas, manteniendo la vigencia de los negocios que de ella se desprenden.

La empresa automotriz estudiada, tiene a su cargo la venta de autos Nissan, y cuenta con 32 empleados en total, distribuidos en diferentes puestos de trabajo. Cada uno de ellos debe contar con conocimientos y capacidades adecuadas a cada puesto de trabajo que ocupan. A fin de mantener un óptimo equipo de trabajo, la empresa ha implementado un programa de gestión de RRHH, con la finalidad de mejorar el desempeño y la gestión del área, la cual ha presentado deficiencias que ocasionaron problemas operativos, de gestión y falta de eficiencia.

Con el objeto de abordar la problemática, se ha fijado como objetivo general mejorar la función y prácticas de RR.HH. brindando un marco de referencia a toda la red oficial, concentrándose en reforzar la profesionalización del personal de la concesionaria.



Para alcanzar dicho objetivo, se han propuesto como objetivos específicos los de delimitar las responsabilidades de los distintos niveles que componen la organización en cuanto a la implementación del programa de gestión de RR.HH.; ordenar y clarificar la organización mediante la utilización de herramientas tales como la confección del organigrama de la concesionaria; definir, analizar y describir los puestos, las responsabilidades y las dependencias; profesionalizar y dar orden al proceso de selección de personal que actualmente se utiliza mediante la utilización de distintas herramientas de gestión; y, planificar, implementar y realizar el posterior seguimiento de un programa de evaluación de desempeño a fin de evaluar a los distintos integrantes de la organización con objetivos cualitativos y cuantitativos según el área y puesto desempeñado.

El programa de gestión de RR.HH. se desarrolla a fin de optimizar y profesionalizar las funciones y tareas llevadas a cabo por el área, logrando de este modo alinear los objetivos de las personas que integran la organización y los objetivos del sector con los de la organización.

Si bien un programa de gestión de RR.HH. puede abarcar desde la formalización de la estructura mediante un organigrama, hasta políticas de desarrollo y compensaciones para el personal, dado la magnitud y lo extenso de un estudio de estas características, el presente trabajo se limitará a desarrollar las siguientes áreas del programa de gestión:

- Formalización mediante organigrama
- Análisis y descripciones de puestos
- Proceso de selección e inducción de personal
- Gestión del desempeño

Luego del desarrollo formal de la implementación del programa de gestión desarrollado, se propondrá la aplicación de mejoras o cambios en algunos aspectos desarrollados.



CAPÍTULO I

CONCEPTOS CLAVES

1.1 Industria automotriz

Esta industria se caracteriza por contar con un conjunto de organizaciones que se vinculan con diferentes áreas como son el diseño, el desarrollo, la manufactura, el marketing, y la venta de automóviles. Iniciada en las primeras décadas del siglo XIX, se ha convertido en uno de los sectores económicos más importantes del mundo por sus ingresos, pero también por su contribución con la mejora de las vinculaciones humanas. El sector presenta una demanda constante ya que existe cada vez una mayor necesidad de transporte con mayor diversidad.

El proceso de producción se refiere a la cantidad de productos que se han generado durante un determinado período de tiempo. Cartier (2015), define a este proceso como “un sistema de acciones dinámicamente interrelacionadas orientado a la transformación de ciertos elementos de entrada denominados factores, en ciertos elementos de salida, con el objetivo primario de incrementar su valor, concepto éste referido a la “capacidad para satisfacer las necesidades”.

La productividad es definida por Rodríguez Combeller (2013) como “una medida de la eficiencia económica que resulta de la relación entre los recursos utilizados y la cantidad de productos o servicios elaborados”. Para esto la productividad debe medir la eficiencia de producción por cada factor o recurso utilizado, entendiendo que la eficiencia se refiere a que se requieran menos recursos para producir una misma cantidad, lo que puede redundar en una mayor productividad y, en consecuencia será mayor la eficiencia.

Esta industria se basa en una gestión adecuada, no sólo de los recursos, sino también de los productos que se ha logrado obtener. Para esto se requiere de una gestión capaz de organizar



las actividades desde diferentes posicionamientos alcanzando los objetivos que se han establecido para lograr ubicar la producción en el mercado.

La gestión es la más importante de todas las acciones que se llevan adelante en las empresas ya que requieren de acciones integrales articulando los procesos y los resultados, como también la cogestión en la toma de decisiones. Las nuevas formas de gestionar, entonces, toman en cuenta la necesidad de desarrollar procesos de trabajo compartido y asumen la realización personal de quienes participan del proyecto (Huergo, 2017).

1.2 Cultura organizacional

El concepto de cultura organizacional remite a un fenómeno complejo que debe ser comprendido en su dimensión cultural. Se trata de un conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que enfocan todas sus actividades, como una ayuda para el cumplimiento de los objetivos de las entidades correspondientes. Debe ser flexible y adaptarse a cualquier empresa u organización, aunque presente características universales.

El análisis de la cultura organizacional de una empresa es importante ya que permite: comprender como un determinado grupo de personas trabaja; además permite entender el concepto de eficacia que sostiene a la organización; comprender y predecir las consecuencias de la implementación de diversas estrategias y políticas; identificar las áreas de cambio, en referencia a poder conocer qué pasará si algo se modifica lo que facilitará reforzar la identidad organizacional y hacerla más adaptativa; valorar y responder a los fenómenos de cambio interno.

Edgar Schein define a la cultura organizacional como la identidad social de la empresa, la que surge como producto de la experiencia grupal y como resultado de un proceso continuo de integración interna en tiempo y espacio, adaptado al contexto en el cual se desempeña la empresa.

El concepto de cultura es dinámico y evolutivo Su análisis se basa en la psicología de grupo, la teoría del liderazgo, psicología social y la teoría del aprendizaje.



Las características particulares del concepto de Cultura Organizacional son:

- Propiedad de una unidad social, independiente y claramente definida.
- Operan inconscientemente
- Define la visión que la organización tiene de sí misma y del entorno
- Respuestas aprendidas por el grupo para responder a los problemas de subsistencia externa e integración interna
- Son consideradas válidas y definen el modo correcto de percibir, pensar y sentir la realidad
- Los efectos de la cultura están firme, profunda y esquemáticamente engarzada en los pensamientos, percepciones y sentimientos de la gente

Brinda a sus miembros

- una perspectiva integral,
- un sentido a las situaciones
- una perspectiva histórica
- una visión de identidad

En base a lo expuesto se puede inferir que la Cultura Organizacional es un conjunto de patrones, creencias, valores, prácticas y artefactos que definen a sus miembros como lo que deben ser y la manera en que deben hacer las cosas. Esto se ve reflejado en los rituales y la simbología de la organización.

1.2.1 Los elementos de la Cultura Organizacional son:

La filosofía: la cual se convierte en el eje por el que transitan las actividades de la empresa. Adoptar una filosofía permite interpretar y explicar cómo se lograrán los fines.

La misión: es la razón de ser de una empresa. Muestra el compromiso de ésta con la sociedad en general y con el mercado en particular.

La visión: describe el objetivo final al que se pretende llegar, y se constituye en el eje que lleva a la empresa a superarse a sí misma.

Los valores: se refieren a los valores que se incluyen en el código de cultura de la empresa y que le dan fundamento a las acciones y tareas de sus miembros.

El ambiente empresarial: es el contexto en el cual se presentan las relaciones entre los miembros y la actitud que estos muestran en las múltiples situaciones laborales.

El sentido de identidad: es la forma como los empleados, se identifican como miembros de la empresa.

Normas, reglas y lineamientos: son los estatutos y reglamentos internos necesarios para las actividades particulares que se realizan en cada empresa (Porrás Velásquez, 2009).

Figura 1 Elementos de la Cultura Organizacional



Fuente: Porrás Velásquez, (2009)

Edgar Schein propone un modelo de Cultura Organizacional en niveles, con el fin de comprender el comportamiento de los trabajadores en las empresas (Schein, 1998). Estos niveles se encuentran perfilados en función del grado de su visualización por parte del observador externo:

Figura 2

Modelo de la Cultura Empresarial de Schein



Fuente: Schein (1988)

Artefactos: este es el nivel más visible y superficial de la empresa. Se perfila por la estructura y los procesos organizacionales visibles. Los artefactos son observables y tangibles, permitiendo el estudio de la cultura de la entidad.

Valores: se refiere a las creencias que son compartidas por todos, y se validan en los procesos sociales. Los valores son los que preceden el comportamiento de los trabajadores, aunque puedan ser contradictorios entre sí, siempre recogen las reglas y normas de comportamiento, principios sociales, estrategias, objetivos y filosofías con un valor intrínseco.

Supuestos: recogen las medidas que han sido eficaces para solucionar los problemas de adaptación externa e interna, ya que a fuerza de repetición exitosa, han sido asumidas por los trabajadores de la empresa de forma automática.

Schein (1988) sostiene que la Cultura Organizacional se encuentra impresa por un patrón de supuestos básicos, subyacentes mientras que los valores y los argumentos representan sus manifestaciones más visibles (Pedraza-Álvarez, 2015).



1.2.3 Cultura y gestión de Recursos Humanos

Las organizaciones se han planteado la necesidad de elevar los niveles de productividad y competitividad mediante la incorporación de nuevas tecnologías, la modificación de sus procesos productivos y las formas de organización del trabajo, así como el diseño de nuevas estrategias económicas adaptadas a las nuevas realidades. Estas estrategias y formas de organización del trabajo, permiten una mayor versatilidad de las funciones gerenciales. En cuanto a la actividad específica de RRHH también aparecen cambios que son fundamentales. Estos cambios van conformando una nueva cultura organizacional caracterizada por las nuevas formas de visualizar la organización. Esto significa que la función de RRHH debe desarrollar habilidades y actividades destinadas a reforzar y mantener en todo el personal, incluyendo los directivo y mandos, un alto espíritu de compromiso con la organización lo que requiere del diseño de estrategias o formas de acción que día a día, refuercen la cultura del cambio hacia la excelencia.

Uno de los aspectos más relevantes de la gestión de RRHH es el desarrollo de actitudes y habilidades personales, necesarias para alcanzar un desempeño óptimo, con el objetivo final de contribuir a la consecución de los resultados empresariales, ganando en profesionalidad y motivación, lo cual contribuye a reducir la rotación de personal, a aumentar la flexibilidad y generar valor, todo lo cual potencia su competitividad.



CAPÍTULO II

Gestión de los Recursos Humanos

2.1 La gestión de los Recursos Humanos en la empresa

La gestión de los RRHH es la encargada de definir los procesos por los cuales las empresas planifica, organizan y administran las tareas y activos relacionados con las personas que conforman la organización. Es un área que tiene un gran peso en el ámbito empresarial, e involucra áreas como la gestión del talento, la formación en las empresas, la selección, la gestión de clima laboral, la evaluación del desempeño, la gestión de los cambios organizacionales que afecten al personal, la resolución de conflictos laborales, la implementación de políticas sobre el personal, las tareas administrativas de los RRHH, entre otras.

La gestión de los RRHH siempre estará condicionada por el contexto en el cual la empresa se inserta ya que está vinculada con la misión, la visión y los valores de la empresa. Exigencias tales como mejorar la calidad y el servicio al cliente, innovar en forma continua, máxima eficacia en los sistemas organizativos y de producción, alcanzar los objetivos y desarrollar competencias.

Abarca todas las áreas necesarias para que los empleados sientan que pertenecen a la empresa. Sin embargo, conseguir estos objetivos no es una tarea sencilla y supone un mayor grado de conciencia organizacional, obtener mayores datos de desempeño y productividad que faciliten la operativa de la empresa.

No puede estar separada de las áreas de la empresa, ya que es imprescindible que RRHH sea parte del negocio. El área de RRHH debe estar en contacto permanente con las actividades del negocio ya que la gestión de recursos humanos se encarga de establecer políticas, líneas de actuación y las pautas de comportamiento a seguir por parte de los empleados.



2.2 Áreas de Recursos Humanos

Las áreas que componen los RRHH son las siguientes:

2.2.1 Selección de personal

Esta área es la responsable de reclutar personal para los puestos que lo requieran, lleva adelante el proceso de evaluación y selección del mismo. Se realizan test psicotécnicos, a cargo de profesionales especializados, para la evaluación de los puestos de trabajo

2.2.2 Capacitación

La capacitación permanente del personal contribuye con las metas de eficacia esperadas en las empresas. Esta área es la encargada de buscar capacitaciones adecuadas para los fines de la empresa, y articular los medios para que estas puedan ser brindadas al personal.

2.2.3 Comunicación interna

El área de RRHH es la responsable de comunicar los mensajes en forma interna, dentro de la empresa. Además realizan actividades vinculadas con la integración de todo el personal.

2.2.4 Relaciones Laborales

El área se ocupa de las relaciones que la empresa mantiene con los gremios que correspondan, con diferentes instituciones que intervengan o interactúen con la empresa en el nivel de RRHH, y además, se ocupan de los juicios laborales que puedan tener, por lo que los abogados son los responsables de esta área.

2.2.5 Salud Ocupacional

Se ocupa de las relaciones que se establecen con los servicios médicos que brinda la empresa para el cuidado de la salud de sus empleados. En algunas empresas hay un referente de RRHH que se ocupa de llevar adelante campañas de salud preventivas.

2.2.6 Seguridad e Higiene

En esta área son los responsables de hacer cumplir y respetar las normas nacionales e internacionales, que se establecen para el cuidado y la protección del ambiente laboral. Se ocupa



de llevar adelante las acciones correspondientes a la prevención de riesgos laborales, con el uso de maquinarias, transportes o elementos necesarios para la realización del trabajo cotidiano.

2.2.7 Administración y liquidación de haberes

Desarrollan las actividades de liquidación de sueldos, retenciones, abonar aportes y contribuciones, aplicar los aumentos de sueldo correspondientes, controlar la asistencia del personal, observar las faltas que puedan aparecer por parte del personal, realizar las liquidaciones de acuerdo a lo que corresponda.

2.2.8 Gestión del desempeño.

Este es otro punto de vital importancia para el trabajo del personal ya que permite alinear la estrategia empresarial con los objetivos personales de las personas, mejorando el rendimiento de la organización, mediante evaluaciones del desempeño del trabajador. El mal desempeño laboral se vincula con la falta de herramientas que contribuyan con la motivación y la retención de los colaboradores más calificados.

2.3 Gestión del talento

La gestión del talento humano se refiere al proceso que se desarrolla en una empresa o industria en la cual se incorporan nuevos integrantes, centrándose en destacar a aquellas personas con un alto potencial dentro de su puesto de trabajo.

El primer teórico en definir la gestión del talento humano fue David Watkins (1998) como “aquella fuerza humana o aquellos colaboradores que influyen positivamente en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización” (Prieto Bejarano, 2013, pág. 25).

“Tiene por objeto a la gestión de personas que trabajan en la organización laboral y esas personas son las portadoras del conocimiento que no puede tratarse descontextualizado o independiente de las personas como seres sociales” (Santos, 2010, pág. 32) .



La gestión del talento humano adquiere una importancia estratégica en las organizaciones, ya que aumenta la competitividad en lo referente a los procesos de atracción y retención de candidatos cualificados, basado en el desempeño más valorado en la productividad.

2.4 Clima laboral

El clima laboral hace referencia al clima organizacional. Definido como un conjunto de actividades, rutinas y condiciones que se dan en una empresa, las que están directamente ligadas con la satisfacción de los trabajadores en su entorno de trabajo (Pedraza-Álvarez, 2015).

Es importante que en la empresa el clima laboral o clima organizacional, busque favorecer el buen ambiente de trabajo, especialmente garantizando espacios adecuados a cada uno de los puestos ya que el impacto positivo, redundará en la eficacia y el buen desempeño laboral.

La importancia de generar un buen clima organizacional ya que incrementa la motivación, aumenta el compromiso laboral, promueve el trabajo en equipo, facilita la comunicación interna, mejora la relación entre jefes y subordinados, entre otros beneficios.

2.5 El Capital Humano

El personal que se desempeña en una empresa es definido como el recurso humano, el que contribuyen con la consecución de los objetivos y metas fijadas por la organización. El capital humano se refiere justamente a este recurso, que hoy adquiere un nuevo protagonismo, ya que se ha convertido en uno de los activos intangibles de la empresa.

Los activos intangibles se caracterizan por no tener una definición en los estados contables de la empresa, esto significa que hay aspectos del trabajador que no pueden ser medibles en términos cuantitativos. El capital intelectual con el que cada trabajador cuenta, aporta a la empresa y colabora en la construcción de su propia identidad, es decir, de su cultura organizacional. Puede estar integrado por las relaciones que la empresa establece con el exterior



en referencia a sus compras y ventas, si las hubiere, y se refiere a los proveedores, los clientes, las alianzas estratégicas que se establecen.

También componen este capital humano, el personal que desempeña diferentes actividades dentro de la empresa, ya que las personas forman parte de la organización y dentro de esta, desarrollan un rol que les es propio, pero que a su vez está íntimamente ligado al rol que desempeña la empresa. Ocaña (2006) explica que los recursos intangibles de la organización son aquellos que se conforman por el conjunto de conocimientos, relaciones y personas que han generado un valor para la empresa que se traduce en la ventaja competitiva, siendo el elemento diferenciador y particular.

Dave Ulrich (2010) propone una visión global para las empresas que se desenvuelven en el mundo globalizado, en el cual las capacidades del personal gerencial y directivo, deben ser globales, adoptando la perspectiva adecuada que favorezca al negocio y la empresa, pero además a las necesidades de los clientes, proveedores, competidores, y el mercado de consumo.

Corresponde al valor que generan las capacidades de las personas mediante la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás.

Iván Navarro Abarzúa (2005), retomando los trabajos de Boisier (2002), precisa mucho más el concepto y agrega que este corresponde al “stock de conocimientos y habilidades que poseen los individuos y su capacidad para aplicarlos a los sistemas productivos”. Propone considerar los siguientes aspectos del capital humano:

- Capital cognitivo: compuesto por el stock de conocimientos que una comunidad territorial, y no el individuo, tiene de sí misma, de su historia y de su entorno.
- Capital simbólico: que corresponde al poder de hacer cosas a través de la palabra, recurriendo al poder activo y generativo del lenguaje.
- Capital cultural: representa el stock de tradiciones, mitos, creencias, lenguaje. Modos de producción, conjunto de bienes materiales e inmateriales propios de una comunidad, todos ellos constitutivos de una memoria colectiva denominada bien cultural.



- Capital cívico: referido básicamente a la confianza en las instituciones de la sociedad civil y política, al interés en la cosa pública y al funcionamiento de la institucionalidad democrática.
- Capital psicosocial: señala la serie de factores que mediatizan el pensamiento en acción, como son los sentimientos, emociones, recuerdos, ganas de progresar, entre otros.
- Capital sinérgico: que corresponde a la capacidad real o latente que posee toda comunidad para articular en forma democrática las diversas formas de capital intangible, que se encuentra en cada comunidad, dándole un uso y direccionalidad consensuada (Navarro Abarzúa, 2005).

2.6 El liderazgo en los RRHH

El liderazgo es definido como un proceso mediante el cual se optimizan los resultados obtenidos a nivel grupal, a través de la orientación de la voluntad de cada uno de los integrantes de un equipo de trabajo.

Un líder no tiene como objetivo que los miembros de su grupo sean subordinados que acatan sus órdenes de forma automática, sin ser aceptadas de forma privada. Si un líder aspira a eso no sería más que un jefe formal con el que finaliza su influencia allí donde acaba su presencia y/o su poder. Un líder con verdadera vocación de liderazgo, no quiere subordinados o súbditos, sino seguidores que crean en él. Puede utilizar muchas y variadas técnicas para conseguir la meta que se ha propuesto; puede variar según las circunstancias y situaciones su estilo de liderazgo.

El liderazgo requiere transformar a las organizaciones y su gente, a partir de cambiar la forma de actuar, buscando innovar en el pensamiento y los sentimientos. Es por esto por lo que el líder, requiere un reenfoque mental que le permita generar un comportamiento congruente con sus creencias y que a su vez, motive a realizar cambios permanentes.



En términos de Gerstner (1996) sostiene que el liderazgo

...es el proceso de influir sobre las personas para dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de determinadas metas. No existe un perfil ideal del líder exitoso, pero si se han detectado una serie de rasgos comunes entre los individuos sobresalientes, que determinan un conjunto de características. Las tareas de liderazgo que se desarrollan en los puestos gerenciales, implican la planificación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades, funciones y tareas, es por esto que sin planes de acción bien llevados y diseñados, las organizaciones no podrían existir (p.68).

La responsabilidad de lograr que las cosas sucedan fijando metas y alcanzando los objetivos propuestos, garantiza el desarrollo de las actividades adecuadamente. Por ende, la figura del gerente, se constituye en el eje principal, el líder que guía y promueve para que las cosas sucedan. Sin esta conducción cada uno de los integrantes de la empresa, podrá seguir un rumbo diferente y con esto generar espacios, en los cuales los intereses sean diferentes a la empresa, generando subdivisiones en su interior.

