



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POST GRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL FACTOR
HUMANO

**LA IMPORTANCIA DEL MERCADERISTA EN LA CADENA DE VALOR EN UNA
EMPRESA DE GESTIÓN DE DISTRIBUCIÓN**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DEL FACTOR HUMANO

Autora:

SUSSY MAGALY MUÑOZ VILLAFUERTE (0000-0003-0910-0967)

ASESOR:

RICARDO ALANIA VERA (0000-0001-9528-5798)

LIMA, 7 DE DICIEMBRE DEL 2018

RESUMEN

La siguiente investigación mostrará un estudio cualitativo del tipo exploratorio transversal en una corporación de distribución peruana en todo el país de Perú.

El objetivo es identificar la dinámica y / o la relevancia de la gestión del entorno de trabajo de los mercaderistas, su papel e impacto en la estructura de la organización.

El equipo de investigación propone un análisis integrador de las variables psicológicas - actitudinales, de mercadeo comercial, administración minorista y administración organizacional, a fin de identificar las principales oportunidades de mejora en los accionistas y sus líderes, orientando su desarrollo hacia un mejor comportamiento de la corporación en Comparación con el mercado.

Entre otros elementos a tener en cuenta, está el hecho que la organización mencionada representa una buena parte del mercado, la posición y la reputación, tanto en el mercado como en los trabajadores de su sector. Además, la organización tiene la ventaja de incluir a los mercaderistas en el organigrama corporativo, lo que enriquece aún más el análisis una vez que tiene lugar la intervención.

Palabras clave: Gestión de la distribución; Mercaderistas; Canal Tradicional; Canales de venta; Punto de venta

ABSTRACT

The following research will show a qualitative study from the transversal exploratory type in a Peruvian distribution corporation in the whole country of Peru.

The objective is to identify the dynamics and/or relevance of the management of the working environment of the stockers, their role and impact on the organization's structure.

The research team propose an integrational analysis of the psychological variables - attitudinal, of Trade marketing, Retail Management and organizational management, in order to identify the main improvement opportunities in the stockers and their leaders, gearing its development towards a better behavior of the corporation in comparison to the market.

Among other elements to take into account, is the fact that the mentioned organization accounts for a good share of the market, position and reputation, both in the market and the workers in its sector. Furthermore, the organization has the advantage of including the stockers in the corporative organigram; which further enriches the analysis once the intervention takes place.

Key words: Distribution management; Stockers; Retail; Sales channels; Point of sale

Tabla de contenido

RESUMEN	2
ABSTRACT.....	3
CAPÍTULO 1.....	5
EL MERCADERISMO EN LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN.....	5
1.1. Gestión Estratégica en empresas de distribución	5
1.2. Un enfoque desde el marketing: Retail Management	6
1.3. El Trade Marketing.....	8
1.4. El Mercaderista	11
CAPÍTULO 2.....	14
LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	14
2.1. Gestión Estratégica de Recursos Humanos.....	14
2.2. Actitudes y su influencia sobre la conducta e importancia del entorno	16
2.3. La comunicación Interna en la empresa.....	18
2.4. El involucramiento de los empleados con su rol en la organización	20
CAPÍTULO 3.....	24
LA EMPRESA.....	24
3.1. Descripción de la empresa	24
3.2. Situación actual	25
CAPÍTULO 4.....	26
METODOLOGÍA.....	26
4.1. Participantes.....	26
4.2. Instrumentos.....	27
4.3. Procedimiento	28
CAPÍTULO 5.....	29
5.1. Perfil y entorno del mercaderista	29
5.2. Actitudes y el espacio laboral	31
5.3. Comunicación interna de la empresa	33
5.4. El involucramiento del mercaderista con su puesto	34
5.5. Gestión de incentivos	35
CAPÍTULO 6.....	36
6.1. Conclusiones	36
6.2. Recomendaciones	37
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	38
BIBLIOGRAFÍA	39
ANEXO 1	41
Guía de indagación de los Focus Gropus – Mercaderistas	41
Despedida y cierre.....	44
MATERIALES POR CADA GRUPO:.....	44

CAPÍTULO 1

EL MERCADERISMO EN LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN

1.1. Gestión Estratégica en empresas de distribución

Gimbert (2001). Propone dos tipos de gestión en la empresa, la gestión operativa y la gestión estratégica.

El objetivo de la presente investigación se relaciona a la gestión estratégica de la empresa. Por definición, las decisiones estratégicas hacen alusión a acciones que tendrán impacto en el mediano o largo plazo, y que además no se dan en respuesta a un evento en particular, sino que son producto de la proactividad.