Núñez (2018) considera que las seis características básicas que deben presentar los directivos en tanto líderes, son: habilidad mental, madurez emocional, necesidad intrínseca de logro, habilidad para resolver problemas, empatía y representatividad.

- La habilidad mental, está referida a la superioridad de inteligencia que debe tener el directivo ante los demás miembros de la organización. El líder de la organización debe tener habilidades y destrezas acordes a sus funciones adecuadas al rol que le ha sido asignado. Entre ellas están la dirección y orientación de los diferentes actores de la empresa, así como la administración de los recursos, con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece.
- La madurez emocional, está relacionada con la confianza que tienen los gerentes en ellos mismos y en lo que hacen, ya que saben exactamente lo que desean por parte de los demás miembros de la organización, y poseen la madurez necesaria para hacer frente a las fallas de estos últimos con la objetividad que se precisa.



- La necesidad intrínseca de logro, la cual enfatiza la necesidad interna de los gerentes a cumplir sus objetivos, les gusta fijarse metas difíciles, pero alcanzables.
- La habilidad para resolver problemas, se presenta cuando los gerentes eficientes, saben diferenciar entre la causa y efecto y por lo mismo, centrar sus esfuerzos en la primera. También han aprendido a dirigir los recursos con que cuentan a la solución de esos problemas.
- La empatía, está relacionada con esa habilidad que les permite a los gerentes eficaces, identificarse emocionalmente con los demás y ver las cosas desde el punto de vista del trabajador, sin que ello esté de acuerdo con él. Poder ponerse en los zapatos de otras personas les permite situarse en una posición privilegiada para poder mandar.
- La representatividad, destaca la responsabilidad del gerente de actuar como representante de su personal ante las demás organizaciones y jefes superiores (Nuñez, 2018).

Por lo tanto, el gerente como líder, debe desarrollar habilidades y destrezas en el campo de la comunicación a fin de interactuar permanentemente con la sociedad, que se presenta como determinante y exigente ante los diferentes cambios de orden cultural, social, político, ético, moral y en las cuales se encuentra el líder de la organización como ente mediador para lograr canalizar de la mejor manera dichos cambios a través de la escuela.

La comunicación es fundamental para un liderazgo adecuado, ya que además, debe generar motivación para con los otros actores, adecuándose a la situación que se presenta, dado que su acción de liderazgo dependerá en gran medida, del momento que tenga que afrontar en determinadas situaciones.

2.6.1 Comunicación y liderazgo en los RRHH

La comunicación interpersonal y el liderazgo, son dos variables muy relacionadas y de suma importancia para alcanzar las metas en cualquier empresa. El gerente es, indudablemente, un líder y debe asumir ese liderazgo para promover una comunicación eficaz, no sólo a partir



de cualidades personales necesarias y deseables en todo individuo, sino que además es necesario que posea un amplio radio de competencias profesionales: conocimientos teóricos, práctica, experiencias y reflexión sobre la empresa en la que se desempeña.

Al respecto, Rodríguez (2005), sostiene que la comunicación es la esencia misma de la vida del hombre, no se puede vivir sin ella y en sus constantes intercambios, para ello utilizar tres niveles de comunicación, la intrapersonal (la que realiza consigo mismo), la comunicación interpersonal (el diálogo y trato directo con otros) y la comunicación social que coincide con la interpersonal (se realiza de una persona hacia un grupo como profesor y alumnos, el artista con el público, un orador con su auditorio, entre otros).

Entre las funciones que cumple la comunicación, se debe mencionar también la relacionada con la participación en la toma de decisiones. En una comunicación eficaz se le facilita al individuo la información que necesita para tomar decisiones, luego de haber estado en contacto con los datos que le permiten identificar y evaluar las opciones a escoger. En consecuencia, la toma de decisiones sólidas dependerá del conocimiento que se tenga de los hechos.

La comunicación es la base del liderazgo efectivo, Rodríguez (2005) destaca que sin una buena comunicación los líderes no pueden lograr motivar a sus seguidores. Por el contrario si no saben comunicarse, decaen como líderes, desde esta perspectiva, la comunicación se concibe como la herramienta básica que es necesario activar para garantizar un liderazgo efectivo. El nuevo tipo de organización, descansa sobre la base de compartir constantes flujos de información y de comunicación entre cada una de las partes, las cuales trabajan en una relación de estrecha interdependencia, con una estructura de tipo horizontal.

De allí que la comunicación, es una herramienta indispensable y juega un papel importante dentro de la gerencia empresarial, pues la comunicación es la esencia de una relación efectiva y el proceso básico del cual se derivan las demás funciones.



2.6.2 La motivación como vía para potenciar el liderazgo

Sin lugar a dudas un rol importantísimo dentro de una organización, es la referida a la motivación y la manera cómo el gerente logra mantenerla, a la hora de alcanzar una meta que genere la productividad dentro de un liderazgo transformacional.

Es por lo que Robbins (1993), define la motivación como “el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”. Plantea el autor, que el esfuerzo representa la intensidad de poner todo el empeño cuando se está motivado, pero considera que la calidad del esfuerzo e intensidad del mismo, deben redundar en beneficio de la empresa para poder considerarlos favorables a la meta de la organización.

La motivación, es un proceso dinámico en el cual el individuo orienta sus acciones hacia la satisfacción de las necesidades generadas por un estímulo concreto y al conseguirlo experimenta una serie de sentimientos gratificantes. También es importante saber que las metas deben ser específicas, concretas, cuantificables y en el camino a obtenerlas se deben acompañar de retroalimentación, de modo que la persona pueda saber si está progresando en la consecución de la meta planeada y en qué medida se está logrando. Si se consideran estas condiciones, puede convertirse el establecimiento de metas en valioso instrumento para la motivación y el desempeño. (Robbins S. , 1993, p. 46)

2.6.3 Manejo de conflictos

El conflicto es un fenómeno propio de los individuos, que está presente en todas las épocas y edades y que afecta a la vida de las personas y al desarrollo de las organizaciones. Es un proceso que se inicia cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado, o está a punto de afectar, de manera negativa, sus intereses. De lo que pudiera deducirse que se convertirán en antagonistas, aquellos individuos o grupos de individuos que de alguna manera, perciban como amenaza la posición del otro con respecto a sus propias aspiraciones, intereses y metas.



Un conflicto existe, si hay condiciones que lo propicien, como las variables atinentes a los estilos de comunicación y también al proceso y canales de comunicación existentes. Muchos de los conflictos interpersonales e intraorganizacionales, pueden provenir de las fuentes de comunicación, por cuanto pueden surgir de problemas semánticos, malos entendidos y/o ruido en los canales de comunicación. Los problemas del proceso de comunicación derivados de estos factores, retrasan la colaboración y estimulan los malos entendidos (Robbins S. y., 1996). El juego entre la acción y la reacción de las partes en conflicto, producen consecuencias que pueden ser funcionales, en el sentido de que el conflicto produce una mejoría en el rendimiento del grupo, o disfuncionales si entorpecen el rendimiento del grupo. Serán funcionales cuando el conflicto es constructivo, porque perfecciona la calidad de las decisiones, estimula la creatividad y la innovación, fomenta el interés de los miembros del grupo y, es un medio para ventilar problemas y liberar tensiones.

La variabilidad y la riqueza de tales situaciones hacen que el conflicto ante todo pueda ser entendido como una fuente de creatividad, en la medida en que fuerza la búsqueda de soluciones como una fuente de creatividad y renovación continua. En tal sentido, Ross (1999) señala:

El conflicto tiene que ver con los fines concretos que los adversarios persiguen y, al mismo tiempo, con las interpretaciones que éstos hacen de lo que está en disputa. La mayoría de las veces el asunto en controversia es el punto focal de soterradas diferencias de las que los antagonistas sólo tienen un conocimiento parcial; diferencias estas que, si se ignoran, es muy probable que más adelante salgan de nuevo a la superficie (p. 9).

Entender el conflicto como contraposición de intereses y/o percepciones, es una de las formulaciones más usadas y es muy útil para comenzar a hablar de ellos. Esta generalidad de conflicto abre grandes posibilidades de análisis por su relación con las necesidades, los deseos, las emociones, y otras circunstancias personales y grupales que forman parte de todo el andamio social.



Pueden ser disfuncionales cuando sus consecuencias son: (a) demora de la comunicación; y (b) disminución de la cohesión del grupo subordinación de las metas del grupo a la prioridad de las luchas internas de los miembros.

El conflicto puede hacer que la actividad del grupo se detenga y es una amenaza para la supervivencia del mismo. El manejo de conflictos consiste en el desarrollo de una conducta que se expresa en: a) la cabida para escuchar activamente; (b) la capacidad de considerar problemas, identificar y separar los temas involucrados, y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos; (c) la cabida de usar un lenguaje neutral hablando claramente, y, si se requieren opiniones escritas, hacerlo; y (d) la comprensión a los valores que las partes sienten profundamente, incluyendo temas relacionados con el grupo étnico, el género y las diferencias culturales.

Una de las técnicas para manejar un conflicto es el acuerdo. Este es una técnica que no permite ganadores y perdedores, sino que lleva más bien a negociar soluciones mutuamente satisfactorias, con la renuncia o concesión de parte de los intereses de cada una de las partes en conflicto. Aunque el propósito es ganar-ganar, es una habilidad difícil, porque las partes en conflicto pocas veces quedan plenamente satisfechas y muchas veces, el conflicto que generó la situación tiende a repetirse. No obstante, es una de las estrategias de resolución más recomendable, ya que el líder ejercerá todas sus habilidades de comunicación asertiva, tomando parte activa en la búsqueda de la solución. Se considera que el manejo de conflictos es otra de las competencias ideal de la comunicación organizacional, pues no es posible imaginar una institución sin conflictos, pues estos son inherentes a la existencia humana (Ross, 1999).

En esta perspectiva, convertir los conflictos en oportunidades de mejoramiento de la comunicación es una habilidad que deberían poseer todos los líderes de la organización.

En fin, las destrezas de ejercer un liderazgo que coadyuve al logro de los objetivos organizacionales en un clima de mejoramiento de la calidad del trabajo y sus condiciones; la capacidad de estimular el trabajo en equipo y, la habilidad para manejar asertivamente los conflictos que se generan en distintos niveles de la estructura de la

organización y/o entre los actores que la integran, se consideran como el conjunto de competencias ideales para lograr realmente una comunicación organizacional efectiva (Ross, 1999, p. 18).



CAPITULO III

LA EMPRESA

3.1 La empresa

Nissan en Argentina se inicia en la década del 80, tomando fama con la introducción del mítico modelo Pathfinder, primer “4×4” del mercado, y con dos modelos referentes de la marca como los son el Sentra y el Máxima (Nissan, 2021). La empresa automotriz de venta de autos Nissan, se encuentra ubicada en el departamento de Godoy Cruz, Mendoza, y cuenta con 30 años de experiencia en la región. Su principal actividad es la venta de autos nuevos, y es considerada como la más importante de la región cuyana, ya que cuenta con una amplia gama de vehículos de la marca internacional.

Las principales fortalezas de la empresa son:

- Excelente servicio de posventa.
- Historia que avala la seriedad con que trabaja la empresa.
- Cumplimiento de fechas pactadas para la entrega de unidades.
- Gran capacidad de venta.
- Cuenta con personal altamente capacitado para realizar ventas y asesoramiento a los clientes.
- Su ubicación estratégica es accesible a una gran parte de la población del Gran Mendoza.

En la empresa se ofrece el servicio técnico oficial de vehículos de la marca, además de la venta de 0 km. Las operaciones se desarrollan en la sede ubicada en calle San Martín, del departamento de Godoy Cruz, Mendoza, donde cuenta con 30 empleados quienes desarrollan diferentes actividades.



La empresa es catalogada como PYME y se encuentra en la cúspide de la etapa de crecimiento de su ciclo de vida. Si bien el mercado automotriz se encuentra en permanente desarrollo y con cambios constantes, la diversidad de sus posibilidades es bastante amplia.

Esta empresa tiene una organización familiar, dado que la dirección de la misma se encuentra en manos de sus miembros, y sus socios fundadores. En los años 60 la empresa nació como un emprendimiento familiar, el cual ha ido creciendo a lo largo de los años. Doderó (1992) explica que las empresas familiares mantienen estructuras que les permiten y garantizan su continuidad en el mercado, gracias a la colaboración y el compromiso familiar, el cual no siempre se ha visualizado, pero sí es el más importante motor de las mismas.

En la empresa automotriz Nissan, se observa que la estructura y el potencial, de recursos tanto edilicios como financieros y humanos, es importante para su funcionamiento.

3.1.1 Misión

Siguiendo a Robbins (1996) en su definición, la misión es el “propósito que persigue una organización”. El autor señala una serie de elementos que conforman el enunciado de misión, tales son: clientes hacia los cuales se orienta la organización, el producto o servicio que ofrece, el ámbito geográfico en el cual se desempeña, la filosofía y el concepto de sí misma. Si bien algunos de estos factores no son esenciales, una buena definición de misión debe responder a las preguntas:

- ¿Para quién trabaja la organización? Los clientes principales de la organización, constituyendo los deseos o necesidades a satisfacer;
- ¿Qué ofrece la organización? El producto o servicio constituye el conjunto de atributos que satisfacen las necesidades descritas anteriormente;
- ¿Cómo trabajará la organización? Esta pregunta revela la ventaja competitiva de la organización, siendo el factor distintivo que le otorga identidad (Robbins S. y., 1996).



La misión de esta empresa automotriz es la de proveer en el mercado automotor, los productos de Nissan, comercializando los vehículos nuevos, el mantenimiento preventivo y correctivo correspondiente, cumpliendo con los estándares de la marca, las normas ambientales y el entorno social en el cual se encuentra inmersa, trabajando por el bienestar y crecimiento del capital humano con el que cuenta. De esta forma, la misión está encaminada hacia la excelencia, la total satisfacción del cliente, de los profesionales que integran la empresa, manteniendo el liderazgo en relación con la marca Nissan.

3.1.2 Valores

La empresa se inspira y actúa de acuerdo a los siguientes valores corporativos:

- Honestidad
- Honradez
- Compromiso
- Seriedad
- Respeto hacia las personas y el medio ambiente
- Empatía
- Responsabilidad
- Rentabilidad
- Transparencia
- Calidad

3.1.3 Visión

Ser la primer concesionaria de la marca Nissan en la región de Cuyo, liderando en calidad, tecnología, infraestructura, capital humano, rentabilidad y solidez financiera; encaminados a lograr la fidelización de nuestros clientes, convirtiéndonos en la mejor opción

del mercado, excediendo las expectativas de nuestros clientes, empleados y proveedores (Nissan, 2021).

La empresa ubica su público objetivo en aquellos clientes que buscan autos de calidad, de reconocida marca y tecnología actualizada. Este ideal se alcanza mediante la calidad en la oferta de los servicios y los productos, pero también en la atención y el asesoramiento adecuado.

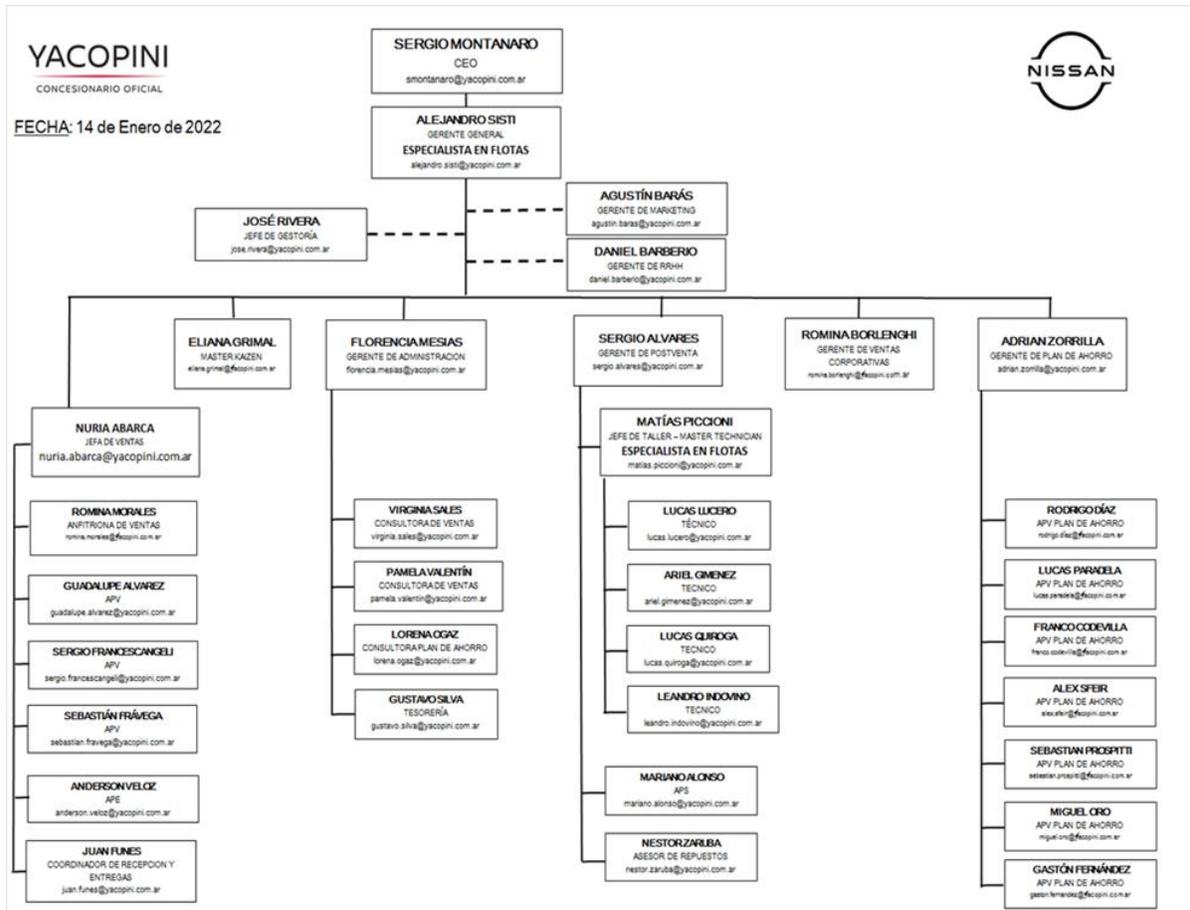
3.2 Organigrama de empresa automotriz

El organigrama es una herramienta que facilita a las empresas, comprender su estructura, distinguiendo las funciones y las responsabilidades correspondientes a la cadena de mando. Esta herramienta de alta utilidad para la empresa, es también importante para quienes se incorporan a la empresa, ya que facilita la rápida comprensión del funcionamiento empresarial.

La empresa de estudio cuenta con un organigrama general en el que se observa el CEO, seguido por el Gerente General, especialista en Flotas, del cual depende un Jefe de Gestoría, un Gerente de marketing y un Gerente de Recursos Humanos. (Ver Anexo III, página 79). De la Gerencia de RRHH depende a su vez, las gerencias de: Oficina de Postventa, Ventas Cooperativas y Plan de ahorro.



Ilustración 1 Organigrama empresa automotriz



Fuente: Yacopini. Concesionaria Oficial (2021)

3.3 Competencias por puestos de trabajo

Las competencias por puestos de trabajo se componen de los conocimientos y habilidades que tiene una persona para responder ante una tarea o actividad en el ámbito laboral, por consiguiente estas pueden incluir desde los conocimientos adquiridos hasta sus capacidades y actitudes. Es, en definitiva, aquello que hace competente a la persona para un determinado puesto de trabajo (Alles, 2017).

Las competencias que se requieren para los puestos de trabajo de la empresa son específicas de las actividades que el personal debe realizar. En la empresa de estudio estas se encuentran reflejadas en un mapa de competencias por puesto de trabajo que se detalla a continuación.

3.3.1 Mapa de competencias por puesto de trabajo

Para conseguir la satisfacción de los clientes y la prestación de servicios de excelencia, la empresa organiza sus puestos de trabajo en relación con las competencias que poseen las personas que ingresan a prestar servicios. Este sistema es estratégico y se encuentra ampliamente relacionado internamente, y se expresa en la distribución de los puestos de trabajo en relación con las competencias personales.

El mapa de competencias para cada puesto de trabajo facilita la configuración de los diferentes componentes de la gestión por competencias. Permiten a los profesionales de RRHH, conocer cuáles son los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para desempeñar adecuadamente un determinado puesto de trabajo. A continuación se describen las competencias que se requieren para los diferentes puestos de trabajo de la empresa de estudio.

Tabla 1 Glosario de competencias SERNISSAN

Enfoque en el cliente	Identificar y entender las necesidades de los clientes, permitiendo el desarrollo de nuevas oportunidades y el fortalecimiento de las relaciones ya existentes.
Excelencia	Alcanzar el máximo potencial de resultados con calidad de forma consistente en cualquier tipo de acción, considerando los recursos disponibles en el momento.
Foco en el resultado	Planear y ejecutar todas las acciones teniendo el resultado como objetivo, con el menor gasto de tiempo y recursos, generando satisfacción para los clientes
Visión Sistemática	Capacidad de ver el negocio como un todo y entender cómo funcionan las interacciones entre procesos, servicios, productos, clientes internos y externos



Disciplina	Planificar y ejecutar con responsabilidad y calidad cualquier tipo de acción, concentrándose en las prioridades y en el cumplimiento de los plazos
Flexibilidad	Capacidad de estar abierto a nuevas ideas y posibilidades, lidiando con varias demandas simultáneamente sin perder el foco y la energía
Proactividad	Tener iniciativa ante las situaciones de forma anticipada, asumiendo la responsabilidad en las tomas de decisión con agilidad y ponderación
Ejecución Operacional	Capacidad de poner en práctica las estrategias y acciones planificadas por la empresa, utilizando los conocimientos técnicos y recursos de forma optimizada
Competencias específicas	
Comunicación escrita y verbal	Capacidad de leer y escuchar con atención y de comunicar de forma clara, efectiva y correcta las ideas para los clientes internos y externo
Gestión de la información	Organizar los flujos y garantizar la calidad de la información estratégica y operativa del negocio, con el objetivo de apoyar la toma de decisiones
Liderazgo	Inspira a las personas influenciando de forma positiva, comportamientos y modelos mentales, garantizando que los objetivos de la empresa sean alcanzado
Negociación	Capacidad de llegar a un acuerdo proporcionando ganancias y ventajas para todos los involucrados en el proceso
Organización y planificación	Capacidad de estructurar y proyectar sus actividades y las de su equipo, estableciendo metas mensurables y alcanzables, cumpliéndolas con éxito
Relacionamiento interpersonal	Capacidad de estructurar y proyectar sus actividades y las de su equipo, estableciendo metas mensurables y alcanzables, cumpliéndolas con éxito
Trabajo en equipo	Capacidad de convivir con personas diferentes generando cooperación y sinergia para alcanzar un propósito en común
Escucha activa	Capacidad de escuchar atentamente el mensaje que otra persona está transmitiendo, sin juicios y sin interrupciones innecesarias
Capacidad de transformar	Capacidad de provocar cambios en la forma de actuación de los involucrados en ambientes y situaciones complejas y dinámicas
Desarrollo y empoderamiento	Capacidad de delegar mayor autonomía de decisión y responsabilidad a los equipos, valorizando y aprovechando al máximo sus talentos
Inteligencia emocional	La capacidad de identificar nuestros propios sentimientos y los de los otros, de motivarnos y de gestionar bien las emociones dentro de nosotros y en nuestras relaciones
Análisis de resultados	Capacidad de analizar e interpretar los indicadores y los impactos de las acciones realizadas, verificar tendencias y planificar acciones de mejora

Fuente: Elaboración propia en base a SERNISSAN (2021)



3.3.2 Panel de competencias según puesto de trabajo

De acuerdo a cada puesto de trabajo existen diferentes funciones. Estas se relacionan con los conocimientos y habilidades de los trabajadores. La función, explicitada claramente para los trabajadores, permite identificar cuáles son las acciones que debe realizar cada persona en su puesto de trabajo, brindando claridad al trabajador y generando una guía para el reclutamiento y selección del personal.

Cada puesto de trabajo es diferente y el personal debe cumplir, en concordancia, diversas funciones, las cuales en su conjunto, garantizan el funcionamiento exitoso de la empresa. A continuación, se describen los puestos de trabajo y sus funciones de acuerdo a cada sector.

El personal realiza actividades que requieren un continuo contacto con el cliente, por lo que las actitudes como la cordialidad, la simpatía, la empatía, la iniciativa, el entusiasmo, la receptividad, la autoconfianza, la dedicación, la resiliencia y la cordialidad entre otras.

Gerente de ventas: su función consiste en proponer la gestión del equipo de ventas garantizando los objetivos de venta de vehículos nuevos y usados en relación al volumen, rentabilidad y venta de agregados (accesorios, financiamiento, seguro y emplazamiento), garantizando la calidad de la atención, la satisfacción y la fidelización de los clientes. Sus competencias se corresponden con las ventas del sector automotriz, conocimiento sobre las características de los productos de la competencia, conocimiento sobre Sistema de Gestión de la concesionaria, informática y matemática financiera.

Anfitriona de ventas: la responsabilidad de este puesto consiste en gestionar el flujo de tienda de la concesionaria, recepcionando a los clientes, realizando la primera atención en el área de ventas, registrando los datos de los clientes y dirigiéndolos a los sectores correspondientes. Para su tarea debe contar con conocimientos de los procesos de ventas y de informática básica.

Telefonista: su tarea consiste en atender el 100% de las llamadas y redirigirlas a los sectores correspondiente. Las competencias que requiere esta tarea, incluyen conocer los servicios básicos de la concesionaria y los responsables de cada sector.



Gestor de oportunidades y canales digitales: la función de este personal consiste en acompañar todo el proceso de recepción, el tratamiento y conversión de leads, garantizando que el 100% de ellos sean evaluados y debidamente distribuidos a la fuerza de ventas. Debe tener conocimientos de todo el proceso digital de ventas de la concesionaria y de la industria, conocimientos sobre los procesos internos de venta de la concesionaria, y sobre informática.

Asesor de ventas directas: su tarea es la de atender los objetivos de ventas directas contribuyendo a la rentabilidad y garantizando la satisfacción total de los clientes. Realizar visitas externas para captar nuevas oportunidades y dominar todos los procesos específicos de atención de la venta directa como licitaciones, flotas, arrendadoras, taxis y productor rural. Para esto debe contar con una amplia experiencia en ventas directas a empresas y organismos oficiales del rubro automotriz, conocimiento de las principales marcas de la competencia, conocimiento de los procesos de ventas directas, del Sistema de Gestión de la concesionaria, conocimiento en matemáticas financieras e informática básica.

Asistente de Ventas Directas: este puesto tiene por función dar soporte al equipo de ventas directas, auxiliar en la organización y desarrollo de los procesos del área, acompañando los pedidos de vehículos junto a la fábrica y reuniendo la documentación necesaria. Para esto debe contar con experiencia en el área comercial o administrativa del rubro, conocer los procesos de ventas directas, del área de generación de informes del sistema de gestión de la concesionaria, indicadores de Gestión, informática básica.

Gerente de usados: su función es la de garantizar los objetivos de venta de vehículos usados, con rentabilidad y venta de agregados como accesorios y financiamiento, entre otros. Las competencias incluyen ventas en el rubro automotriz, conocimiento de las marcas de competencia, conocimiento del Sistema de Gestión de la concesionaria, informática y matemáticas financiera.

Asesor de usados: su tarea consiste en mantener los objetivos de ventas de vehículos usados de los productos y agregados, contribuyendo a la rentabilidad y garantizando la satisfacción total



del cliente. Para esto requiere conocimientos sobre el mercado automotriz, las principales marcas de la competencia, informática básica y matemáticas financiera.

Validador de usados: su función es la de evaluar los vehículos usados ofrecidos a cambio de vehículos nuevos o usados de la concesionaria. Ser el responsable de la recepción del vehículo usado evaluado en el momento de la entrega del vehículo adquirido por el cliente. Los conocimientos necesarios incluyen el conocimiento del mercado automotriz, de las principales marcas de la competencia y de la mecánica de vehículos.

Asistente de ventas: su responsabilidad es la de dar soporte al liderazgo y los asesores de venta, organizar y acompañar los procesos de área, siendo el punto focal la comunicación con el cliente para la facturación de los pedidos. Sus conocimientos deben incorporar los procesos de ventas, del área de generación de informes, del sistema de gestión de la concesionaria, indicadores de gestión, de informática básica y de operaciones financieras.

Recuperador de negocios: es el responsable del contacto con los clientes de ventas que no compran el vehículo en la primera oportunidad, evaluando la atención, entendiendo lo que le falta al cliente para realizar la venta y programando una nueva visita. Para esta tarea debe contar con conocimientos sobre los procesos de ventas, el mercado automotriz, las principales marcas de las competencias e informática básica.

Preparador de entrega: es el responsable de entrar en contacto con los clientes de ventas que no compran el vehículo en la primera oportunidad. Evaluar la atención y entender lo que le falta al cliente para realizar la venta y programar una nueva visita. Sus conocimientos incluyen los procesos de ventas, el mercado automotriz, las principales marcas de las competencias, e informática básica.

Preparador de entrega: es el responsable de realizar, verificar y acompañar todo el proceso de recepción, preparación y desplazamiento de los vehículos hasta el momento de entrega garantizando que se encuentre en condiciones. Sus conocimientos incluyen los controles de preparación de vehículos y tiempo de ejecución. Conocimiento en informática básica.



Programador de entrega: la tarea de este personal es la de coordinar la agenda de entregas y acompañar la preparación de los vehículos de acuerdo con la fecha acordada con el cierre. Para esto requiere tener competencias sobre los procesos de ventas e informática básica.

Entregador técnico: su función es la de entrega técnica de los vehículos, garantizando que los clientes reciban todas las explicaciones necesarias del vehículo, accesorios instalados, manual de garantía y documentos. Para esto se requiere que sus conocimientos abarquen todo el proceso de ventas, la utilización de los equipos y los sistemas del vehículo además de competencias en informática básica.

Asesor de venta de accesorios: es el responsable de atender los objetivos de ventas de accesorios originales en las áreas de venta de vehículos nuevos, usados y asistencia técnica. Contribuir a la rentabilidad garantizando la satisfacción total de los clientes y acompañando la disponibilidad de instalación de los productos. Para esto debe tener conocimiento del mercado automotriz, de las diferencias de accesorios genuinos Nissan frente a los no genuinos, competencias de informática básica.

Asesor de F & I: Ofrece la mejor solución financiera y productos adicionales a los clientes contribuyendo a la rentabilidad y efectividad de los negocios. Para esto debe contar con conocimientos del mercado automotriz, de los principales productos financieros, conocimientos sobre informática básica y matemática financiera.

Programador activo: su función es la de organizar el flujo del taller garantizando una mejor productividad de los técnicos. Interactuar con los clientes buscando siempre la mejor alternativa de programación para los servicios necesarios. Sus competencias se basan en la comunicación escrita y verbal, escucha activa, relacionamiento interpersonal, trabajo en equipo y organización y planificación.

Programador receptivo: este personal tiene por función la de atender solicitudes de programación de los clientes vía telefónica, e-mail o sitio web, buscando siempre la mejor alternativa de programación para los servicios asociados. Debe enfocarse en el cliente, mantener



una escucha activa, reforzar el relacionamiento interpersonal, saber trabajar en equipo, organización y planificación.

Gerente de posventa: su trabajo es promover la gestión del equipo de posventa, garantizando la excelencia en la atención del área de Servicio y Repuestos y los objetivos de satisfacción del cliente y rentabilidad. Para esto debe contar con competencias de liderazgo, desarrollo y empoderamiento, negociación, comunicación, organización y planificación.

Gerente de servicio: su función es promover la gestión del equipo de posventa garantizando la excelencia en la atención del área de Servicio. Sus conocimientos son similares a los del gerente de posventa.

Supervisor de servicio: la tarea de este personal es la de apoyar la gestión del equipo de posventa, garantizando la excelencia en la atención del área de servicio. Sus conocimientos son los mismos que el gerente de servicio.

Asesor de Servicio: su función es la de garantizar la excelencia en la atención del área de servicio, tramitando una percepción de exclusividad y confianza al cliente. Para esto debe contar con competencias de los procesos de posventa, del sistema de gestión de la concesionaria, de los servicios ofrecidos por la concesionaria, conocimientos de mecánica y de informática básica.

Asistente de posventa: su función es la de auxiliar de la organización y flujo de los procesos y documentos, órdenes de servicios, garantías, checklist, etc. Para esto debe contar con conocimientos sobre el área administrativa, informática básica y los procesos internos de posventa.

Garantista: su función es la de asegurar la perfecta relación de los procedimientos de garantía, la calidad en la información, los plazos de escritura de los boletines y el envío de piezas a la automotriz. Para esto debe contar con competencias de organización, planificación, trabajo en equipo, análisis de resultados, gestión de la información y comunicación.

Jefe de taller: su tarea es la de garantizar la ejecución de los trabajos en el taller con calidad, productividad y compromiso de horario de entrega del vehículo. Para esto tiene que contar con



conocimientos sobre liderazgo, comunicación, organización y planificación, inteligencia emocional.

Técnico de servicio: su tarea es la de realizar los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo con el estándar de calidad exigido por Nissan. Sus competencias incluyen la comunicación, organización y planificación, gestión de información y trabajo en equipo.

Técnico máster: realizar el diagnóstico, prueba de rodado y reparación de defectos de alta complejidad. Para esto debe tener las mismas competencias que el técnico de servicio.

Programador de taller: la función de este personal es la de controlar los servicios programados para los asesores de servicio y técnicos productivos. Sus competencias son los mismos que los técnicos anteriores

Líder de lavado: programar los lavados de ventas y posventa y garantizar la calidad del servicio a la hora programada. Sus competencias incluyen el liderazgo, organización y planificación, trabajo en equipo, relacionamiento interpersonal e inteligencia emocional.

Lavador: es el responsable de efectuar con calidad total los lavados de los vehículos de venta y posventa considerando la programación establecida. Sus competencias incluyen la organización y planificación, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional, la escucha activa y el relacionamiento interpersonal.

Controlador de calidad: su función es la de efectuar el control de calidad de los diagnósticos y de las reparaciones realizadas por el taller. Para esto sus competencias incluyen la organización y planificación, el trabajo en equipo, gestión de la información y la comunicación.

Gerente de repuestos: su función es la de gerente del negocio de piezas y accesorios en la logística, en el stock y en la política de reposición, garantizando el logro de las metas en los diversos indicadores de gestión. Sus competencias incluyen el liderazgo, el desarrollo y empoderamiento, la negociación y la comunicación.



Asesor de repuestos: su función es la de atender las solicitudes de piezas realizadas por el taller y mostrador público además de contribuir con la formación de los pedidos. Sus competencias son las mismas que el gerente de repuestos.

Líder de repuestos: su tarea es la de auxiliar de negocio de piezas y accesorios en venta y posventa, garantizando la organización de inventario y la eficiencia de la logística. Para realizar esta tarea debe contar con las mismas competencias del gerente de repuestos.

Organizador de repuesto: su tarea es la de recibir, almacenar y poner a disposición las piezas con agilidad. Mantener organizado el inventario, y el sistema actualizado. Sus competencias incluyen la organización y planificación, la negociación, la comunicación y el trabajo en el equipo.

Máster Kaizer¹: su función es la de coordinar para que las diferentes áreas de la concesionaria tengan criterios de calidad y garantizar que los procesos de Nissan y los servicios y equipos de la concesionaria sean efectivos en la excelencia de atención al cliente. Sus competencias incluyen la comunicación, la organización y planificación, el liderazgo, la capacidad de transformar y la inteligencia emocional.

Facilitador de entrenamientos: su función es la de estructurar, planificar y apoyar la ejecución de los entrenamientos de la concesionaria. Para esto debe contar con conocimientos sobre comunicación, gestión de procesos, de recursos y de conflictos.

Representante de atención al cliente: su función es la de estructurar y coordinar el área de atención al cliente de la concesionaria garantizando la calidad de atención, el desarrollo de los conflictos y la satisfacción de los clientes. Sus competencias son las mismas que el facilitador de entrenamientos. Sus conocimientos incluyen la gestión de procesos, de recursos y de conflictos.

Operador de APE y APS: su función es la de buscar la satisfacción del cliente en base a su experiencia con el proceso de ventas. Sus competencias son las mismas que el representante de

¹ Nexo entre la marca y la concesionaria



atención al cliente. Sus conocimientos incluyen la atención al cliente, la gestión de conflictos y la gestión de procesos.

Representante de Sistemas: su función es la de estructurar y garantizar la correcta ejecución de las actividades del área de tecnología de la concesionaria elaborando proyectos de implantación, desarrollo e integración de sistemas. Sus competencias incluyen la gestión de información, organización y planificación, trabajo en equipo y relacionamiento interpersonal.

Director operador: su función es la de liderar y ofrecer los recursos necesarios para que los demás líderes de la concesionaria ejecuten sus tareas y alcancen sus objetivos. Sus competencias son la de liderazgo, negociación, comunicación, desarrollo y empoderamiento.

Gerente administrativo/financiero: su función es la de garantizar la correcta operación contable, económica, financiera, patrimonial y operacional de la empresa, elaborando informes gerenciales a los gestores para auxiliarlos en el proceso de decisión. Sus competencias son las de liderazgo, organización y planificación, gestión de la información, análisis de resultados y comunicación.

Contador: su función es la de posibilitar la visión de los flujos de caja y de la performance de los sectores por medio del cálculo de la nómina, de las cargas sociales, de los valores y guías de impuestos y cargas. Debe tener conocimientos sobre las rutinas administrativas de la concesionaria, sus indicadores contables, indicadores de rendimiento financiero por área, conocimientos de informática básica.

Caja: es el responsable de atender al cliente al momento de pago y emisión de facturas. Apertura y cierre de cajero. Sus conocimientos deben incluir los referidos con los productos y servicios de emisión de notas del Sistema de Gestión de la Concesionaria, relación de documentos y comprobantes para la emisión de la factura, abrir y cerrar la caja entre otros.

Representantes de RRHH: su función es la de estructurar y atender todas las acciones y procesos internos relacionados con la gestión de personas de la concesionaria. Garantizar que todo el proceso de atracción de talentos, departamento personal, mantenimiento de talentos y



capacitación. Su función debe ser clara y efectiva para los demás líderes. Para esto debe tener competencias en liderazgo, comunicación, capacidad de transformar, desarrollo y empoderamiento y relaciones interpersonales. Sus conocimientos deben incluir la estructura organizacional de una concesionaria, conocimiento del Mapa de Competencias, de los procesos de venta y posventa, y los modelos de gestión de personas.

Coordinador de Marketing y CRM: su función es la de coordinar y garantizar el éxito de las acciones de marketing de la concesionaria alineados con las acciones/estrategia. Promover la excelencia en la relación y fidelización de los clientes. Sus conocimientos incluyen los Modelos de Gestión de Marketing, de procesos de venta y posventa, de los medios de las encuestas de satisfacción, de los procesos de recuperación de clientes, de indicadores de desempeño, conocimiento en el segmento automotriz, conocimientos sobre las principales marcas competidoras y de informática.

Las empresas automotrices tienen su propia cultura organizacional en la cual se interrelacionan los recursos humanos. Su funcionamiento requiere que estas sean particulares y específicas del sector, y se destacan en el siguiente apartado.

3.4 Análisis de la cultura organizacional

La cultura organizacional de la empresa automotriz se basa en la protección de sus empleados, en primer lugar, los que tienen determinadas metas a cumplir, especialmente en referencia a las ventas, las que van variando de acuerdo a diferentes momentos.

Las estructuras organizativas permiten inferir que la empresa se basa en una cultura organizacional que se apoya en un sistema de valores y creencias orientado a lograr la eficiencia en el trabajo, en lugar de fomentar las diferencias competitivas.

La coordinación entre áreas, y la optimización de los resultados parte de una gerencia que busca desarrollar diferencias mediante la calidad del servicio brindado al cliente, apostando a los altos niveles de satisfacción del mismo.

Es importante reconocer que el grupo empresarial le otorga a la calidad, un impulso que marca las diferencias hacia el cliente, buscando su satisfacción y lealtad permanente.

Para este trabajo, el programa seleccionado en la empresa automotriz destinado al funcionamiento del personal, se denomina SERNISSAN, y se describe en el siguiente capítulo.

CAPITULO IV

PROGRAMA SERNISSAN

La concesionaria estudiada ha implementado el programa SERNISSAN el cual está destinado a las concesionarias oficiales de la marca automotriz con la finalidad de crear mejores ambientes de trabajo, desarrollando hábitos de mejora en la relación con el cliente y otorgando herramientas que brinden un servicio de excelencia.

El objetivo principal del programa es el de “tener un incremento sostenido de la satisfacción del cliente, logrando altos niveles de eficiencia operativa, y rentabilidad en las concesionarias”. (SERNISSAN, 2021). Para alcanzar este objetivo, se ha elaborado un esquema de mejora continua que se describe en los siguientes apartados.

4.1 Misión

Retener los clientes actuales de Nissan y captar nuevos clientes, mejorando de manera continua, su percepción y satisfacción por medio de la enseñanza de hábitos de trabajo, los cuales están focalizados en brindar el máximo nivel de calidad de atención en cada contacto que tengan con la Red de Concesionarias.

4.2 Visión

Ser un programa que contribuya a los objetivos de la marca respecto a la Satisfacción y Lealtad de nuestros clientes, asegurando:

- Excelente servicio al cliente.
- Hábitos de trabajo alineados a la mejora continua que permitan optimizar la operación diaria.



4.3 Objetivo

Contar en Latinoamérica con una Red de Concesionarias de alto nivel competitivo, mediante el fortalecimiento de sus operaciones, enfocadas en alcanzar la mayor satisfacción del cliente y la rentabilidad del negocio.

4.4 Desarrollo del Programa

Los objetivos planteados son expresados en los pasos que sigue el programa SERNISSAN, los cuales facilitan a todo el personal de las concesionarias, conocer las acciones que se llevan a cabo facilitando el alcance de objetivos particulares que les permitan identificar sus acciones personales, destacando la relevancia del trabajo individual y de equipo.