Existe gestión estratégica a diferentes niveles, pueden darse a nivel corporativo como a nivel funcional, es decir dentro de cada área; claro que ambas dimensiones deben ir de la mano y apuntar hacia un objetivo común.

El triángulo estratégico está formado, por el mercado, la empresa y la competencia. En este caso, nos centraremos en el análisis de la empresa y sus recursos.

Según lo propuesto por Porter M. (2016). Resulta necesario considerar la cadena de valor de la empresa, de modo que a lo anterior se añada un análisis sobre la sucesión de actividades que se llevan a cabo para que el producto llegue a manos del consumidor final.

Aquí cobra importancia también el concepto de Áreas de Resultado Clave (A.R.C.) que dependerán del tipo de negocio. En el caso de las empresas de distribución, definitivamente las áreas clave son todas aquellas involucradas en la cadena de suministro.

Por otro lado, las capacidades de la empresa se dividen en: Habilidades del personal, Tecnologías / Know how, y Recursos financieros.

De esta parte se concluye entonces que para realizar un análisis interno de la empresa, es necesario:

- Describir la cadena de valor de la empresa.
- Identificar las Áreas de Resultado Clave.
- Definir las capacidades y recursos con los que la empresa cuenta.

Una vez realizado este análisis, es posible proceder a tomar acciones estratégicas que permitan un mejor manejo de los recursos de la empresa.

1.2. Un enfoque desde el marketing: Retail Management

Habiendo definido los pasos a seguir para realizar un diagnóstico de la empresa, es necesario tener en cuenta otra variable que se abordará en la presente investigación; el Retail Management. De acuerdo a Berman & Evans (Citado en Strutton y Lumpkin, 1999). el estudio del retail management cobra importancia por su impacto en la economía, sus funciones de distribución y su relación con las grandes empresas que ofrecen bienes y servicios.

Este concepto se centra en el canal de marketing, el cual es entendido de manera general como el nexo entre productores y usuarios; y desde un enfoque más amplio, se constituye como un flujo de relaciones de intercambio que generan valor para un cliente final.

Dentro del canal de marketing, existen entonces intermediarios que son personas u organizaciones que median el intercambio comercial, los cuales tienen como una de sus funciones la reducción de la incertidumbre sobre las necesidades de los clientes, sobre el mercado y sobre las transacciones.

Estos intermediarios cumplen tres roles principales: Relaciones con los proveedores (materia prima, productores y mayoristas), relaciones con los clientes (minoristas) y relaciones laterales (asociaciones entre fabricantes, mayoristas o minoristas).

Existen diversos tipos de canales de distribución, que según Kotler (2012). (<https://creactivegroup.wordpress.com/2013/11/05/comportamiento-y-organizacion-de-un-canal-de-marketing/>) pueden ser resumidos de la siguiente manera:

Las empresas son las que decidirán el número de intermediarios que van a utilizar dentro de su canal de marketing, así como las condiciones y responsabilidades de cada uno de los miembros del canal. (Kotler, 2012).

En este punto es importante considerar que al igual que al interior de las empresa, existe un clima dentro de los canales de marketing, el cual surge de la interacción entre los individuos miembros del mismo.

De acuerdo a Strutton y Lumpkin (1999). El desarrollo de relaciones positivas en el canal depende de los siguientes pasos: Reclutar a los miembros del canal potenciales, Clasificar a los miembros del canal potenciales, Seleccionar a los miembros del canal, Motivar a los miembros del canal y Asegurar a los miembros del canal.

Los miembros del canal tendrán una mayor motivación cuando se logre reducir el nivel de conflictos y el clima interno se caracterice por el respeto, la confianza y apoyo mutuo; tal es así que un clima de cooperación se evidencia en la disposición de los diversos miembros del canal para trabajar con un propósito común.

Según propone Strutton D. (1999). con la finalidad de fomentar las relaciones efectivas entre los miembros de un canal es necesario contar con dos tipos de información: El conocimiento

técnico, que permite hacer mejoras bilaterales e involucrarse en la toma de decisiones y El conocimiento de las relaciones, que permite entender mejor al otro y sus necesidades.

El mejoramiento del desempeño de un canal se dará a través de la cooperación y el entendimiento de los beneficios que tiene para todos, una relación positiva. Los elementos más importantes a considerar en las relaciones dentro de un canal son los siguientes, según Strutton:

- Una comunicación más frecuente y efectiva.
- Procesos formales o informales a través de los cuales pueden expresarse las quejas.
- Más oportunidad para revisar críticamente las acciones pasadas de los socios.
- Una distribución apropiada de los recursos en el canal.
- Una distribución más equilibrada del poder dentro de la relación.
- Procesos estandarizados de solución de conflictos.