4.4.1 Búsqueda de excelencia y resultado

El crecimiento sustentable y rentable de la empresa automotriz se apoya en tres pilares: Servir, para mejorar la interacción con los clientes y la colaboración entre áreas; servicios de excelencia a fin de ser más eficaces y eficientes, con procesos basados en el trabajo organizado y, focalizando el resultado (ilustración N° 2)

Ilustración 2 Crecimiento empresarial



Fuente: SERNISSAN (2021)

4.4.2 Valores

Los valores se basan en la construcción y transformación de nuevas prácticas culturales y operacionales que se consideraron necesarias para alcanzar los resultados esperados.

4.4.3 Propósito

El propósito del Programa es ampliar la conciencia empresarial, tomando la conciencia del estado actual en el que se encuentra la concesionaria al momento de ingresar al programa, para generar las transformaciones necesarias a fin de llegar al resultado deseado.

Ilustración 3 Propósito del Programa SERNISSAN



Fuente: SERNISSAN (2021)

El diseño del programa incluye:

Ilustración 4 Diseño del programa SERNISSAN



Fuente: SERNISSAN (2021)

Dentro de cada Punto de Gestión de Información, se seleccionaron sus principales procesos y momentos de verdad, con la finalidad de facilitar la gestión y el seguimiento.

Ilustración 5 Procesos del programa SERNISSAN



Fuente: SERNISSAN (2021)

4.4.4 Diferencias entre los modelos tradicionales y el Programa SERNISSAN

En la siguiente tabla se presentan las diferencias entre el Modelo Tradicional y el Modelo SERNISSAN

Tabla 2 Diferencias entre los modelos

Tradicional	SERNISSAN
Auditoria y conformidad	Aprendizaje, mentoría y coaching
Consulta tradicional	Desarrollo de la red
Control	Sinergia
Qué hacer	Porqué hacer, cómo hacer y quién
Hacer correctas las cosas	Hacer las cosas correctas
Tiene que hacer	Responsabilidad sobre los actos
Foco interno	Foco interno y externo
Procedimientos	Procesos y posibilidades
Operacional	Operacional y estratégico
Estímulos racionales	Estímulos racionales y emocionales

Fuente: SERNISSAN (2021)



El Programa SERNISSAN no trabaja sobre estándares, trabaja sobre los hábitos de las personas que hacen que la utilización de métodos establecidos y estándares, perdure en el tiempo. El punto clave del Programa es la creación de buenos hábitos, estudiando los procesos clave y sus hábitos actuales, evaluando lo que no funciona y modificando aquello que debe ser cambiado. Esto permite que la propia concesionaria revea sus acciones, y realice los cambios, modificaciones o refuerzos necesarios, con las herramientas que les son provistas en las capacitaciones.

La importancia de un diagnóstico que ponga de manifiesto el estado actual de la empresa, los facilitadores apoyan a la concesionaria para detectar cuáles son los hábitos que los ayudan a conseguir los resultados esperados y cuáles no los ayudan, reforzando los hábitos positivos y trabajando en la transformación de los negativos.

Los hábitos del Programa SERNISSAN están contenidos en el documento denominado “Guía de Calibración SERNISSAN”. Esta guía será revisada de manera constante y puede ser actualizada luego de cada ciclo, nombre que se le da a un período de 6 meses.

4.4.5 Herramientas del Programa SERNISSAN

Para acompañar los hábitos de SERNISSAN y garantizar excelencia en la operación en cada concesionaria, el Programa pone a disposición de los colaboradores herramientas que faciliten la aplicación de estos hábitos. Estas herramientas son:

- **Pasos:** muestran los procesos de operación necesarios para garantizar la excelencia de las diferentes etapas de ventas y posventa.
- **Rutas:** facilitan la operación de los colaboradores mediante una guía que busque la excelencia de la atención
- **Paneles y mapas:** permiten llevar registros y la agenda de las diferentes operaciones para garantizar la trazabilidad del proceso.
- **Tarjetas:** material entregable para el cliente.



- **Guiones:** sirven como guía para acompañar diferentes momentos de comunicación con el cliente.
- **Checks:** buscan acompañar las operaciones para garantizar la realización de las mismas.

Se clasifican por su nivel de importancia en el acompañamiento del hábito:

- **Esenciales:** son aquellas que garantizan y son necesarias para atender a los clientes con excelencia.
- **Avanzadas:** si bien no son requeridas para la correcta realización del hábito, facilitan el trabajo de los colaboradores y acompañan el concepto de servir con excelencia, por lo que se recomienda su utilización.

Es importante remarcar que si bien las herramientas esenciales son necesarias para la incorporación de los hábitos, se pueden crear herramientas nuevas o utilizar sistemas ya existentes, siempre y cuando cumplan al menos las mismas funciones que las herramientas SERNISSAN.

Las guías de calibración y de campo muestran qué herramienta se asocia y es aplicable a cada hábito para facilitar al colaborador el entendimiento y aplicación de cada una de ellas.

SERNISSAN incorpora la visión global de NISSAN en relación la cultura de la marca y a los comportamientos que cada colaborador es esencial que trabaje para garantizar la experiencia y satisfacción de nuestros clientes internos y externos, trabajando en hábitos que facilitan el entrenamiento, el entendimiento de esta visión y las comunicaciones internas para asegurar que las acciones y decisiones de la organización estén alineadas a los principios de la compañía.

4.4.6 Procesos de evaluación

Los procesos de evaluación que se realiza por el Programa SERNISSAN, consiste en los siguientes pasos:

- Auto-calibración: es la verificación del cumplimiento de los hábitos realizada semestralmente por el Master Kaizer en conjunto con los Gerentes de Ventas y Posventa. La auto-calibración debe realizarse entre 1 y 2 meses después de cada inicio de ciclo mediante la “Guía de Calibración SERNISSAN” y es tomada como base de referencia el día de la calibración.
- Visita de acompañamiento: se trata de una visita semestral que debe realizarse para verificar el avance de la implementación de los hábitos y herramientas, junto con el avance de los planes de transformación generados en la calibración anterior. El objetivo de esta visita no es realizar una calibración, sino trabajar en actividades de coaching para lograr que el dealer (concesionaria) se focalice en los puntos críticos que debe mejorar. En el caso de Filiales, esta visita es esencial que sea realizada por un tercera parte.
- Visita de seguimiento FOM/DOM: se trata de una visita semestral que deben realizar los representantes de campo para evaluar el avance de los hábitos que tuvieron oportunidad de mejora en la última calibración. Tanto el DOM² como el FOM³ revisarán los planes de transformación de ventas y posventas, lo cual dará mayor poder de seguimiento y lo cual le permitirá al Field Force ampliar su visión del negocio de la concesionaria que gestionan. Esta visita de seguimiento debe ser documentada y el registro será evidencia que el Dealer deberá presentar en su próxima calibración.

4.5 Responsables del Programa SERNISSAN

Los responsables del Programa son los que se describen en la siguiente tabla:

² Venta

³ Posventa

Tabla 3 Responsables del Programa SERNISSAN

Responsable	Función
Director (NSC o Filial)	<ul style="list-style-type: none"> Principal impulsor de SERNISSAN Apoyo en los recursos para la incorporación de los hábitos.
Líder SERNISSAN (NSC o filial)	<ul style="list-style-type: none"> Facilitador entre Filial/NSC y el Concesionario. Sigue el cumplimiento del programa de los Concesionarios. Supervisa que los hábitos del Concesionario están en línea con el programa.
FOM/DOM	<ul style="list-style-type: none"> Principal representante de la marca de caras al Concesionario. Promueve la incorporación de los hábitos en cada una de sus visitas. Trabaja en los planes de transformación en conjunto con los Gerentes de Ventas y Posventa.
Dealer Principal / Gerente General (Concesionario)	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de garantizar la transformación de la operación e incorporación de los hábitos de trabajo de SERNISSAN Acompañamiento y seguimiento del Master Kaizen
Master Kaizen (Concesionario)	<ul style="list-style-type: none"> Facilitador entre las áreas del Concesionario. Especialista en SERNISSAN Encargado de seguir y brindar planes de transformación a los gerentes del área. Brindar soporte al Gerente General para implementar SERNISSAN y transformar la operación.
Gerente de área (Concesionario)	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la comunicación de SERNISSAN con su equipo. Responsable de que el personal adquieran los hábitos en su área. Elaboración, implementación y seguimiento de los planes de transformación.

Fuente: SERNISSAN (2021)

Como se puede observar, el programa es completo y tiene características que son propias, en función de los objetivos empresariales y específicos del comercio automovilístico y sus accesorios.

En el siguiente capítulo, se presenta la metodología de trabajo en el que se ha realizado el trabajo de campo y análisis correspondiente en base a los objetivos planteados.



CAPITULO V

METODOLOGÍA

Metodológicamente el presente trabajo de investigación es cuantitativo de campo, con un alcance descriptivo y exploratorio ya que se ha buscado describir la percepción que los empleados tienen sobre la implementación del programa establecido por Nissan. Es de tipo exploratorio porque no se cuenta con antecedentes similares en este tipo de investigaciones, vinculadas con el abordaje de los RRHH de la empresa automotriz estudiada.

La estrategia metodológica seleccionada para la recolección de datos ha sido la observación y revisión de datos secundarios que han conformado los conceptos teóricos presentados. Además se han realizado encuestas de clima laboral, de las cuales se han desprendido los datos primarios que se presentarán a continuación, así como la observación realizada sobre el personal.

Las variables analizadas fueron:

- Puesto de trabajo
- Evaluación del desempeño de superiores
- Evaluación de las capacitaciones
- Concesionaria
- Pertenencia a la marca Nissan

El universo se compone de los 40 empleados de la empresa automotriz de venta de productos Nissan.

La muestra consiste en 14 empleados que desearon participar de la misma

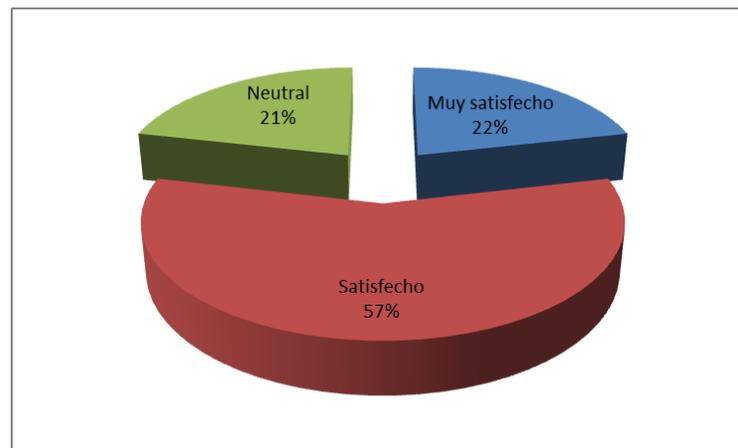


Observación: se han realizado 3 observaciones semanales (ver Anexos), durante 1 mes. Esto ha permitido obtener datos relevantes en referencia a las actividades que realizan los empleados dentro de la empresa. Se ha observado el desempeño en el departamento de ventas y de servicios post venta.

4.1 Presentación de resultados

4.1.1 Puesto de trabajo

Gráfico 1 Satisfacción con el puesto de trabajo



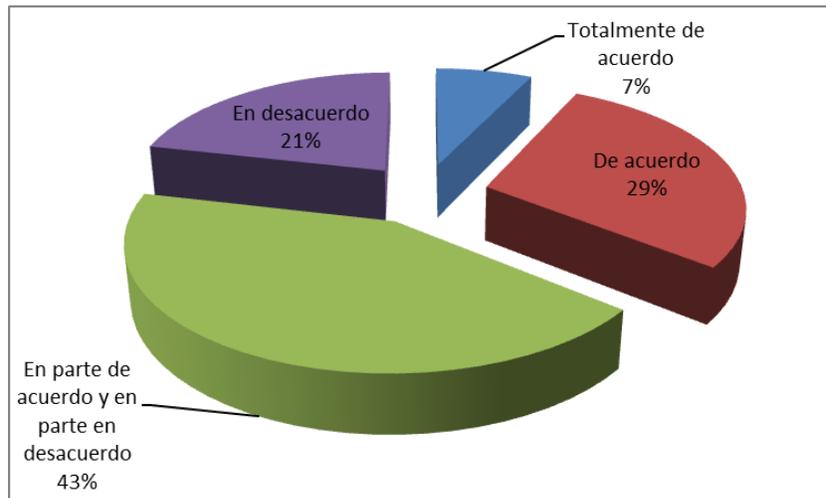
Fuente: Elaboración propia (2021)

Respecto al puesto de trabajo se observa que el 57% de los participantes se considera satisfecho con el mismo, mientras que el 22% muy satisfecho y el 21% restante se perciben como neutrales.



4.1.2 Nivel de satisfacción con el sueldo percibido

Gráfico 2 Satisfacción con la remuneración



Fuente: Elaboración propia (2021)

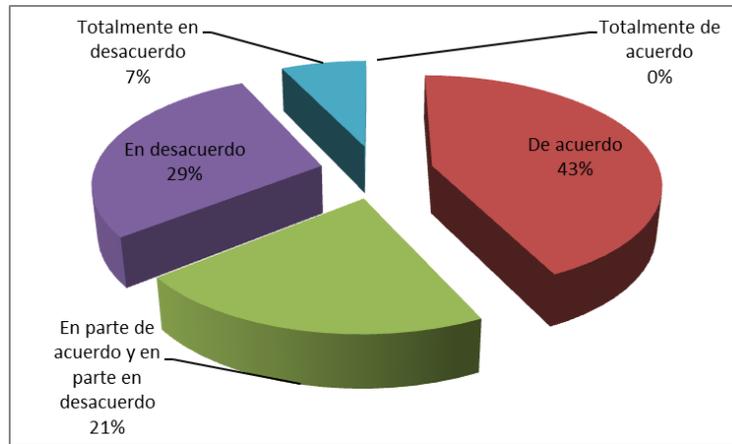
El 42% de los encuestados están en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo con la remuneración percibida; el 29% está de acuerdo, el 21% está en desacuerdo y el 7% está totalmente de acuerdo.

4.1.3 Nivel de satisfacción con adicional de remuneraciones

En referencia a este punto, se les abona un paquete de prestaciones adicionales a su sueldo, el cual presenta las siguientes percepciones por parte de los encuestados:



Gráfico 3 Satisfacción con el paquete adicional de remuneraciones

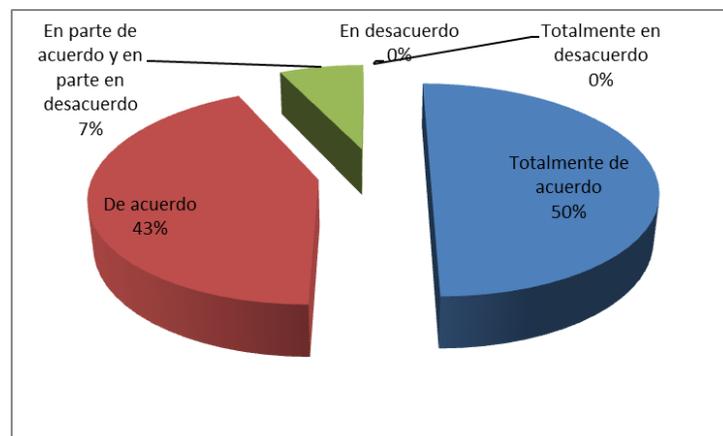


Fuente: Elaboración propia (2021)

Se observa que el 43% se encuentra de acuerdo; el 29% está en desacuerdo; el 21% en parte de acuerdo y en parte en desacuerdo y el 7% totalmente de acuerdo con los montos percibidos como paquete adicional de remuneraciones.

4.1.4 Autonomía para desarrollar el trabajo

Gráfico 4 Autonomía para el desarrollo del trabajo



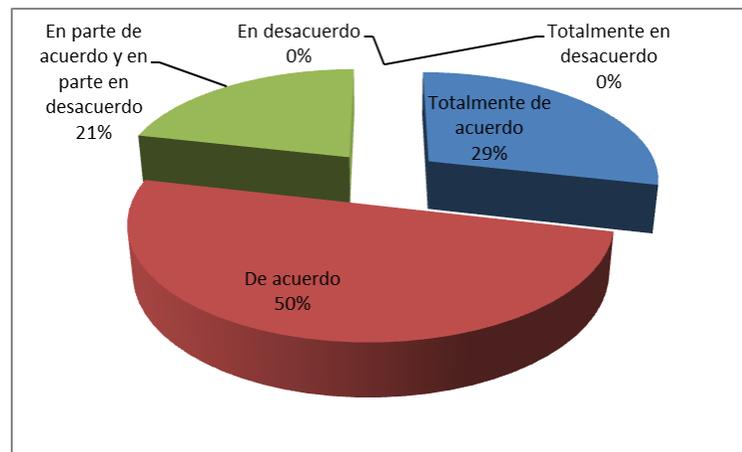
Fuente: Elaboración propia (2021)



De acuerdo al gráfico N° 4 se observa que el 50% de los encuestados considera que tiene autonomía para realizar su trabajo, mientras que el 43% está de acuerdo en que pueden realizar tareas en forma autónoma.

4.1.5 Oportunidades para desarrollar el aprendizaje dentro de la empresa

Gráfico 5 Oportunidades para el aprendizaje y desarrollo en la empresa

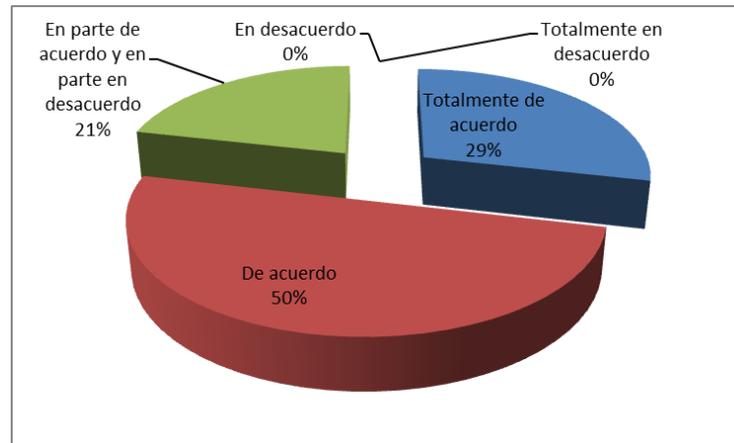


Fuente: Elaboración propia (2021)

Se observa que el 50% de los participantes están de acuerdo en que se presentan oportunidades de aprendizaje dentro de la empresa; mientras que el 29% está totalmente de acuerdo y el 21% está en acuerdo y en desacuerdo.

4.1.6 Aprendizaje sobre los productos Nissan

Gráfico 6 Aprendizaje sobre los productos Nissan

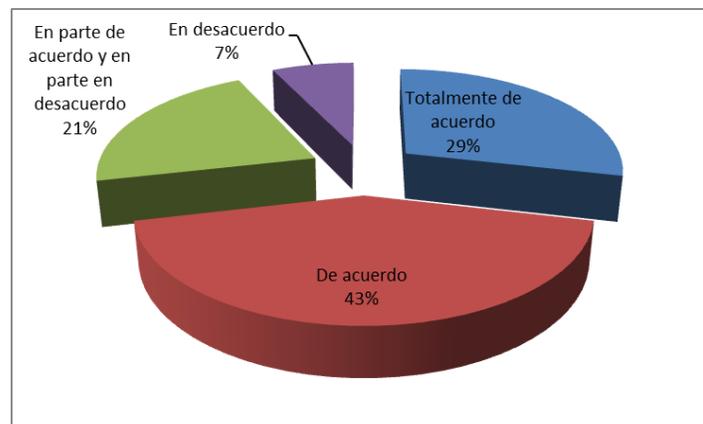


Fuente: Elaboración propia (2021)

El 50% de los encuestados considera que el aprendizaje que ha recibido sobre los productos Nissan ha sido suficiente, mientras que el 29% está totalmente de acuerdo. El 21% de los encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo.