Entonces si se tiene un enfoque en el largo plazo, el manejo del conflicto debe realizarse a través del mejoramiento del clima en el canal. Es sabido que las empresas que manejan sus climas laborales de forma saludable, pueden influir en el comportamiento de sus empleados; y esto es extrapolable a los canales de marketing y distribución.

1.3. El Trade Marketing

Al analizar los canales de distribución es importante hacer énfasis en el elemento punto de venta, ya que es aquí donde convergen todos los elementos del canal de marketing. Según D'Andrea y cols. (2007). existen cinco elementos principales relacionados al punto de venta que generan atracción en el cliente: La tienda (como espacio físico), el producto, el valor, el

personal y las comunicaciones; esto es una reformulación del mix de marketing; llevándolas al mundo minorista.

- La tienda: es una mezcla de factores, como el tamaño, la ubicación, el diseño que está fuertemente ligado a la experiencia de compra.
- El producto: En este punto son importantes elementos como: el surtido y la variedad de mercadería ofrecida.
- El valor: Tiene que ver con la relación calidad – precio.
- El personal: Compuesto por el nivel de servicio, el nivel de conocimiento, y el clima de la tienda (experiencia de compra y el clima de trabajo).
- Las comunicaciones: Tienen dos objetivos, construir posicionamiento y comunicar promociones.

Tal es así que la mezcla de estos elementos contribuyen a “la meta del punto de venta”, que es minimizar los costos de estas funciones y a la vez maximizar la satisfacción del cliente y la cobertura del mercado.

Existe una rama del marketing, que según Domenech (2000). Podría traducirse como “Marketing de canal” o “Marketing del distribuidor”, que se conoce como el Trade Marketing.

A continuación se presentan 3 definiciones de este concepto por diferentes autores:

- Masson y Welhoff (1997): *“En la mayoría de los casos son operaciones comerciales o de merchandising compartidas por fabricantes y distribuidores.” Ellos consideran que “pocas veces se trata de un verdadero marketing...la mayoría de las veces se trata de operaciones promocionales reservadas de hecho a una firma.”*
- Lambin (1995): *“Ve al trade marketing desde el punto de vista del fabricante y cree que su objetivo es tratar al distribuidor como un cliente intermedio, por lo que el trade*

marketing consiste en simplemente en aplicar la gestión de marketing a los distribuidores mediante el desarrollo de acciones publi-promocionales conjuntas y de presentación de los productos en el punto de venta. Estas acciones generarán un incremento de la demanda del consumidor que redundará en beneficio mutuo de fabricantes y distribuidores.”

- Chinardet (1994): *“El trade marketing permite optimizar la actividad clásica del marketing de la marca, del industrial mediante sus diferentes clientes principales por la búsqueda conjunta de un mayor intercambio a fin de compartir un beneficio suplementario.”*

Para Domenech J.(2000). estas dos últimas definiciones le restan protagonismo al distribuidor y al consumidor; siendo necesario que el fabricante vea al canal como un socio en la comercialización de sus productos. Consideran esto último, él propone un concepto de trade marketing adaptado a las nuevas prácticas de marketing:

“El trade marketing es una alianza estratégica entre miembros de diferente nivel del canal comercial, para desarrollar la totalidad o una parte de un plan de marketing compartido, en beneficio mutuo y del consumidor”

Del mismo modo, para D’Andrea y cols. (2007). el trade marketing tiene como objetivo principal lograr una estrategia óptima para el producto y el punto de venta, buscando lograr una mayor rotación de los productos y por lo tanto mejorar los márgenes del minorista y del proveedor.

Este concepto cobra importancia en un entorno en el cual la proliferación de productos, de la mano de una menor diferenciación entre los mismos, influye en los procesos de decisión del consumidor. Es así, que cada vez es más frecuente que el consumidor lleve a cabo la toma de decisiones en el punto de venta, y por tanto la importancia se vuelca en los canales minoristas y la manera en que los productos son exhibidos.

Este contexto conlleva a la necesidad de trabajar de manera más coordinada con estos canales y conocer por medio de ellos las necesidades del consumidor. En ese sentido, el trade marketing busca compartir conocimientos e información con la finalidad de **optimizar los procesos logísticos así como el manejo y la exhibición de la mercadería en el punto de venta**. En suma, implica entrenar a los vendedores, analizar la información del mercado y apoyar en la gestión logística.