4.1.7 Aprendizaje sobre el puesto de trabajo

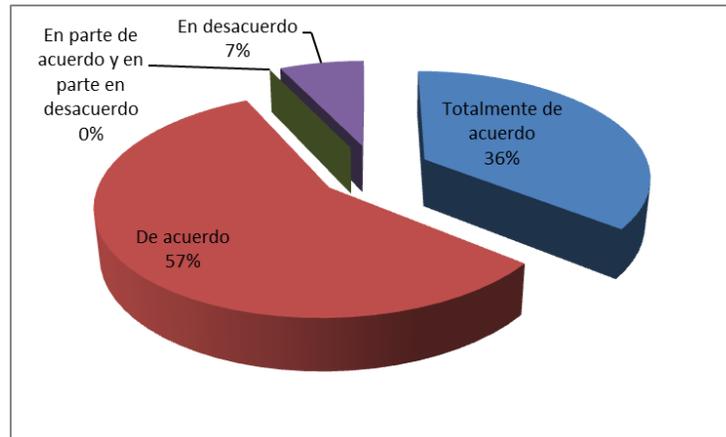
Gráfico 7 Aprendizaje sobre el puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia (2021)

4.1.8 Aprendizaje sobre clientes

Gráfico 8 Aprendizaje sobre los clientes y cómo tratar con ellos

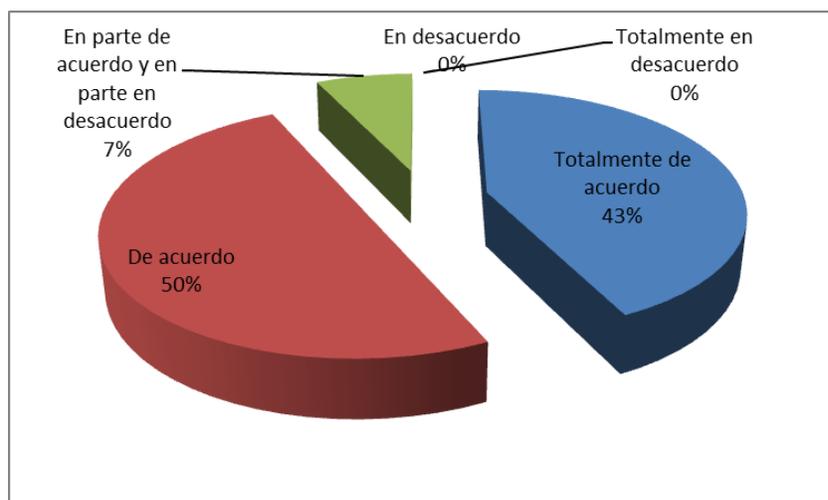


Fuente: Elaboración propia (2021)

El personal consultado considera que recibe una buena capacitación sobre los clientes y cómo tratar con ellos, lo que se ve reflejado en el 57% que está de acuerdo, mientras que el 36% se encuentra totalmente de acuerdo y el 7% en desacuerdo.

4.1.9 Confianza en los superiores

Gráfico 9 Confianza en los superiores



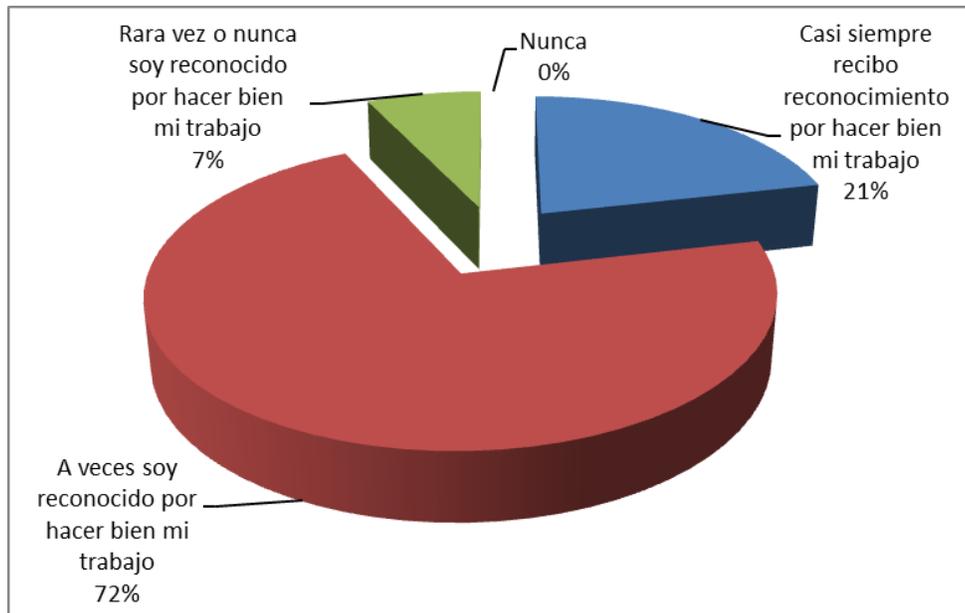
Fuente: Elaboración propia (2021)



El 50% de los encuestados está de acuerdo en tener confianza en sus superiores, el 43% está totalmente de acuerdo mientras que el 7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

4.1.10 Reconocimiento de los superiores respecto al trabajo

Gráfico 10reconocimiento de los superiores

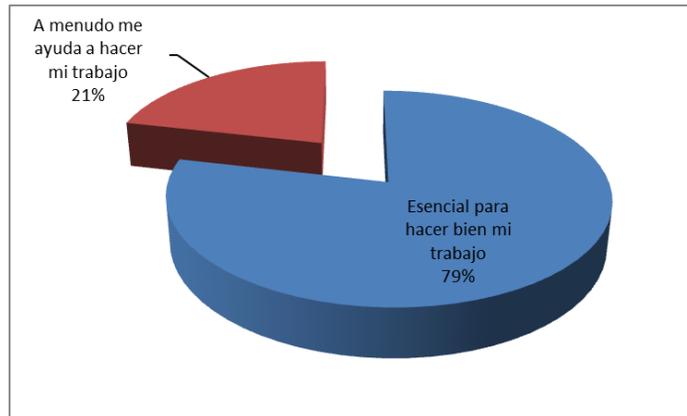


Fuente: Elaboración propia (2021)

Se observa que el 72% de los encuestados consideran que “a veces soy reconocido por hacer bien mi trabajo”, mientras que el 21% sostiene que siempre recibe reconocimiento por la tarea, y el 7% rara vez.

4.1.11 Importancia de las capacitaciones

Gráfico 11 Importancia de las capacitaciones para el desempeño del trabajo

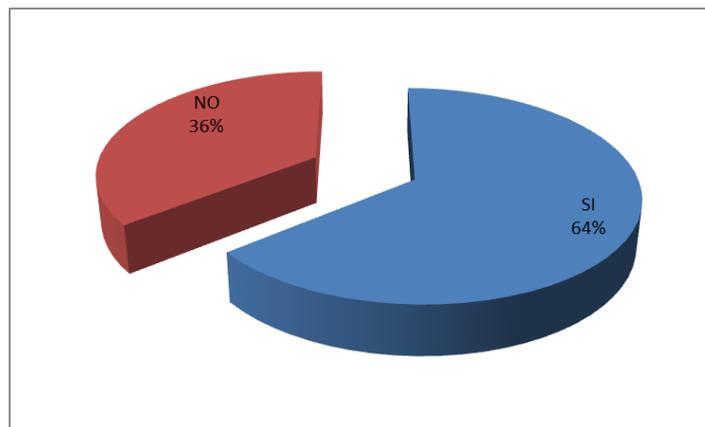


Fuente: Elaboración propia (2021)

Contar con capacitación adecuada es esencial para hacer bien su trabajo para el 79% de los encuestados, mientras que el 21% restante considera que a menudo lo ayuda a hacer bien su trabajo.

4.1.12 Aliento de superiores a capacitarse

Gráfico 12 Superiores alientan a capacitarse



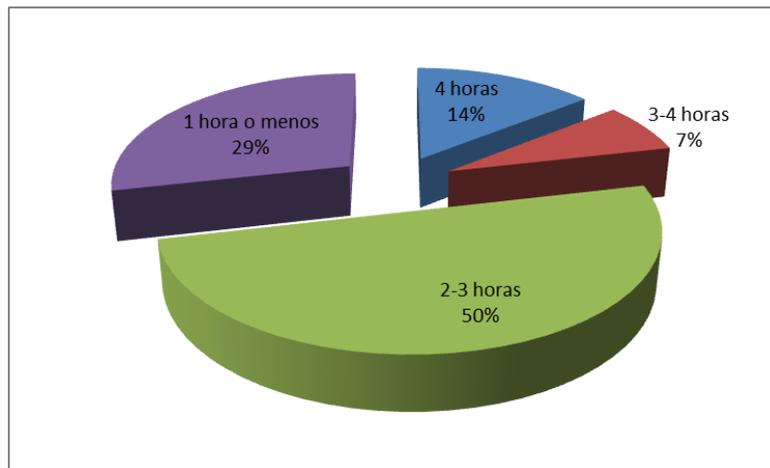
Fuente: Elaboración propia (2021)



El 64% de los encuestados considera que si recibe aliento de los superiores para realizar capacitaciones, mientras que el 36% restante no.

4.1.13 Horas semanales que puede dedicar a capacitación

Gráfico 13 Cantidad de horas por semana que puede dedicar a capacitación



Fuente: Elaboración propia (2021)

El 50% de los encuestados considera que puede dedicar 2 a 3 horas semanales para realizar capacitaciones, mientras que el 29% destinaría 1 hora o menos; el 14% 4 horas y el 7% 3 a 4 horas.

4.1.14 Temas de capacitación que le gustaría recibir

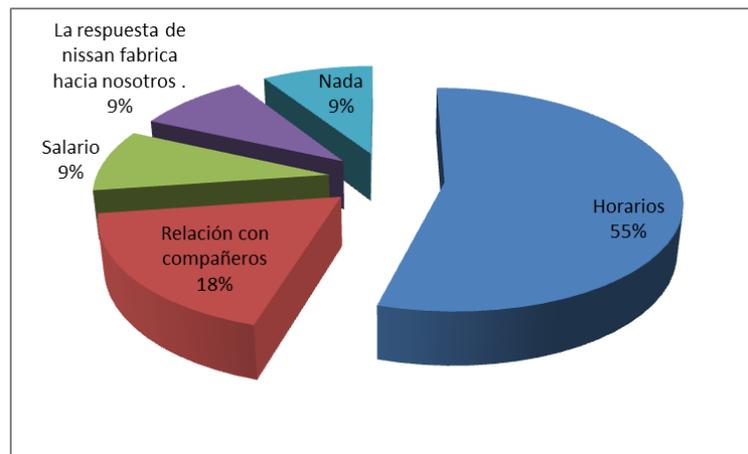
- Cursos de Producto
- Técnicas de ventas
- Marketing
- Capacitación de la marca
- Curso informativo de vehículos Nissan
- Oratoria y auditorías internas
- Como tratar a los clientes conflictivos
- Capacitación presencial



- Conocer la empresa y fábrica

4.1.15 Aspectos que menos le gustan de la concesionaria

Gráfico 14 Lo que menos le gusta de la concesionaria



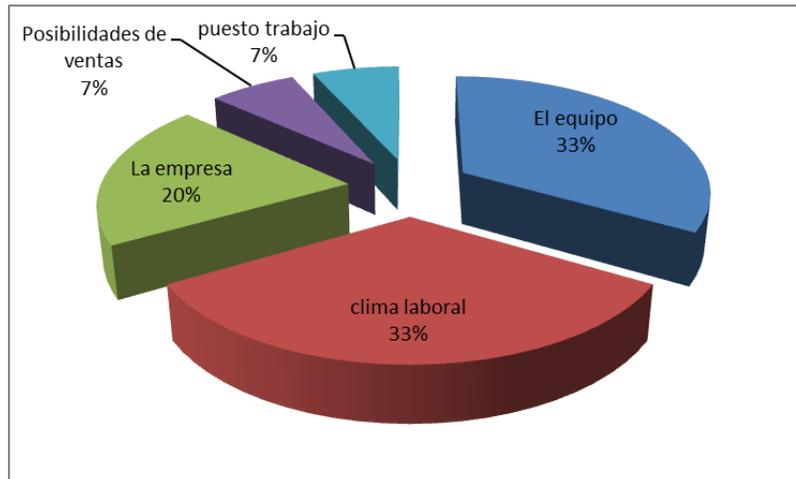
Fuente: Elaboración propia (2021)

Según el gráfico N° 14 se observa que lo que menos le gusta de la concesionaria se relaciona con los horarios que debe cumplir, mientras que el 18% de los encuestados menciona la relación que establece con sus compañeros de trabajo; el 9% se refiere a las respuestas de Nissan fábrica hacia el empleado; el 9% sobre el salario y el 9% restante considera que no existe nada que no le guste de la concesionaria.



4.1.16 Aspectos que más le gustan de la concesionaria

Gráfico 15 Lo que más le gusta de la concesionaria



Fuente: Elaboración propia (2021)

El 33% considera que lo mejor es el clima laboral; el 33% el equipo; El 20 % la empresa; el 7% las posibilidades de ventas y el 7% restante el puesto de trabajo.

Agregan que:

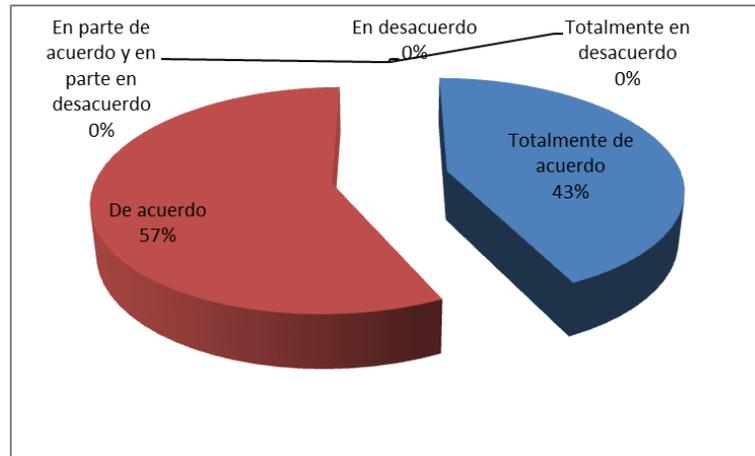
- No me gusta no tener perspectivas de crecimiento
- Poca comunicación, falta de capacitaciones del personal, más formalidad en el trato según el cargo.
- Baja capacitación, altas temperaturas en verano y bajas en invierno
- Horario de comercio

Mala reposición de herramientas y elementos de seguridad.



4.1.17 Sobre la marca Nissan

Gráfico 16 Orgulloso de trabajar en Nissan



Fuente: Elaboración propia (2021)

De acuerdo al gráfico N° 17 se observa que el 57% del personal está de acuerdo con sentirse orgulloso de trabajar en Nissan, mientras que el 43% restante se encuentra totalmente de acuerdo.



4.2 Discusión de resultados

Para encontrar una definición del nivel de satisfacción y el trabajo que desarrollan los empleados respecto al programa implementado, se realizó una encuesta la que permitió obtener resultados que pusieron en evidencia lo que percibe el personal respecto de su trabajo.

De acuerdo a los datos obtenidos se observa que el personal se encuentra satisfecho con el puesto de trabajo que ocupa. La confianza en los superiores es elevada ya que como se ha observado en el gráfico N° 9, los empleados tienen confianza en los superiores. Si bien, en este punto se debe tener en cuenta que mencionan tener autonomía para realizar las actividades, los superiores no siempre reconocen las tareas que realizan en forma correcta. Entendiendo que el liderazgo es el proceso de influir sobre las personas (Gerstner, 1996), se deberá tener en cuenta que para fomentar la motivación del personal, es necesario reconocer cualidades positivas.

Dadas las condiciones actuales del país, es natural que exista un nivel de insatisfacción relativamente alto con respecto a las mismas. Así lo ha demostrado el gráfico N° 2 en el cual se observa que el 43% no está del todo de acuerdo con estos valores, mientras que el 21% está en desacuerdo, lo que suma un 64% que podría no sentirse del todo satisfecho con los valores remunerativos. No ocurre lo mismo con los paquetes adicionales en el cual sólo el 29% de los encuestados se encuentra en desacuerdo. La liquidación de los haberes debe ser acorde a las actividades que desempeñan los trabajadores.

La valorización que el personal da a las capacitaciones es elevado ya que, no solo las consideran esenciales para su trabajo, sino que además, proponen temas que contribuyen a mejorar la vinculación con el cliente. Entre estos temas se encuentra por ejemplo, cómo tratar con un cliente conflictivo. En este punto es importante detenerse ya que muchas veces aparecen conflictos con clientes que, por diversos motivos, pueden llegar hasta poner en riesgo el trabajo de un empleado. Contar con herramientas que permitan dar respuestas adecuadas a los problemas que se presentan, es importante en cualquier puesto de trabajo, independientemente si este es gerencial o no. Reconocen además, que la empresa brinda oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo personal, pudiendo obtener los conocimientos sobre los productos



Nissan, los cuales son suficientes para el desarrollo de sus tareas. Tal como sostiene Ross (1999) el conflicto tiene que ver con los fines concretos de las personas y con las interpretaciones que estas hacen de una determinada comunicación. En este punto, el liderazgo que se ejerce, basado en la mediación y la búsqueda de acuerdos por parte de directivos y/o gerentes, requiere que se observen acciones de acuerdo entre las partes a fin de evitar perder el cliente, y afectar al trabajador, ya que ambos conforman el capital humano de la empresa.

En referencia a la capacitación, mencionan haber adquirido un buen aprendizaje sobre el cliente y cómo tratar con ellos, aunque en el punto en el que se los consulta sobre las capacitaciones que desean recibir, aparece, como se ha mencionado, la necesidad de contar con herramientas que les permitan conocer cómo trabajar con algunos clientes que presentan conflictividad.

Un dato importante a tener en cuenta es que el 36% de los encuestados (gráfico N° 12) considera que sus superiores no los alientan a capacitarse.

El personal sostiene que puede destinar horas de trabajo semanales para realizar capacitaciones, sin embargo se debe tener en cuenta que un 29% de los encuestados refiere que cuenta con solo 1 hora o menos, para realizar actividades de aprendizaje. En este punto se deberá observar el puesto de trabajo ya que deberá otorgarse un tiempo mayor para la realización de actividades de capacitación, sin afectar el trabajo cotidiano.

La imagen de la concesionaria, es positiva, en tanto los aspectos negativos de su trabajo que menos les gustan, son los horarios. En este punto es importante observar que un 18% sostiene que lo que menos le gusta es su relación con los compañeros. Lo que más aprecian de trabajar en la empresa es el clima laboral, la empresa y el equipo, como se demuestra en el gráfico N° 15.

Por último, respecto a la pertenencia a la marca Nissan, mencionan que se sienten orgullosos de pertenecer a ella, tal como lo refleja el gráfico N° 17.



CONCLUSIONES Y APORTES

El presente trabajo de investigación partió de fijarse como objetivo el de mejorar la función y prácticas de RRHH de la empresa automotriz encargada de vender productos y servicios de Nissan. Para alcanzar dicho objetivo se ha partido de realizar una indagación sobre las condiciones en las que trabajan los empleados de la empresa, su opinión sobre RRHH y el clima organizacional en el cual se desempeñan.

Como se ha presentado en los resultados, existe una alta satisfacción del personal en el trabajo que desarrollan, al igual que en sus superiores, la marca que representan y la empresa. Sin embargo algunos puntos deberían ser atendidos y mejorados a fin de lograr una optimización de excelencia en el desempeño de los RRHH para alcanzar otras metas en la empresa.

Se observó que los principales problemas se encuentran focalizados en el liderazgo, ya que muchos de los empleados han mencionado no ser reconocidos en su desempeño laboral. Este punto es de vital importancia en cualquier empresa, ya que un liderazgo fuerte y confiable, garantiza un trabajo satisfactorio.

El valor que el personal deposita en las capacitaciones y la adquisición de los conocimientos, debe ser respetado por las gerencias, brindando oportunidades de adquisición de estos conocimientos. Para esto la re funcionalización de los horarios es fundamental ya que los empleados podrán asistir a capacitaciones de interés personal, vinculado con la empresa. En este sentido, es necesario tener en cuenta que las capacitaciones suelen tener valores elevados por lo que la empresa debería velar por la accesibilidad del personal a los mismos.

En referencia a los horarios, en concordancia con otros empleados de comercio, los horarios suelen ser complejos cuando estos dividen la jornada laboral en dos períodos de tiempo. En este punto, es importante que se tenga en cuenta las necesidades de los trabajadores y se llegue a un acuerdo positivo para la empresa y para el capital humano de la misma.

Propuesta de mejora

Es importante, en base a lo analizado, realizar una propuesta que busque mejorar los procesos de gestión del talento humano, ya que el personal, en cualquiera de sus actividades, es el capital humano con el que la empresa cuenta para prestar sus servicios, sobre todo en la falta de motivación de los trabajadores. Para esto se propone un plan de modelo motivacional, que busque mejorar el desempeño laboral.