Por su parte, para Domenech (2000). las funciones prioritarias del Trade marketing son:

- *Definición del surtido*
- *Promociones*
- *Logística*
- *Merchandising*

1.4. El Mercaderista

A continuación y para fines de la presente investigación nos vamos a centrar en el concepto de merchandising, el cual condensa las diferentes técnicas y herramientas que buscan presentar el producto o servicio al potencial consumidor, con la finalidad de incrementar la rentabilidad del punto de venta. Kepner, (citado en Diez de Castro, 1996). Señala que el merchandising implica

tener el producto adecuado, en la cantidad adecuada, al precio adecuado, en el momento adecuado y en el lugar adecuado.

El merchandising es relevante entonces tanto para los fabricantes, como para los distribuidores. La diferencia principal que propone Diez de Castro (1996). Es que el fabricante considera al merchandising por las técnicas de comunicación y promoción que se enfocan en el minorista con la finalidad de obtener una mejor colocación de sus productos en el punto de venta. Por su parte, el distribuidor tiene una visión más orientada a la optimización del espacio de su establecimiento y por tanto rentabilizar el mismo.

El personal responsable del merchandising en las empresas tanto fabricantes como distribuidoras ha ido evolucionando a lo largo de los años. Actualmente este personal suele estar dentro de las áreas de Marketing o Comerciales, no existe una estructura ideal, siendo la mejor aquella que mejor se adapta a la estrategia distributiva de la compañía.

Las tareas de este personal pueden dividirse, según Diez de Castro (1996). en planificadoras y operacionales. Las primeras responden a políticas y estrategias, y son desarrolladas por las direcciones de marketing o comercial. Por su parte, las funciones operacionales tienen que ver directamente con el trabajo en los puntos de venta (gestión del espacio, promoción, etc.) y son desarrolladas por los mercaderistas.

A continuación, Diez de Castro & Landa (1996). presentan una lista de las principales funciones que incumben al merchandising:

1. Definir claramente las políticas de merchandising de la firma.

2. Elaborar el manual de merchandising de la firma donde se explicitan por escrito las políticas definidas anteriormente.
3. Negociación con los puntos de venta (lineal, lugar de colocación de productos, promociones, etc.)
4. Conocimiento de los sistemas de distribución, procurando adecuar sus productos a los condicionamientos del sistema comercial.
5. Implantar un sistema de información que le permita aplicar el merchandising y aumentar el poder negociador con los puntos de venta.
6. Colocar los productos en las estanterías de los puntos de venta.

En esta ocasión nos concentraremos en el trabajo realizado por el mercaderista, quien es el encargado de ejecutar la estrategia de marketing en el punto de venta. La función de los mercaderistas debería tener como objetivo principal colaborar con el distribuidor a fin de lograr un surtido eficiente, una mejor exposición de productos en la tienda, colocación de publicidad en el punto de venta y como consecuencia lograr una mayor rentabilidad de sus marcas. Además, en muchos casos, los mercaderistas también están encargados de las promociones y buscan desarrollar y supervisar las promociones más eficientes desde la perspectiva del consumidor final.

El puesto de mercaderista suele tener un carácter más técnico, orientado a llevar a la práctica la estrategia elaborado por los directivos de marketing o comerciales. Por tal razón debe contar con capacidades organizativas y de liderazgo, así como la capacidad para manejar las herramientas tecnológicas necesarias para cumplir con su labor.

CAPÍTULO 2

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2.1. Gestión Estratégica de Recursos Humanos

Según lo propuesto por Barney (1991). existen tres tipos de recursos que pueden generar ventaja competitiva a las organizaciones:

- Capital físico: Oficinas, plantas, equipos y recursos financieros.
- Capital organizacional: estructura organizacional, planeamiento.
- Capital humano: habilidades, criterio e inteligencia del personal de la empresa.

En los últimos años, el capital humano ha tomado especial relevancia dentro de la gestión estratégica de las empresas, y nuevas preocupaciones, tales como educar, formar, motivar y liderar al personal, han ganado protagonismo dentro del planeamiento organizacional. (Chiavenato, 2009). En la actualidad las áreas de recursos humanos de las empresas no deben considerarse como áreas de soporte, más bien forman parte de la estrategia empresarial, contribuyendo a que se logren con éxito los objetivos empresariales.

Ulrich es citado como uno de los primeros autores en considerar que el personal de una empresa podía representar una fuente de ventaja competitiva (Ordiz & Avella, 2002). En ese sentido, Ulrich (1997). sostiene que para generar valor, el área de RRHH no solo debe establecer las funciones de cada puesto, sino también enfocarse en las metas y los resultados esperados; para en función a ello determinar las tareas que los empleados deben realizar. La

siguiente figura presenta las funciones de la gestión de RRHH para lograr una ventaja competitiva.