Tipo de motivación	Motivos	Acciones
Espontánea	Extrínseca	Otorgar días francos Reconocer el trabajo que realizan, aunque este sea el que se espera, para cada puesto que se ocupa
	Trascendente	Realizar actividades de integración con los compañeros
Racional	Extrínseca	Respetar horarios de trabajo
		Brindar un sueldo justo al igual que recompensas justas
		Fomentar el reconocimiento a los trabajadores por parte de los jefes y compañeros de trabajo
	Intrínseca	Promover la lluvia de ideas para la solución de problemas
		Delegar funciones importantes
		Capacitarlos
		Colaborar entre compañeros para alcanzar metas y objetivos
Evaluar periódicamente al trabajador		



Plan de Capacitación

Tema	Encargado	Semestre
Comunicación asertiva	RRHH	1° semestre
Que hacer en caso de accidentes del personal y clientes.	Seguridad e higiene	
Accidentes in itinere - ART.	Seguridad e higiene	
Prevención de riesgos específicos y generales (Administrativos y taller)	Seguridad e higiene	2° semestre
Prevención de riesgos con extintores e hidrantes	Seguridad e higiene	

Bibliografía

- Alles, M. (2017). Perfil del puesto por competencias. *OBA*(5), 2-19. Obtenido de www.tblgroup.com
- Cartier, E. (2015). *¿Cómo enseñar a determinar costos?* Buenos Aires: ARAUCO.
- Gestner, J. (1996). *Reinventando el liderazgo gerenal*. Barcelona: Paidós.
- Huergo, J. (2017). *Los procesos de Gestión*. México: Labor.
- Navarro Abarzúa, I. (2005). Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 13, 1-36.
- Nissan. (2021). *Nissan Motor Compañía Limitada*. Obtenido de Nissan Argentina: <https://www.nissan.com.ar/historia.html#:~:text=Nissan%20en%20Argentina%20se%20inicia,manos%20de%20Renault%20Argentina%20S.%20A.>
- Nuñez, R. (2018). Modelo de Gerencia bajo un enfoque de Liderazgo Compartido para mejorar la estructura organizacional. *Redalyc*, 6(12), 16-47.
- Ocaña, H. (2006). *Estrategias de negocios*. Mendoza: Facultad de Filosofía y Letras de la UNCuyo.
- Pedraza-Álvarez, L. O.-S.-G.-G. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17-25.
- Porras Velásquez, N. (2009). Elementos básicos para el análisis de la cultura de las organizaciones desde la psicología. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*(4), 36-51.
- Prieto Bejarano, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Medellín: Bachelor's thesis.
- Robbins, S. (1993). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw-Hill.
- Robbins, S. y. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez Combeller, C. (2013). *Liderazgo Contemporáneo*. Madrid: ITESO.
- Rodríguez, C. (2005). *El nuevo escenario. La cultura de la calidad y la productividad en las empresas*. México: Trillas.
- Ross, M. (1999). *La Cultura del Conflicto*. Barcelona: Paidós.

Santos, A. C. (2010). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Buenos Aires: Ecoe Ediciones.

Schein, E. (1998). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Madrid: Plaza & Janes Editores.

Ulrich, D. (2010). *Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Granica.

ANEXOS

Anexo I Encuesta de Satisfacción

1- ¿Cómo calificaría el nivel actual de satisfacción con su trabajo?	Muy satisfecho	3	21%
	Satisfecho	8	57%
	Neutral	3	21%
2- El salario que recibo es apropiado para el trabajo que realizo	Totalmente de acuerdo	1	7%
	De acuerdo	4	29%
	En parte de acuerdo y en parte en desacuerdo	6	43%
	En desacuerdo	3	21%
3- El paquete de prestaciones adicionales a mi sueldo es apropiado	Totalmente de acuerdo	0	0%
	De acuerdo	6	43%
	En parte de acuerdo y en parte en desacuerdo	3	21%
	En desacuerdo	4	29%
	Totalmente en desacuerdo	1	7%
4-Tengo suficiente autonomía para llevar a cabo mi trabajo de manera efectiva.	Totalmente de acuerdo	7	50%
	De acuerdo	6	43%
	En parte de acuerdo y en parte en desacuerdo	1	7%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
5- Tengo buenas oportunidades de aprendizaje y desarrollo en la empresa.	Totalmente de acuerdo	4	29%
	De acuerdo	7	50%
	En parte de acuerdo y en parte en desacuerdo	3	21%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%

6- Aprendí todo lo que necesitaba saber sobre Nissan y sus productos	Totalmente de acuerdo	4	29%
	De acuerdo	6	43%
	En parte de acuerdo y en parte en desacuerdo	3	21%
	En desacuerdo	1	7%

7- Aprendí lo que necesitaba saber sobre mi puesto de trabajo	Totalmente de acuerdo	5	36%
	De acuerdo	8	57%
	En parte de acuerdo y en parte en desacuerdo	0	0%
	En desacuerdo	1	7%

8- Aprendí lo que necesitaba saber sobre nuestros clientes y cómo tratar con ellos	Totalmente de acuerdo	6	43%
	De acuerdo	6	43%
	En parte de acuerdo y en parte en desacuerdo	1	7%
	En desacuerdo	1	7%

Respecto a los superiores

9- Confío en mis superiores de gestión directa	Totalmente de acuerdo	6	43%
	De acuerdo	7	50%
	En parte de acuerdo y en parte en desacuerdo	1	7%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%



10-¿Sus superiores lo reconocen por un trabajo bien hecho?	Casi siempre recibo reconocimiento por hacer bien mi trabajo	3	21%
	A veces soy reconocido por hacer bien mi trabajo	10	71%
	Rara vez o nunca soy reconocido por hacer bien mi trabajo	1	7%
	Nunca	0	0%

11- ¿Qué tan importante es la capacitación para desempeñar con éxito su rol?	Esencial para hacer bien mi trabajo	11	79%
	A menudo me ayuda a hacer mi trabajo	3	21%
12- ¿Sus superiores lo alientan a participar en sesiones de capacitación?	SI	9	64%
	NO	5	36%

13- ¿Cuántas horas por semana diría que puede dedicar a capacitación?	4 horas	2	14%
	3-4 horas	1	7%
	2-3 horas	7	50%
	1 hora o menos	4	29%



14- ¿Qué información / capacitación adicional le hubiera gustado recibir como parte de su proceso de inducción / orientación laboral?

Cursos de Producto

técnicas de ventas

Como tratar a los clientes conflictivos

Capacitación presencial, conocer la empresa y la fábrica

Oratoria y auditorías internas

más capacitación

marketing

Capacitación de la marca

Curso informativo de los vehículos Nissan



15-¿Qué es lo que menos le gusta de la concesionaria para el cual trabaja?	Horarios	6	43%
	Relación con compañeros	2	14%
	Salario	1	7%
	La respuesta de Nissan fabrica hacia nosotros.	1	7%
	Nada	1	7%
Comentarios	"poca comunicación, falta capacitaciones de personal, más formalidad en el trato según el cargo"		
	"no me gusta no tener perspectivas de crecimiento"		
	"baja capacitación, altas temperaturas en verano y baja en invierno, horario de comercio, mala reposición de herramientas y elementos de seguridad"		

16- ¿Qué es lo que más le gusta de la concesionaria para el cual trabaja?	El equipo	5	33%
	clima laboral	5	33%
	La empresa	3	20%
	Posibilidades de ventas	1	7%
	puesto trabajo	1	7%



ANEXO II Instructivo para el reclutamiento y selección de personal

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

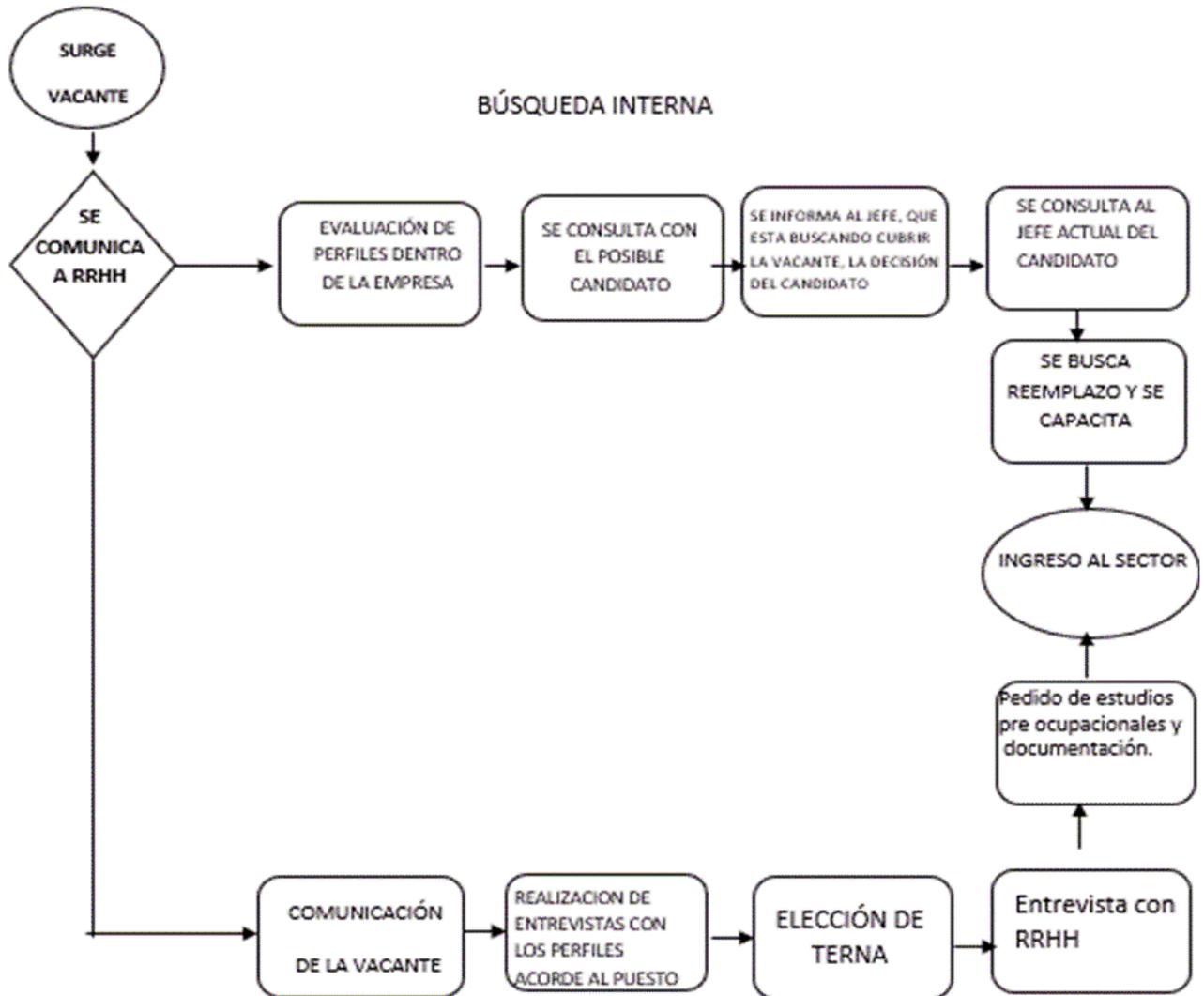
El objetivo de este manual es establecer los lineamientos, acciones y roles del Reclutamiento y Selección de personal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer un procedimiento general, objetivo, eficaz y transparente para reclutar y seleccionar personal idóneo y apto para los cargos y/o funciones solicitadas y las necesidades específicas de la concesionaria.
- Difundir a través de los canales apropiados las oportunidades para atraer candidatos idóneos al proceso de selección, como así también que el personal interno pueda acceder a nuevos puestos de trabajo, de acuerdo a sus competencias laborales y necesidades del servicio.
- Promover buenas prácticas laborales a través de la igualdad de oportunidades y no discriminación.
- Promover la colaboración entre diferentes unidades del Servicio con el fin de aportar en el proceso de selección de candidatos.



PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



El encargado de área pone en conocimiento al área de RRHH quien, a partir del puesto vacante a cubrir determinará los requerimientos necesarios, las competencias básicas, requisitos generales, funciones del cargo, requisitos específicos y deseables.

A partir de lo comunicado, el área de RRHH define las fases relevantes del proceso y un Calendario donde se reflejan las fechas relevantes del proceso y los plazos estimados para cada fase, según la necesidad y urgencia de cubrir la vacante.

Cuando el área de Recursos humanos obtiene esa información comienza la búsqueda.



La búsqueda puede ser tanto interna como externa. Para el primer caso, el área de RRHH analiza la carrera laboral del personal que cuenta con el perfil buscado.

Ante la elección de una posible terna o de un solo candidato, se comunica al jefe que busca cubrir la vacante. En el caso de encontrar a personas que se adecúen al perfil buscado, solicitan una entrevista para comentarle la búsqueda que se está realizando. Dejando en claro, tareas, horarios, salario y supervisores.

En el caso de que la persona acepte el equipo de RRHH se reúne con el jefe actual del candidato y se presenta los motivos para realizar el cambio. Si el jefe está de acuerdo, se realiza una nueva búsqueda para cubrir el nuevo puesto vacante.

Una vez realizado esto, se inicia la capacitación del vacante en su nuevo puesto

Por otro lado, la empresa busca perfiles fuera de la empresa. Este se realiza en un portal de empleo o en la base de datos, la cual se genera por CV que se entregan físicos en la empresa, por la página de la empresa o por mail.

El analista de Reclutamiento y Selección realiza la preselección de los candidatos/as a través de la revisión curricular. Para el ordenamiento, cuenta con una planilla estandarizada en la que se valorizan, entre otros factores, estudios universitarios, estudios de postgrado, cursos de capacitación, dominio de idiomas extranjeros, manejos de tecnologías de la información, según los requisitos que se hayan definido en el aviso de publicación. Los postulantes que cumplan con el perfil requerido, serán considerados para pasar a la etapa siguiente, siendo citados mediante teléfono

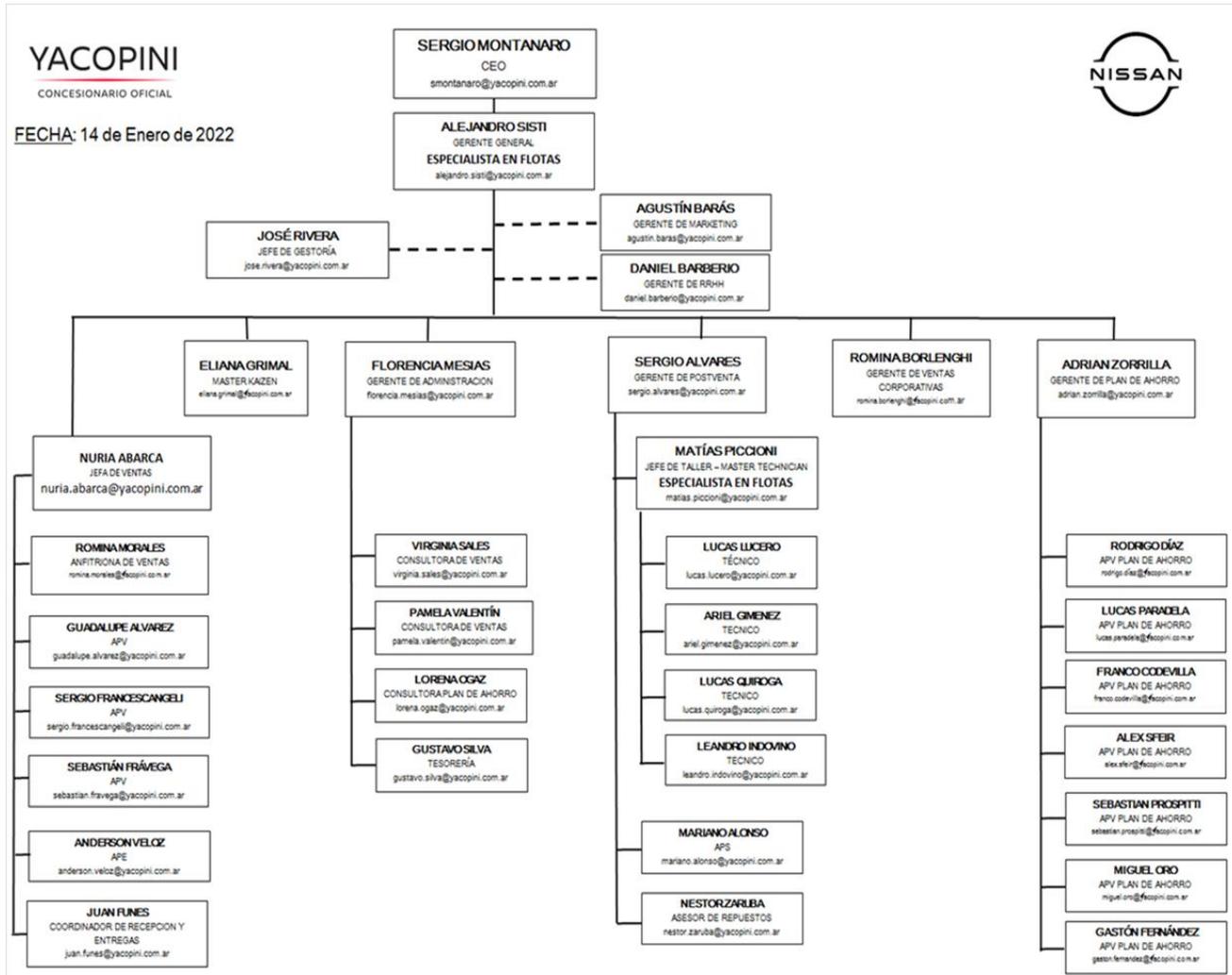
La primera entrevista se va a realizar con los jefes del sector para verificar temas referidos a las tareas cotidianas y comentar su experiencia referida al puesto.

Los jefes luego de esta entrevista pueden llegar a elegir una terna o un solo candidato. EL mismo tendrá una última entrevista con el área de recursos humanos quienes abordaran una entrevista que se basara más en lo humanístico que en lo técnico.

El equipo realizara una devolución al jefe del sector. Una vez tomada la decisión, se procede a sacar turno para la realización de los estudios pre ocupacionales y el pedido de documentación personal para poder formar el legajo.



ANEXO III Organigrama Casa Central





ANEXO IV Mapa de competencias para el trabajo



MAPA DE COMPETENCIAS

Fecha: 20/04/miércoles
Versión: Ciclo 1

Área:	Ventas	Función Clave: -
Función:	Gerente de Ventas Directas	

¿Para qué existe la función?

Promover la gestión del equipo de ventas directas buscando alcanzar los objetivos de volumen del área, venta de agregados (accesorios, financiamiento, seguro y emplazamiento) y rentabilidad, garantizando la calidad de la atención, la satisfacción y la fidelización de los Clientes de Ventas Directas.

Competencias SERNissan

Enfoque en el Cliente
Excelencia
Foco en el Resultado
Visión Sistémica
Disciplina
Flexibilidad
Proactividad
Ejecución Operacional

Competencias Específicas

Liderazgo
Desarrollo y Empoderamiento
Negociación
Comunicación Escrita y Verbal
Organización y Planificación

Actitudes

Dedicación
Resiliencia
Iniciativa
Entusiasmo
Competitividad

Conocimientos

Conocimiento de ventas directas a empresas y órganos oficiales del mercado automotriz.
Conocimiento de los procesos de Ventas Directas.
Conocimiento de las principales marcas de la competencia.
Conocimiento del Sistema de Gestión del Concesionario.
Deseable conocimiento de matemática financiera.
Desable conocimiento de informática básica (Word y Excel).

Habilidades

Gestión de Personas
Gestión de Procesos
Ventas
Excelencia en la Atención del Cliente
Persuasión
Gestión Financiera y de Indicadores
Gestión de Conflictos
Análisis de Escenarios
Delegar

Herramientas SERNISSAN

Guía de Calibración SERNISSAN

Entrenamientos Presenciales y Entrenamientos e-learning

Consultar el Plan de Entrenamiento según los lineamientos de Nissan

Hábitos y Otras Responsabilida

PGI 1 - Hábito 20 - Acompañe y ejecute el Plan de Transformación SERNISSAN, que este alineado al Plan de Negocios con los objetivos de Ventas, Posventa y Calidad de Nissan.

OTRAS RESPONSABILIDADES

Fijar a los vendedores los objetivos mensuales de venta de vehículos nuevos para empresas, organismos oficiales, y clientes con dificultad de movilidad, proporcionando las herramientas para que las metas sean alcanzadas.
Conocer, atender y mantener los índices de satisfacción y estándares de calidad establecidos por Nissan.
Establecer la política de remuneración y premiación de los Asesores de Ventas directas.
Acompañar la provisión de vehículos.
Controlar el margen promedio mensual y acumulado anual de las facturas por unidad vendida / vendedor, optimizando la rentabilidad del área de ventas directas.
Analizar y acompañar las condiciones financieras de los negocios realizados a través del resultado operacional diario, semanal y mensual.
Analizar, acompañar y administrar el desempeño individual de los vendedores en todos los indicadores del negocio, dar feedback y realizar coaching de las competencias técnicas y comportamentales del equipo.
Acompañar y aprobar negociaciones entre clientes y vendedores.
Estar integrado con el mercado, manteniéndose siempre actualizado con relación a las informaciones del segmento y de las prácticas de la competencia.