Según este enfoque, los papeles de quienes trabajan en las áreas de RRHH son diversos, ya que a la vez de cumplir roles operativos, también desempeñan tareas estratégicas. Los cuatro cuadrantes hacen referencia a:

- Administración de estrategias de RRHH: Ayudar a impulsar la estrategia de la organización.
- Administración de la infraestructura de la empresa: Ofrecer una base de servicios a la empresa con la finalidad de incrementar su eficiencia y eficacia.
- Administración de la contribución de los trabajadores: Fomentar la participación y el compromiso de los trabajadores, convirtiéndolos en agentes emprendedores, asociados y proveedores de la organización.
- Administración de la transformación y el cambio: Ayudar a la creación de una organización creativa e innovadora.

Dentro de este nuevo enfoque de los RRHH, cobra relevancia el concepto de capital humano, el cual es descrito por Chiavenato I. (2009) como “el patrimonio invaluable de una organización puede reunir para alzar la competitividad y el éxito”. Según este autor, el capital humano está compuesto por dos aspectos:

- Talentos: Tienen conocimientos, habilidades y competencias que deben ser reforzados, actualizados y compensados de forma constante.
- Contexto: Se trata del ambiente interno que debe fomentar que los talentos florezcan y crezcan. Este contexto se compone por la arquitectura organizacional, la cual debe tener un diseño flexible e integrador; la cultura organizacional que debe ser

democrática y participativa; y un estilo de administración que debe basarse en un liderazgo renovador que fomente el empoderamiento de los empleados.

Por su parte, Wright et al. (1994, citado por Ordiz & Avella, 2002). describen los recursos humanos como el capital humano que se encuentra bajo el control de una organización; y que está compuesto por habilidades, experiencia y conocimientos.

Ordiz & Avella (2002). Sostienen que este enfoque de la empresa como una institución que integra recursos con la finalidad de generar valor, promueve la necesidad de cooperación y comunicación entre los miembros de la organización. Por su parte Porter (1985, citado por Ordiz & Avella, 2002). Señala que cuando el personal está fuertemente comprometido con la empresa se genera un clima organizacional que fomenta el cumplimiento de las metas y por ende se logra un mejor desempeño de cara a los clientes. Así mismo, cuando los empleados reciben los incentivos necesarios pueden aumentar sus habilidades y así contribuir al éxito empresarial (Wright et. Al., 1999, citado en Ordiz & Avella, 2002).

En suma, no basta con atraer talentos para obtener una ventaja competitiva, sino que es necesario que este talento se desarrolle dentro de un contexto favorable (Chiavenato, 2009). Es decir que la empresa tenga la capacidad para asegurar, retener y generar capital humano a través de sus políticas de personal (Ulrich, 1998). Teniendo en cuenta esto, las principales actividades de la gestión estratégica de RRHH serían: Selección, Entrenamiento, Compensación, Incentivos, Participación, Comunicación y Evaluación del desempeño. (Pongpeachan, 2016).

2.2. Actitudes y su influencia sobre la conducta e importancia del entorno

Según Allport (1935, citado en Paez & cols., 2004). la actitud no se puede observar directamente pero evidencia la interacción de aspectos cognitivos, afectivos y conativos que predisponen a la acción. Esta predisposición es de carácter motivacional impulsiva que guía la acción, mas no es la acción misma.

El componente cognitivo se explica por la carga de creencias, opiniones e información del colaborador (Hollander, 1978); el aspecto emocional tendría que ver con el resultado de la evaluación de agrado-desagrado frente a cada experiencia/situación que enfrenta el colaborador en la interacción con otros y el entorno (McGuire, 1968). El tercer aspecto de este modelo tridimensional Socio-Cognitivo es el Conativo, que tendría que ver con la tendencia, disposición o intención conductual.

Por otro lado, asegura Vallerand (1994, citado en Paez & cols., 2004) que las actitudes son aprendidas, perduran en el tiempo, influyen en la percepción y el pensamiento, pasan por un filtro afectivo simple en el individuo de agrado – desagrado e incluso pueden ser reforzadas por el entorno.

Específicamente, sobre la influencia de las actitudes sobre el comportamiento se sabe por el Modelo Socio-Cognitivo que esta variable es la suma de creencias, respuestas afectivas y tendencias e intenciones de conductas propias o percibidas de experiencia de otros.

Por estos componentes acumulables en la memoria y reforzados por el entorno, algunos autores señalan que puede ser un factor predictivo de conductas o reacciones frente a determinadas acciones, comunicaciones o percepciones.

Por ello es de gran importancia analizar esta variable en la interacción dentro del equipo de trabajo (líder(es), pares o subordinados), como un micro-clima y a su vez en la interacción con otros equipos como lo son el fabricante, el minorista o incluso el consumidor final.