ANEXO V Glosario de competencia

Glosario de competencias



Competencias SERNISSAN		
Nº		
1	Enfoque en el Cliente	Identificar y entender las necesidades de los Clientes, permitiendo el desarrollo de nuevas oportunidades y el fortalecimiento de las relaciones ya existentes.
2	Excelencia	Alcanzar el máximo potencial de resultados con calidad de forma consistente en cualquier tipo de acción, considerando los recursos disponibles en el momento.
3	Foco en el Resultado	Planear y ejecutar todas las acciones teniendo el resultado como objetivo, con el menor gasto de tiempo y recursos, generando satisfacción para los Clientes.
4	Visión Sistémica	Capacidad de "ver" el negocio como un todo y entender cómo funcionan las interacciones entre procesos, servicios, productos, Clientes internos y externos.
5	Disciplina	Planificar y ejecutar con responsabilidad y calidad cualquier tipo de acción, concentrándose en las prioridades y en el cumplimiento de los plazos.
6	Flexibilidad	Capacidad de estar abierto a nuevas ideas y posibilidades, lidiando con varias demandas simultáneamente sin perder el foco y la energía.
7	Proactividad	Tener iniciativa ante las situaciones de forma anticipada, asumiendo la responsabilidad en las tomas de decisión con agilidad y ponderación.
8	Ejecución Operacional	Capacidad de poner en práctica las estrategias y acciones planificadas por la empresa, utilizando los conocimientos técnicos y recursos de forma optimizada.
Competencias Específicas		
Nº		
1	Comunicación Escrita y Verbal	Capacidad de leer y escuchar con atención y de comunicar de forma clara, efectiva y correcta las ideas para los Clientes internos y externos.
2	Gestión de la Información	Organizar los flujos y garantizar la calidad de la información estratégica y operativa del negocio, con el objetivo de apoyar la toma de decisiones.
3	Liderazgo	Inspira a las personas influenciando de forma positiva comportamientos y modelos mentales, garantizando que los objetivos de la empresa sean alcanzados.
4	Negociación	Capacidad de llegar a un acuerdo proporcionando ganancias y ventajas para todos los involucrados en el proceso.
5	Organización y Planificación	Capacidad de estructurar y proyectar sus actividades y las de su equipo, estableciendo metas mensurables y alcanzables, cumpliéndolas con éxito.
6	Relacionamiento Interpersonal	Capacidad de lidiar con otras personas de manera empática adaptándose a las necesidades de cada uno y de cada situación.
7	Trabajo en equipo	Capacidad de convivir con personas diferentes generando cooperación y sinergia para alcanzar un propósito común.
8	Escucha Activa	Capacidad de escuchar atentamente el mensaje que otra persona esté transmitiendo, sin juicios y sin interrupciones innecesarias.
9	Capacidad de Transformar	Capacidad de provocar cambios en la forma de actuación de los involucrados en ambientes y situaciones complejas y dinámicas.
10	Desarrollo y Empoderamiento	Capacidad de delegar mayor autonomía de decisión y responsabilidad a los equipos, valorizando y aprovechando al máximo sus talentos.
11	Inteligencia Emocional	La capacidad de identificar nuestros propios sentimientos y los de otros, de motivarnos y de gestionar bien las emociones dentro de nosotros y en nuestras relaciones.
12	Análisis de Resultados	Capacidad de analizar e interpretar los Indicadores y los impactos de las acciones realizadas, verificar tendencias y planificar acciones de mejora.

ANEXO VI Panel de competencias

Panel de Competências		 <small>Servir con Excelencia y Resultados</small>			
Área	Función	¿Para qué existe la función?	Actitudes	Conocimientos	Habilidades
	Supervisor de Ventas	Soportar la gestión del equipo de ventas garantizando los objetivos de venta de vehículos nuevos, seminuevos y usados en relación al volumen, rentabilidad, y venta de agregados (accesorios, financiamiento, seguro y emplazamiento), garantizando la calidad de la atención, la satisfacción y la fidelización de los clientes.	Dedicación Resiliencia Iniciativa Entusiasmo Compromiso	Conocimiento de Ventas del sector automotriz. Conocimiento de las principales marcas de la competencia. Conocimiento del Sistema de Gestión del Concesionario. Conocimiento de los procesos de Ventas. Conocimiento de SERNissan. Conocimiento de informática (paquete Office). Conocimiento de matemática financiera.	Gestión de Personas Ventas Excelencia en la Atención del Cliente Persuasión Gestión Financiera y de Indicadores Gestión de Conflictos Construcción de informes Gerenciales
	Asesor de Ventas	Atender los objetivos de venta de vehículos y agregados (accesorios originales, financiamientos, seguros), contribuyendo a la rentabilidad y garantizando la satisfacción total de los Clientes. Dominar todos los procesos de atención (flujo de tienda, teléfono y leads), negociación y proceso de entrega de los vehículos.	Empatía Dedicación Simpatía Entusiasmo Cordialidad	Conocimiento del mercado automotriz. Conocimiento de las principales marcas de la competencia. Deseable conocimiento de informática básica (Word, Excel). Deseable conocimiento de matemática financiera.	Ventas Excelencia en la Atención del Cliente Persuasión Gestión Financiera y de Indicadores Gestión de Conflictos Saber conducir (poseer registro para conducir válido)
	Asesor de Ventas NVC (Nissan Vehículos Comerciales)	Atender los objetivos de ventas de vehículos comerciales, principalmente Frontier, y agregados, contribuyendo para la rentabilidad y garantizando la satisfacción total de los Clientes. Realizar atenciones en el showroom, visitas externas y acciones de prospección para captar nuevas oportunidades y dominar todos los procesos específicos de atención al por menor y venta directa, negociación y entrega de los vehículos.	Dedicación Resiliencia Iniciativa Entusiasmo Empatía	Especialista en Frontier. Experiencia de ventas al por menor y directa (Licitaciones, Flota, Rentadoras, Produtor Rural, otros). Conocimiento de las principales marcas de la competencia y del Sistema de Gestión del Concesionario. Deseable conocimiento de matemática financiera e informática básica (Word y Excel).	Ventas Excelencia en la Atención del Cliente Persuasión Gestión Financiera y de Indicadores Gestión de Conflictos Saber conducir (poseer registro para conducir válido)
	Gerente de Ventas Directas	Promover la gestión del equipo de ventas directas buscando alcanzar los objetivos de volumen del área, venta de agregados (accesorios, financiamiento, seguro y emplazamiento) y rentabilidad, garantizando la calidad de la atención, la satisfacción y la fidelización de los Clientes de Ventas Directas.	Dedicación Resiliencia Iniciativa Entusiasmo Competitividad	Conocimiento de ventas directas a empresas y órganos oficiales del mercado automotriz. Conocimiento de los procesos de Ventas Directas. Conocimiento de las principales marcas de la competencia. Conocimiento del Sistema de Gestión del Concesionario. Deseable conocimiento de matemática financiera. Deseable conocimiento de informática básica (Word y Excel).	Gestión de Personas Gestión de Procesos Ventas Excelencia en la Atención del Cliente Persuasión Gestión Financiera y de Indicadores Gestión de Conflictos Análisis de Escenarios Delegar



Panel de Competencias		SERNISSAN LATAMOO <small>Tener con Excelencia y Resultados</small>			
Área	Función	¿Para qué existe la función?	Actitudes	Conocimientos	Habilidades
	Anfitriona de Ventas	Ser responsable de la gestión del flujo de tienda del concesionario y recepcionar a los Clientes con excelencia. Realizar la primera atención en el área de ventas, registrando los datos de los clientes y dirigiéndolos a los Asesores de Ventas, Entregadores y otros sectores.	Cordialidad Simpatía Atención Empatía Iniciativa	Conocimiento de los procesos clave de Ventas. Deseable conocimiento de informática básica (Word y Excel).	Excelencia en el Servicio al Cliente Gestión de Conflictos
	Telefonista	Atender el 100% de las llamadas recibidas con excelencia (rapidez y calidad), dirigiéndolas a las áreas y / o personas solicitadas, organizando y controlando el flujo de conexiones.	Atención Empatía Paciencia Entusiasmo Receptividad	Conocimiento de los servicios básicos del Concesionario y sus respectivos responsables. Deseable experiencia anterior como telefonista Deseable conocimiento de informática básica (Word y Excel).	Excelencia en el Servicio al Cliente Gestión de Procesos Gestión del Tiempo Ejecución rápida y con calidad
	Gestor de Oportunidades y Canales Digitales	Acompañar todo proceso de recepción, tratamiento y conversión de leads, garantizando que el 100% de ellos sean evaluados y debidamente distribuidos a la fuerza de ventas.	Detallista Autoconfianza Atención Cordialidad Resiliencia	Conocimiento de todo el proceso digital de ventas de la concesionaria y de la industria. Conocimiento de los procesos internos de ventas del concesionario. Deseable conocimiento en informática básica (Internet, Word, Excel).	Gestión de procesos Gestión del Tiempo Ejecución rápida y con calidad
	Gerente de Ventas	Promover la gestión del equipo de ventas garantizando los objetivos de venta de vehículos nuevos, seminuevos y usados en relación al volumen, rentabilidad, y venta de agregados (accesorios, financiamiento, seguro y emplazamiento), garantizando la calidad de la atención, la satisfacción y la fidelización de los clientes.	Dedicación Resiliencia Iniciativa Entusiasmo Simpatía	Conocimiento de Ventas del sector automotriz. Conocimiento de los procesos de Ventas. Conocimiento de SERNissan. Conocimiento de las principales marcas de la competencia. Conocimiento del Sistema de Gestión del Concesionario. Conocimientos de informática (paquete Office). Conocimiento de matemática financiera.	Gestión de Personas Gestión de Procesos Ventas Excelencia en la Atención del Cliente Persuasión Gestión Financiera y de Indicadores Gestión de Conflictos Análisis de Escenarios Delegar Gestión de Recursos



Painel de Competências



Área	Función	¿Para qué existe la función?	Actitudes	Conocimientos	Habilidades
Ventas	Asesor de Ventas Directas	Atender los objetivos de Ventas Directa y agregados, contribuyendo a la rentabilidad y garantizando la satisfacción total de los Clientes. Realizar visitas externas para captación de nuevas oportunidades y dominar todos los procesos específicos de atención de la venta directa (Licitaciones, flotas, arrendadoras, taxis y productor rural), negociación y entrega de los vehículos.	Dedicación Resiliencia Iniciativa Entusiasmo Simpatía	Experiencia en ventas directas a empresas y organismos oficiales en el rubro automotriz. Conocimiento de las principales marcas de la competencia. Conocimiento de los procesos de Ventas directas. Conocimiento del Sistema de Gestión del Concesionario. Deseable conocimiento de matemáticas financieras. Deseable conocimiento de informática básica (Word y Excel).	Ventas Excelencia en la Atención del Cliente Persuasión Gestión Financiera y de Indicadores Gestión de Conflictos Saber conducir (poseer registro para conducir válido)
	Asistente de Ventas Directas	Responsable de dar soporte al equipo de Ventas directas, auxiliar en la organización y desarrollo de los procesos del área, acompañamiento de los pedidos de vehículos junto a la fábrica y documentación necesaria (cartas de exención / plazos de validez) para facturación.	Compromiso Entusiasmo Dedicación Iniciativa Atención	Experiencia en el área comercial o administrativa. Conocimiento de los procesos de Ventas directas. Conocimiento del área de generación de informes del sistema de gestión del concesionario. Indicadores de Gestión. Conocimiento de SERNISSAN. Conocimiento de informática básica (Word, Excel). Deseable conocimiento de las operaciones financieras.	Construcción de informes gerenciales Gestión de Procesos Gestión del Tiempo
	Gerente de Usados	Garantizar los objetivos de venta de vehículos usados, con rentabilidad y venta de agregados (accesorios, financiamiento, seguro y documentación), garantizando la calidad de la atención, la satisfacción y la fidelización de los Clientes, soportando y facilitando la venta de los vehículos nuevos.	Dedicación Resiliencia Iniciativa Entusiasmo Simpatía	Conocimiento de Ventas en el rubro automotriz. Conocimiento de las principales marcas de la competencia. Conocimiento del Sistema de Gestión del Concesionario. Conocimientos de informática (paquete Office). Conocimiento de matemáticas financieras.	Gestión de Personas Gestión de Procesos Ventas Excelencia en el Servicio al Cliente Persuasión Gestión Financiera y de Indicadores Gestión de Conflictos Análisis de Escenarios Delegar
	Asesor de Usados	Atender los objetivos de ventas de vehículos usados, de los productos y agregados (accesorios, financiamiento, seguro y documentación), contribuyendo a la rentabilidad y garantizando la satisfacción total del Cliente.	Empatía Dedicación Simpatía Entusiasmo Cordialidad	Conocimiento del mercado automotriz. Conocimiento de las principales marcas de la competencia. Deseable conocimiento de informática básica (Word, Excel). Deseable conocimiento de matemáticas financieras.	Venta Excelencia en el Servicio al Cliente Persuasión Gestión Financiera y de Indicadores Gestión de Conflictos Saber conducir (poseer registro para conducir válido)



Painel de Competências



Servir con Excelencia y Resultados

Área	Función	¿Para qué existe la función?	Actitudes	Conocimientos	Habilidades
	Validador de Usados	Evaluar los vehículos usados ofrecidos a cambio de vehículos nuevos o usados de la concesionaria. Ser el responsable de la recepción del vehículo usado evaluado en el momento de la entrega del vehículo adquirido por el cliente.	Atención Detallista Paciente Respeto	Conocimiento del mercado automotriz. Conocimiento de las principales marcas de la competencia. Mecánica de vehículos.	Saber conducir (poseer registro para conducir válido) Gestión del Tiempo Ejecutar con velocidad y calidad
	Asistente de Ventas	Responsable de dar soporte al liderazgo y los Asesores de Venta. Organizar y acompañar los procesos del área, siendo el punto focal la comunicación con el Cliente para la facturación de los pedidos.	Compromiso Entusiasmo Dedicación Iniciativa Atención	Experiencia en el área comercial o administrativa. Conocimiento de los procesos de Ventas. Conocimiento del área de generación de informes del sistema de gestión del concesionario. Indicadores de Gestión. Conocimiento de SERNISSAN. Conocimiento de informática básica (Word, Excel). Deseable conocimiento de las operaciones financieras.	Construcción de Informes Gerenciales Gestión de Procesos Gestión del Tiempo
	Recuperador de Negocios	Responsable por entrar en contacto con los Clientes de Ventas que no compran el vehículo en la primera oportunidad, evaluar la atención, entender lo que le falta al Cliente para realizar la venta y programar una nueva visita.	Atención Empatía Curiosidad Entusiasmo Autoconfianza	Conocimiento de los procesos de Ventas. Conocimiento en el mercado automotriz. Conocimiento de las principales marcas de las competencias. Conocimiento de informática básica (Word, Excel).	Gestión de Conflictos Gestión del Tiempo Venta Excelencia en el Servicio al Cliente Persuasión
	Preparador de Entrega	Realizar, verificar y acompañar todo el proceso de recepción, preparación y desplazamiento de los vehículos hasta el momento de la entrega, garantizando que estén en perfectas condiciones.	Puntualidad Detallista Atención Seguir los hábitos Compromiso	Conocimiento de controles de preparación de vehículos y tiempo de ejecución. Deseable conocimiento de vehículos. Conocimiento de los procesos clave de Ventas.	Gestión de Procesos Gestión del Tiempo Excelencia en el Servicio al Cliente Ejecutar con velocidad y calidad
	Programador de Entrega	Coordinar la agenda de entregas y acompañar la preparación de los vehículos de acuerdo con la fecha acordada con el cliente.	Puntualidad Detallista Atención Seguir los hábitos Compromiso	Deseable conocimiento de vehículos. Conocimiento de los procesos clave de Ventas. Deseable conocimiento de informática básica (Word, Excel).	Gestión de Procesos Gestión del Tiempo Ejecutar con Velocidad y Calidad



Servir con Excelencia y Resultados

Painel de Competências

Área	Función	¿Para qué existe la función?	Actitudes	Conocimientos	Habilidades
	Entregador Técnico	Realizar la entrega técnica de los vehículos, garantizando que los clientes reciban todas las explicaciones necesarias del vehículo, accesorios instalados, Manual de Garantía y documentos.	Atención Detallista Seguir los hábitos Puntualidad Compromiso	Conocimiento de todo el proceso de Ventas. Conocimiento de la utilización de los equipos y sistemas del vehículo. Deseable conocimiento de informática básica (Word, Excel).	Gestión del tiempo Gestión de Procesos Ejecutar con Velocidad y Calidad
	Asesor de Venta de Accesorios	Atender a los objetivos de ventas de accesorios originales en las áreas de venta de vehículos nuevos, usados y asistencia técnica. Contribuir a la rentabilidad, garantizando la satisfacción total de los Clientes y acompañando la disponibilidad e instalación de los productos.	Empatía Dedicación Simpatía Entusiasmo Cordialidad	Conocimiento del mercado automotriz. Conocimiento de los diferenciales de los accesorios genuinos Nissan frente a los no genuinos. Deseable conocimiento de informática básica (Word, Excel).	Venta Excelencia en el Servicio al Cliente Persuasión Gestión Financiera y de Indicadores Gestión de Conflictos
	Asesor de F&I	Ofrecer la mejor solución financiera y productos adicionales a los clientes, contribuyendo a la rentabilidad y efectividad de los negocios.	Empatía Dedicación Simpatía Entusiasmo Cordialidad	Conocimiento del mercado automotriz. Conocimiento de los principales productos financieros. Deseable conocimiento de informática básica (Word, Excel). Deseable conocimiento de matemáticas financieras.	Venta Excelencia en el Servicio al Cliente Persuasión Gestión Financiera y de Indicadores Gestión de Conflictos



Painel de Competências

Área	Función	¿Para qué existe la función?	Actitudes	Conocimientos	Habilidades
	Entregador Técnico	Realizar la entrega técnica de los vehículos, garantizando que los clientes reciban todas las explicaciones necesarias del vehículo, accesorios instalados, Manual de Garantía y documentos.	Atención Detallista Seguir los hábitos Puntualidad Compromiso	Conocimiento de todo el proceso de Ventas. Conocimiento de la utilización de los equipos y sistemas del vehículo. Deseable conocimiento de informática básica (Word, Excel).	Gestión del tiempo Gestión de Procesos Ejecutar con Velocidad y Calidad
	Asesor de Venta de Accesorios	Atender a los objetivos de ventas de accesorios originales en las áreas de venta de vehículos nuevos, usados y asistencia técnica. Contribuir a la rentabilidad, garantizando la satisfacción total de los Clientes y acompañando la disponibilidad e instalación de los productos.	Empatía Dedicación Simpatía Entusiasmo Cordialidad	Conocimiento del mercado automotriz. Conocimiento de los diferenciales de los accesorios genuinos Nissan frente a los no genuinos. Deseable conocimiento de informática básica (Word, Excel).	Venta Excelencia en el Servicio al Cliente Persuasión Gestión Financiera y de Indicadores Gestión de Conflictos
	Asesor de F&I	Ofrecer la mejor solución financiera y productos adicionales a los clientes, contribuyendo a la rentabilidad y efectividad de los negocios.	Empatía Dedicación Simpatía Entusiasmo Cordialidad	Conocimiento del mercado automotriz. Conocimiento de los principales productos financieros. Deseable conocimiento de informática básica (Word, Excel). Deseable conocimiento de matemáticas financieras.	Venta Excelencia en el Servicio al Cliente Persuasión Gestión Financiera y de Indicadores Gestión de Conflictos



Panel de Competencias		SERNISSAN LATAMOO	Funciones esenciales				
Área	Función	¿Para qué existe la función?	Competencias SERNissan	Competencias Específicas	Actitudes	Conocimientos	Habilidades
Posventa	Asesor de Servicio	Garantizar la excelencia en la atención del área de Servicio, transmitiendo una percepción de exclusividad y confianza al Cliente. Acompañar el progreso de los servicios, garantizando la calidad y el cumplimiento de la fecha y hora de entrega acordado.	Enfoque en el Cliente Excelencia Foco en el Resultado Visión Sistémica Disciplina Flexibilidad Proactividad Ejecución Operacional	Comunicación Escrita y Verbal Escucha Activa Organización y Planificación Relacionamiento Interpersonal Negociación	Empatía Simpatía Entusiasmo Cordialidad Iniciativa	Conocimiento de los procesos de Posventa. Conocimiento del Sistema de Gestión del Concesionario. Conocimiento de los servicios ofrecidos por el concesionario. Deseable conocimiento de mecánica. Deseable conocimiento de informática básica (Word, Excel).	Venta Excelencia en el Servicio al Cliente Persuasión Gestión de Conflictos Negociación
	Asistente de Posventa	Auxiliar en la organización y flujo de los procesos y documentos (Órdenes de Servicios, Garantías, Checklists, etc.) del área de Posventa, garantizando estar debidamente completados, entregados y archivados.	Enfoque en el Cliente Excelencia Foco en el Resultado Visión Sistémica Disciplina Flexibilidad Proactividad Ejecución Operacional	Organización y Planificación Comunicación Escrita y Verbal Gestión de la Información Trabajo en Equipo Análisis de Resultados	Compromiso Entusiasmo Dedicación Iniciativa Atención	Deseable experiencia en el área administrativa. Conocimiento de informática básica (Word, Excel). Conocimiento de los procesos internos del área de Posventa.	Gestión de procesos Gestión del tiempo Ejecutar con velocidad y calidad
	Garantista	Asegurar la perfecta realización de los procedimientos internos de garantía, la calidad en la información, los plazos de escritura de los boletines y el envío de piezas a la automotriz.	Enfoque en el Cliente Excelencia Foco en el Resultado Visión Sistémica Disciplina Flexibilidad Proactividad Ejecución Operacional	Organización y Planificación Trabajo en Equipo Análisis de Resultados Gestión de la Información Comunicación Escrita y Verbal	Atención Detallista Seguir hábitos Respeto Compromiso	Conocimiento del mercado de reparación automotriz. Conocimiento de técnicas de garantía automotriz. Conocimiento del área de programación del Sistema de Gestión del Concesionario. Conocimiento de informática (Word y Excel).	Gestión de procesos Gestión del tiempo Ejecutar con velocidad y calidad
	Jefe de Taller	Garantizar la ejecución de los trabajos en el taller con calidad, productividad y compromiso de horario de entrega del vehículo al cliente. Soporte a los Asesores de Servicio en los casos de diagnóstico que lo requieran.	Enfoque en el Cliente Excelencia Foco en el Resultado Visión Sistémica Disciplina Flexibilidad Proactividad Ejecución Operacional	Liderazgo Comunicación Escrita y Verbal Organización y Planificación Relacionamiento Interpersonal Inteligencia Emocional	Entusiasmo Seguir hábitos Atención Detallista Resiliencia	Conocimiento técnico elevado en mantenimiento de vehículos Nissan. Deseable experiencia en el área administrativa. Conocimiento de informática básica (Word, Excel). Conocimiento de los procesos de Posventa. Conocimiento de los servicios ofrecidos por el concesionario. Conocimientos administrativos del taller. Contar registro de conducción válido para la realización de pruebas.	Gestión de Procesos Gestión de Personas Gestión de Conflictos Gestión de Recursos Saber conducir (poseer registro válido)



Panel de Competencias		SERNISSAN LATAMOO		Funciones esenciales			
Área	Función	¿Para qué existe la función?	Competencias SEPNISSAN	Competencias Específicas	Actitudes	Conocimientos	Habilidades
	Técnico de Servicio	Realizar los servicios de mantenimiento preventivo y correctivo con el estándar de calidad requerida por Nissan aplicando método, herramientas y equipos recomendados.	Enfoque en el Cliente Excelencia Foco en el Resultado Visión Sistémica Disciplina Flexibilidad Proactividad Ejecución Operacional	Comunicación Escrita y Verbal Organización y Planificación Trabajo en equipo Gestión de la Información Escucha Activa	Entusiasmo Seguir hábitos Atención Puntualidad Resiliencia	Conocimiento de reparaciones automotrices. Conocimientos técnicos para manejo de equipos de diagnóstico. Conocimiento elevado en mantenimiento de vehículos Nissan. Conocimiento del Sistema de Gestión del Concesionario.	Gestión del Tiempo Gestión de Procesos Ejecutar con Velocidad y Calidad Gestión de Recursos
	Técnico Master	Realizar el diagnóstico, prueba de rodaje y reparación de defectos de alta complejidad.	Enfoque en el Cliente Excelencia Foco en el Resultado Visión Sistémica Disciplina Flexibilidad Proactividad Ejecución Operacional	Organización y Planificación Trabajo en Equipo Análisis de Resultados Comunicación Escrita y Verbal Escucha Activa	Atención Compromiso Propositivo Elasticidad Aprendizaje y Desarrollo Personal	Conocimientos técnicos de mecánica. Conocimiento técnico elevado en mantenimiento de vehículos Nissan. Deseable conocimiento de informática básica (Word y Excel).	Gestión del Tiempo Gestión de Procesos Ejecutar con Velocidad y Calidad Saber conducir (poseer registro válido)
	Programador de Taller	Controlar los servicios programados para los Asesores de Servicio y Técnicos Productivos. Controlar y actualizar la programación del servicio en los cuadros de control sean físicos o electrónicos. Acompañar la ejecución y finalización del servicio asegurando el plazo de entrega acordado.	Enfoque en el Cliente Excelencia Foco en el Resultado Visión Sistémica Disciplina Flexibilidad Proactividad Ejecución Operacional	Organización y Planificación Trabajo en Equipo Relacionamiento Interpersonal Negociación Comunicación Escrita y Verbal	Atención Seguir hábitos Paciente Respeto Compromiso	Conocimiento de controles de producción y tiempo de ejecución. Conocimiento de los procesos de Posventa. Conocimiento de los servicios ofrecidos por el concesionario. Deseable conocimiento de mecánica automotriz. Deseable conocimiento de informática básica (Word y Excel).	Gestión de Procesos Gestión de Personas Gestión de Conflictos
	Líder de Lavado	Programar los lavados de Venta y Posventa y garantizar la calidad del servicio a la hora programada.	Enfoque en el Cliente Excelencia Foco en el Resultado Visión Sistémica Disciplina Flexibilidad Proactividad Ejecución Operacional	Liderazgo Organización y Planificación Trabajo en Equipo Relacionamiento Interpersonal Inteligencia Emocional	Atención Detallista Puntualidad Compromiso Resiliencia	Procesos de Venta y Posventa relacionados al lavado Métodos de lavado de vehículos	Gestión de Personas Gestión de Conflictos Gestión de Procesos Gestión del Tiempo Ejecutar con Velocidad y Calidad Gestión de Recursos
	Lavador	Responsable por efectuar con calidad total los lavados de los vehículos de Venta y Posventa considerando la programación establecida.	Enfoque en el Cliente Excelencia Foco en el Resultado Visión Sistémica Disciplina Flexibilidad Proactividad Ejecución Operacional	Organización y Planificación Trabajo en Equipo Inteligencia Emocional Escucha Activa Relacionamiento Interpersonal	Atención Minucioso Puntualidad Compromiso Elasticidad	Métodos de lavado de vehículos	Gestión del tiempo Ejecutar con velocidad y calidad Saber Conducir (poseer registro válida) Gestión de Recursos
	Controlador de Calidad	Efectuar el control de calidad de los diagnósticos y de las reparaciones realizadas por el taller. Revisar todas las solicitudes y servicios de OS, verificando si todos los servicios combinados con el cliente se ejecutan con excelencia. Garantizar el llenado correcto de todos los campos de la OS y del Check-up SERNISSAN.	Enfoque en el Cliente Excelencia Foco en el Resultado Visión Sistémica Disciplina Flexibilidad Proactividad Ejecución Operacional	Organización y Planificación Trabajo en Equipo Relacionamiento Interpersonal Gestión de la Información Comunicación Escrita y Verbal	Atención Compromiso Propositivo Resiliencia Aprendizaje y Desarrollo Personal	Conocimientos técnicos en mecánica. Conocimiento de los servicios ofrecidos por el Concesionario. Conocimiento del proceso clave de Posventa. Deseable conocimiento de informática básica (Word y Excel).	Gestión de Procesos Gestión del Tiempo Ejecutar con Velocidad y Calidad Saber conducir (poseer CNH válida).



Área	Función	¿Para qué existe la función?	Competencias SERNissan	Competencias Específicas	Actitudes	Conocimientos	Habilidades
Repuestos	Gerente de Repuestos	Gestión del negocio de piezas y accesorios, en la logística, en el stock y en la política de reposición, garantizando el logro de las metas en los diversos indicadores de gestión (disponibilidad, obsolescencia, inventario y objetivo de compra) además de administrar pedidos junto a la automotriz.	Enfoque en el Cliente Excelencia Foco en el Resultado Visión Sistémica Disciplina Flexibilidad Proactividad Ejecución Operacional	Liderazgo Desarrollo y Empoderamiento Negociación Comunicación Escrita y Verbal Organización y Planificación	Dedicación Resiliencia Iniciativa Entusiasmo Empatía	Conocimiento del área de piezas de concesionarios. Conocimiento en gestión de inventario. Conocimiento del Sistema de Gestión del Concesionario. Conocimiento de informática (Paquete Office). Deseable conocimiento de matemáticas financieras.	Gestión de Personas Gestión de Procesos Venta Excelencia en el Servicio al Cliente Persuasión Gestión Financiera y de Indicadores Gestión de Conflictos Análisis de Escenarios Construcción de Campañas
	Asesor de Repuestos	Atender las solicitudes de piezas realizadas por el taller y mostrador público además de contribuir con la formación de los pedidos junto a Nissan.	Enfoque en el Cliente Excelencia Foco en el Resultado Visión Sistémica Disciplina Flexibilidad Proactividad Ejecución Operacional	Comunicación Escrita y Verbal Escucha Activa Negociación Relacionamiento Interpersonal Análisis de Resultados	Dedicación Simpatía Entusiasmo Cordialidad Empatía	Conocimiento de piezas automotrices. Conocimiento del Sistema de Gestión del Concesionario. Deseable conocimiento de matemáticas financieras. Conocimiento de informática básica (Word, Excel).	Venta Excelencia en el Servicio al Cliente Persuasión Gestión Financiera y de Indicadores Gestión de Conflictos
	Líder de Repuestos	Auxiliar de negocio de piezas y accesorios en Venta y Posventa. Garantizar la organización del inventario y la eficiencia de la logística, el almacenamiento, la disponibilidad, la obsolescencia, el inventario y el objetivo de compra.	Enfoque en el Cliente Excelencia Foco en el Resultado Visión Sistémica Disciplina Flexibilidad Proactividad Ejecución Operacional	Liderazgo Organización y Planificación Negociación Comunicación Escrita y Verbal Trabajo en Equipo	Dedicación Resiliencia Iniciativa Entusiasmo Propositivo	Conocimiento del área de piezas de concesionarios. Conocimiento de gestión de inventario. Deseable conocimiento de informática básica (Word y Excel).	Gestión de Procesos Gestión de Recursos
	Organizador de Repuestos	Recibir, almacenar y poner a disposición las piezas con agilidad. Mantener el inventario organizado y el sistema actualizado con la cantidad correcta de elementos físicos.	Enfoque en el Cliente Excelencia Foco en el Resultado Visión Sistémica Disciplina Flexibilidad Proactividad Ejecución Operacional	Organización y Planificación Trabajo en Equipo Gestión de la Información Comunicación Escrita y Verbal Inteligencia Emocional	Atención Detallista Seguir hábitos Respeto Compromiso	Conocimiento de organización de stock. Deseable conocimiento de piezas automotrices. Deseable conocimiento de informática básica (Word, Excel).	Gestión de Procesos Gestión de Tiempo



Panel de Competencias



Funciones esenciales

Área	Función	¿Para qué existe la función?	Competencias SERNissan	Competencias Específicas	Actitudes	Conocimientos	Habilidades
	Master Kaizen	Coordinar para que las diferentes áreas del concesionario tengan criterios de calidad y garantizar que los procesos de Nissan y los servicios y equipos del Concesionario sean efectivos en la excelencia de atención al cliente	Enfoque en el Cliente Excelencia Foco en el Resultado Visión Sistémica Disciplina Flexibilidad Proactividad Ejecución Operacional	Comunicación Escrita y Verbal Organización y Planificación Liderazgo Capacidad de Transformar Inteligencia Emocional	Seguir hábitos Detallista Resiliencia Entusiasmo Compromiso	Deseable conocimiento en procesos de ISO 9000. Conocimiento de los canales de contacto con Clientes. Conocimiento del programa SERNISSAN. Conocimiento de los procesos y rutinas administrativas. Conocimiento de los procesos clave de Venta y Posventa. Deseable conocimiento de informática intermedia (Word y Excel)	Excelencia en el Servicio al Cliente Gestión de Procesos Crear e Innovar
	Facilitador de Entrenamientos	Estructurar, planificar y apoyar la ejecución de los entrenamientos del concesionario, considerando las necesidades generales y específicas, las técnicas y comportamientos y el mapa de competencias Nissan	Enfoque en el Cliente Excelencia Foco en el Resultado Visión Sistémica Disciplina Flexibilidad Proactividad Ejecución Operacional	Comunicación Escrita y Verbal Trabajo en Equipo Organización y Planificación Capacidad de Transformar Inteligencia Emocional	Entusiasmo Propositivo Empatía Respeto Aprendizaje y Desarrollo Personal	Conocimiento del Mapa de Competencias SERNissan. Conocimiento del programa SERNissan. Conocimiento del mapa de competencias del Concesionario. Conocimiento de los procesos clave de Venta y Posventa. Conocimiento de modelos de capacitación (técnica y conductual).	Gestión de Procesos Gestión de Recursos Gestión de Conflictos Crear e Innovar
	Representante de Atención al Cliente	Estructurar y coordinar el área de Atención al cliente de la concesionaria garantizando la calidad de la atención, el desarrollo de las resoluciones de los conflictos y la satisfacción de los Clientes.	Enfoque en el Cliente Excelencia Foco en el Resultado Visión Sistémica Disciplina Flexibilidad Proactividad Ejecución Operacional	Comunicación Escrita y Verbal Escucha Activa Inteligencia Emocional Negociación Capacidad de Transformar	Cordialidad Simpatía Entusiasmo Propositivo Empatía	Deseable experiencia previa en el área de Atención al Cliente. Conocimiento del sistemas de gestión de reclamos como Salesforce y proceso de Venta y Posventa. Conocimiento del Código de Defensa del Consumidor. Conocimientos de informática básica (Word y Excel).	Excelencia en la Atención del Cliente Gestión de Conflictos Gestión de Procesos Persuasión



Painel de Competências



Funciones esenciales

Área	Función	¿Para qué existe la función?	Competencias SERNissan	Competencias Específicas	Actitudes	Conocimientos	Habilidades
Áreas Comunes	Operador de APE y APS	Buscar la Satisfacción del Cliente en base a su experiencia con el proceso de Ventas (APE) y el Servicio (APS) del Concesionario.	Enfoque en el Cliente Excelencia Foco en el Resultado Visión Sistémica Disciplina Flexibilidad Proactividad Ejecución Operacional	Comunicación Escrita y Verbal Escucha Activa Trabajo en Equipo Capacidad de Transformar Inteligencia Emocional	Empatía Resiliencia Entusiasmo Propositivo Cordialidad	Conocimiento básico de los canales de contacto con Clientes. Experiencia previa en operaciones de telemarketing Deseable conocimiento de informática básica (Word y Excel).	Excelencia en el Servicio al Cliente Gestión de Procesos Gestión de Conflictos
	Representante de Sistemas	Estructurar y garantizar la correcta ejecución de las actividades del área de tecnología del Concesionario, elaborando proyectos de implantación, desarrollo e integración de sistemas, identificando oportunidades para agregar valor al negocio por medio de herramientas de decisión para los diversos líderes.	Enfoque en el Cliente Excelencia Foco en el Resultado Visión Sistémica Disciplina Flexibilidad Proactividad Ejecución Operacional	Gestión de la Información Organización y Planificación Trabajo en Equipo Capacidad de Transformar Relacionamiento Interpersonal	Atención Dedicación Resiliencia Paciente Propositivo	Conocimiento en infraestructura de Sistemas. Conocimiento de implementación y mantenimiento de computadoras en Redes. Conocimiento del sistema de gestión del Concesionario. Conocimiento de sistemas de indicadores de desempeño.	Gestión de Procesos Implementación y mantenimiento de redes de ordenadores. Implementación y mantenimiento de infraestructura de IT Implantación de Sistemas Integración de Sistemas
	Director Operador	Liderar y ofrecer los recursos necesarios para que los demás líderes del Concesionario ejecuten sus tareas y alcancen sus objetivos. Desarrollar, comunicar e implementar la estrategia del concesionario, adaptándola a los cambios cuando sea necesario.	Enfoque en el Cliente Excelencia Foco en el Resultado Visión Sistémica Disciplina Flexibilidad Proactividad Ejecución Operacional	Liderazgo Negociación Comunicación Escrita y Verbal Desarrollo y Empoderamiento Capacidad de Transformar	Iniciativa Resiliencia Entusiasmo Propositivo Autoconfianza	Conocimiento en el segmento automovilístico. Conocimiento de las principales marcas de la competencia. Conocimiento de los procesos de Venta y Posventa. Conocimiento del programa SERNISSAN. Conocimiento de Modelos de Gestión. Conocimiento de indicadores de desempeño. Conocimientos de informática (paquete Office). Conocimiento de matemáticas financieras.	Gestión de Personas Gestión de Procesos Excelencia en el Servicio al Cliente Persuasión Gestión Financiera y de Indicadores Gestión de Conflictos Gestión de Recursos Análisis de Escenarios Crear e innovar Delegar
	Gerente Administrativo/Financiero	Garantizar la correcta operación contable, económica, financiera, patrimonial y operacional de la empresa, elaborando informes gerenciales a los gestores para auxiliarlos en el proceso de decisión.	Enfoque en el Cliente Excelencia Foco en el Resultado Visión Sistémica Disciplina Flexibilidad Proactividad Ejecución Operacional	Liderazgo Organización y Planificación Gestión de la Información Análisis de Resultados Comunicación Escrita y Verbal	Atención Detallista Seguir Hábitos Resiliencia Propositivo	Experiencia en la elaboración y análisis de demostrativos contables.. Conocimiento en legislación fiscal y tributaria. Experiencia en implantación y control de rutinas administrativas. Conocimiento de matemáticas financieras. Deseable conocimiento de informática básica (Word y Excel).	Gestión de Personas Gestión de Procesos Gestión de Conflictos Gestión Financiera y de Indicadores Gestión de Recursos Análisis de Escenarios Delegar



Panel de Competencias



Funciones esenciales

Área	Función	¿Para qué existe la función?	Competencias SERNissan	Competencias Específicas	Actitudes	Conocimientos	Habilidades
	Contador	Posibilitar la visión de los flujos de caja y de la performance de los sectores por medio del cálculo de la nómina, de las cargas sociales, de los valores y guías de impuestos y cargas y del Informe Gerencial de Vehículos, Piezas y Servicios.	Enfoque en el Cliente Excelencia Foco en el Resultado Visión Sistémica Disciplina Flexibilidad Proactividad Ejecución Operacional	Organización y Planificación Comunicación Escrita y Verbal Trabajo en Equipo Gestión de la Información Análisis de Resultados	Detallista Atención Compromiso Paciente Seguir hábitos	Rutinas administrativas de la Concesionaria. Todos los indicadores contables de la Concesionaria. Indicadores de rendimiento financiero por área. Deseable conocimiento de informática básica (Word y Excel).	Gestión de Procesos Gestión del Tiempo Ejecutar con Velocidad y Calidad
	Caja	Responsable de atender al Cliente al momento de pago, por la emisión de las facturas y por la apertura y cierre del Cajero.	Enfoque en el Cliente Excelencia Foco en el Resultado Visión Sistémica Disciplina Flexibilidad Proactividad Ejecución Operacional	Organización y Planificación Comunicación Escrita y Verbal Escucha Activa Trabajo en Equipo Relacionamiento Interpersonal	Detallista Atención Compromiso Paciente Seguir hábitos	Conocimiento de productos y servicios y de emisión de notas del Sistema de Gestión del Concesionario. Relación de documentos y comprobantes para emisión de la factura. Abrir y cerrar caja.	Gestión de Procesos Gestión de Conflictos Excelencia en el Servicio al Cliente Ejecutar con Velocidad y Calidad
	Representante de RRHH	Estructurar y atender todas las acciones y procesos internos relacionados con la gestión de personas del Concesionario. Garantizar que todo el proceso de atracción de talentos, departamento personal, mantenimiento de talentos y capacitación funcione de forma clara y efectiva para los demás líderes.	Enfoque en el Cliente Excelencia Foco en el Resultado Visión Sistémica Disciplina Flexibilidad Proactividad Ejecución Operacional	Liderazgo Comunicación Escrita y Verbal Capacidad de Transformar Desarrollo y Empoderamiento Relacionamiento Interpersonal	Dedicación Iniciativa Empatía Entusiasmo Simpatía	Deseable conocimiento de la estructura organizacional de un concesionario. Conocimiento del Mapa de Competencias Nissan. Conocimiento del programa SERNISSAN. Conocimiento de los procesos clave de Venta y Posventa. Conocimiento de modelos de gestión de personas.	Gestión de Procesos Gestión de Personas Gestión de Conflictos Gestión del Tiempo Gestión de Recursos Análisis de Escenarios Delegar
	Coordinador de Marketing y CRM	Coordinar y garantizar el éxito de las acciones de marketing del Concesionario, alineados con las acciones / estrategia de Nissan. Promover la excelencia en la relación y fidelización de los Clientes.	Enfoque en el Cliente Excelencia Foco en el Resultado Visión Sistémica Disciplina Flexibilidad Proactividad Ejecución Operacional	Comunicación Escrita y Verbal Escucha Activa Gestión de la Información Análisis de Resultados Capacidad de Transformar	Atención Dedicación Empatía Entusiasmo Propositivo	Conocimiento de los Modelos de Gestión de Marketing Conocimiento de los procesos clave de Venta y Posventa. Conocimiento de los métodos de las encuestas de satisfacción. Conocimiento de los procesos de recuperación de Clientes. Conocimiento del programa SERNISSAN. Conocimiento de Indicadores de Desempeño. Deseable conocimiento en el segmento automotriz. Conocimiento de las principales marcas competidoras Conocimientos en informática (paquete office).	Gestión de Procesos Construcción de Campañas Gestión del Tiempo Gestión Financiera y de Indicadores Análisis de Escenarios

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 15 de noviembre de 2022


..... Daniel Barberio

Firma y aclaración

..... 18064

Número de registro

..... 24.370.459

DNI