2.3. La comunicación Interna en la empresa

Goldhaber (1979, citado en Almenara & cols., 2005). define la comunicación organizacional como un proceso por medio del cual las organizaciones cumplen dos funciones: estructuran sus diferentes subsistemas y se relacionan con el medio ambiente. Por su parte Almenara & cols. (2005) sostienen que la comunicación organizacional es un conjunto de mensajes conformados por símbolos verbales y no verbales que se transmiten dentro del marco de una organización.

Greenbaum (1973, citado en Almenara & cols., 2005). Afirma que los objetivos de los mensajes en una organización son: regular, innovar, integrar, informar e instruir.

Del Pozo (citado en Bel Mallén, 2005). Afirma que la comunicación interna en una empresa no solo implica la transmisión de un mensaje por parte de un directivo, sino también la respuesta que dicho mensaje produce en los receptores; es decir, la continua interacción entre ambos. La autora propone que existe una estrecha relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional, ya que para que exista un proceso comunicativo dentro de una organización, la cultura debe hacerlo posible. Solo de este modo se puede pretender crear una identidad donde la imagen interna y externa sean concordantes y representen el modo de ser de esta una institución.

Otro concepto que cobra importancia en este contexto, es el de marketing interno, el cual según Almenara & cols. (2005). busca incorporar los principios del marketing a la gestión y desarrollo

organizacional internos. Los autores definen el mismo como “un conjunto de métodos y técnicas que puestos en práctica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, en interés de sus clientes y de sus propios colaboradores”. Además mencionan que su principio básico es la optimización del capital humano de la empresa, ya que busca atender las necesidades de los clientes internos de la organización; es decir los empleados.

Según lo propuesto por Almenara & Cols. (2005). Tener un enfoque de marketing interno contribuye a construir un nuevo modelo de gestión organizacional donde el directivo asume el rol de facilitador y catalizador de las condiciones de trabajo; y además se reformula el contrato existente entre el trabajador y la organización, logrando que se trate de un intercambio de oportunidades que generan una serie de beneficios para el empleado y como consecuencia un mayor compromiso de este con los objetivos de la empresa.

Finalmente, tanto Del Pozo citado en Bel Mallén, (2005). Como Almenara & Cols. (2005). hacen referencia a la importancia del rol de los líderes en el proceso comunicativo. Por su parte, Baum & cols. (1998). encontraron que la comunicación adecuada de la visión empresarial tiene efectos positivos en los logros de toda una compañía. Del Pozo menciona que es labor del líder tender redes de comunicación en diversas direcciones, ascendente, horizontal y diagonal, lo cual permitirá la existencia de puentes de relación que posteriormente contribuirán a un proceso conjunto de toma de decisiones.

En la actualidad, la perspectiva del liderazgo transformacional hace especial énfasis en la función comunicativa del líder. Según Mc Shane & Von Glinow (2009). un líder transformacional inspira a sus empleados a trabajar hacia una meta común, la cual ha sido previamente creada, comunicada y modelada. Según los autores, una característica que

distingue a estos líderes es que son agentes de cambio, por lo que suelen llevar a las empresas hacia la inclusión de mejores prácticas; así mismo llevan a sus seguidores a toma el control de su propio desarrollo. Además mencionan cuatro comportamientos que suelen identificar a estos líderes:

- Crean una visión de empresa, la cual establece un objetivo y una meta para la organización y los empleados.
- Comunican dicha visión de una manera motivadora.
- Sirven de ejemplo de lo que dicha visión representa, es decir, son coherentes con la misma.
- Generan un compromiso constante con dicha visión, mediante las acciones previamente mencionadas, así como su autenticidad como líderes.

Otro autor que ha trabajado una teoría sobre el liderazgo transformacional es Bass citado en, Nandal & Krishnan, 2000). Quien sostiene que dicha perspectiva de liderazgo implica cuatro factores: carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individual. De modo tal, que para el autor, los líderes transformacionales tienen un efecto positivo en el desempeño de los trabajadores, incrementando la cohesión, el compromiso, la motivación y la confianza de los mismos.

2.4. El involucramiento de los empleados con su rol en la organización

La labor del líder dentro de una organización, además de facilitar los procesos comunicativos, también debe fomentar el involucramiento de los empleados con su rol dentro de la empresa. Sin embargo, para lograr dicho involucramiento, primero es necesario que el empleado tenga

claridad respecto a este rol; evitando así la ambigüedad de los roles (falta de claridad sobre las funciones), o un conflicto de roles (funciones incompatibles con el empleado).

Al respecto, Nandal & Krishnan (2000). Encontraron en su investigación que tres de los cinco factores que conforman el liderazgo carismático tienen una correlación positiva con la falta de ambigüedad de los roles, lo que a su vez se relaciona positivamente también con la auto-eficacia de los empleados. Este resultado implica que los líderes carismáticos suelen ofrecer a sus empleados un mejor entendimiento sobre su rol en la organización; y es este entendimiento (o exactamente la falta de ambigüedad) lo que produce una percepción de auto-eficacia en los trabajadores.

Es importante mencionar que el trabajo del líder no queda en lograr un mejor entendimiento del rol por parte del empleado, sino que también implica hacer que dicho empleado sienta que de algún modo participa en las decisiones de la organización. Este punto ha sido trabajado por Applebaum & Cols. (2000); quienes sostienen que la clave para un sistema laboral de alto desempeño es una organización que permita a los empleados (no pertenecientes al nivel gerencial) tomar parte en decisiones de importancia para la organización. Según los autores, esta participación contribuirá a que los trabajadores desarrollen habilidades adecuadas y como consecuencia de ellos puedan acceder a mejores incentivos.

2.5. Gestión de incentivos y motivación

Otro punto clave en la gestión estratégica de los recursos humanos es el sistema de incentivos dentro de la organización. Chiavenato (2009). define a los incentivos como una gratificación tangible o intangible, que se otorga a los empleados a cambio del tiempo y esfuerzo invertido en la empresa.

La valoración de los incentivos que brindados a los trabajadores, estará ligada al concepto de motivación. Para Toro & Cabrera citado en Pineda de Andara (1985). una variable motivacional es toda aquella realidad externa o interna que impulsa al empleado a experimentar preferencias, persistir en una determinada acción o invertir mayor o menor esfuerzo en algo.

Tradicionalmente las empresas se han enfocado en incentivos tangibles, principalmente económicos, que responden a motivaciones externas, sin embargo; en la actualidad se hace un mayor énfasis en los componentes motivacionales internos.

En ese sentido, Harter & Adkins (2016). Encontraron que existen tres estrategias que emplean los mejores jefes para estimular a sus empleados y que están relacionadas con la satisfacción laboral. En primer lugar se encuentra la **buena comunicación**, que alude a mantener reuniones con cierta regularidad y además tratar temas que no solo estén relacionados al trabajo; es decir establecer una relación como personas y no solo como jefe – empleado. Otra estrategia hace referencia a **mantener claros los objetivos**; ya que se encontró que los empleados requieren más que una descripción de las funciones de sus puestos para realmente comprender las expectativas de sus jefes con respecto a sus responsabilidades y progresos. Por último, los autores mencionan el **énfasis en los puntos fuertes** de los trabajadores y el fomento de dichas fortalezas colocándolos en puestos que permitan explotar sus habilidades naturales.

A estos elementos se suman los propuestos por Seppala (2016): Inspiración, Amabilidad y Autocuidados. En suma, la mayoría de empleados necesitan sentir que sus líderes representan una fuente de inspiración, que los tratan con consideración, y que se preocupan por su bienestar en general.

La gestión de incentivos es de suma importancia, ya que de no llevarse a cabo de manera adecuada y respondiendo a las necesidades de los trabajadores, se genera un círculo vicioso, donde la falta de motivación afecta de manera significativa su desempeño y esto a su vez impide que puedan acceder a mayores incentivos.

2.6. Satisfacción Laboral y Compromiso con la organización

Las variables revisadas previamente tienen finalmente un impacto positivo o negativo en la satisfacción laboral del empleado; la cual es definida por Locke (1969; citado en Shim & cols., 2002) como un estado emocional positivo que es consecuencia de la experiencia con el trabajo. Así mismo, menciona que existen dos tipos de satisfacción laboral, la intrínseca, que hace referencia a la satisfacción que uno tiene con el contenido de la labor realizada, mientras que la extrínseca alude a los factores externos, tales como recompensa financiera, beneficios, condiciones laborales entre otros.

El compromiso con la organización por otro lado, es definido por Allen & Meyer (1996, citado en Shim & cols (2002). como el vínculo emocional que establece un empleado con la organización para la cual trabaja.

Considerando la revisión bibliográfica realizada y las diversas funciones que se involucran en la gestión estratégica de recursos humanos que han sido mencionadas, se propone el siguiente modelo para fines de la presente investigación.

A continuación se desarrollan las variables involucradas en el modelo propuesto y la manera en que influyen en el éxito organizacional.

CAPÍTULO 3 LA EMPRESA

3.1. Descripción de la empresa

Con la finalidad de brindar un panorama general acerca de la labor de La Empresa, es necesario describir en qué consiste su actividad. La empresa se dedica a la gestión de distribución, es decir, hace llegar una serie de productos hacia los consumidores finales, por medio de la gestión de una cadena de suministro.

Esto implica posicionar el producto en los diversos puntos de venta y hacerlos visibles a los potenciales consumidores, y con la finalidad de realizar esta labor de la mejor manera, define los siguientes elementos como parte de su cultura:

MISIÓN:

Generar vínculos de confianza que superan la relación comercial en la gestión de distribución.

PILARES ORGANIZACIONALES:

- Eficiencia: Conocimiento técnico y funcional que permite priorizar para el logro de objetivos.
- Cooperación: Promueve la colaboración y relaciones constructivas para potenciar la labor en equipo.
- Comunicación: Inspira y motiva al proporcionar información de manera oportuna y adecuada.
- Compromiso: Se esfuerza por exceder las expectativas de los clientes externos e internos.

- Proactividad: Se adapta a situaciones nuevas y personas para enfrentar con energía los desafíos organizacionales.

Es importante mencionar que por el rubro de la empresa, el área de ventas es central para el desarrollo de sus actividades. Dentro de esta área existen diferentes niveles de puestos, que abarcan: los gerentes de división, gerentes de ventas, jefes de marca, supervisores, y mercaderistas.

3.2. Situación actual

A lo largo del tiempo, la empresa ha ido cambiando de estrategia para poder mantenerse en el mercado. Siendo una empresa de distribución, pero con un enfoque comercial resultaba importante diferenciarse de empresas similares.

Es por esta razón que la empresa decide realiza un primer acercamiento y trabajar el propósito y los pilares organizacionales. Reconocieron la propuesta de valor y esta consistía en: poner el producto en el punto de venta y hacerlo rotar, es decir demandaba un trabajo directo de la fuerza de promotoría y mercaderismo.

Bajo esta nueva mirada, resulta mandatorio conocer cómo se encontraba la organización y a partir de este conocimiento establecer el plan de acción del área de gestión humana.

Para tales fines se realizó un abordaje cualitativo y posteriormente se propone la mejor intervención a nivel de gestión de Recursos Humanos.

CAPÍTULO 4 METODOLOGÍA

La presente investigación es un estudio de tipo cualitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Este enfoque nos permite recolectar información detallada sobre el clima de la organización, así como identificar los principales elementos en los que sería pertinente una intervención posterior.

Se utilizó una metodología descriptiva y exploratoria (Hernández, Fernández y Baptista, 2006) con la finalidad de profundizar sobre conceptos y relaciones entre las variables planteadas. El tipo de exploración se realizó mediante dos técnicas de recolección cualitativas, Focus Group (3) y Entrevistas en profundidad (10) de manera que se pueda explorar sobre creencias, emociones y valoraciones en torno a la interacción de los colaboradores en una empresa distribuidora.

El diseño de la investigación es transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2006) que corresponde a una medición transversal, es decir única en el tiempo sobre el perfil o muestra elegida. Según explican los autores, este diseño no implica ningún tipo de seguimiento a la muestra.

4.1. Participantes

La muestra trabajada está compuesta por sujetos tipo (Hernández, Fernández y Baptista, 2003) que cubren el perfil de la muestra requerida y se tiene acceso a ellos por disponibilidad de los

responsables de la investigación en coordinación con la empresa distribuidora, en las sedes de Lima metropolitana.

En ese sentido, se trabajó con el perfil de mercaderistas: A diez de ellos se les realizaron las entrevistas en profundidad y 24 participaron en las dinámicas grupales. Todas las participaciones fueron totalmente voluntarias y enmarcadas en acuerdos de anonimato y confidencialidad.

El contacto con la muestra se desarrolló por accesibilidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2003) y no se realizó ningún filtro ni selección de los participantes, la respuesta estuvo basada en la voluntad de participación de los mercaderistas y la comunicación de la convocatoria sí estuvo autorizada por los líderes de la organización, sin llegar a involucrarse.

4.2. Instrumentos

Para ambas metodologías se trabajó con una Guía de Indagación (Ver anexo 1) semiestructurada y adaptada. Los responsables de la investigación construyeron dicha guía en función a los objetivos planteados. Se revisó la consistencia y validó bajo la modalidad de expertos (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). Los autores referidos señalan como medio de validación la revisión de instrumentos por profesionales especializados y/o con varios años de experiencia en el área de estudio.

Se realizaron pilotos de la guía de indagación con la finalidad de validar las preguntas y la estructura propuesta de este instrumento.

Los ejes centrales de la guía cualitativa son los siguientes:

- El clima laboral en la empresa.

- La comunicación entre las áreas de la empresa.
- La relación con los líderes de la empresa (todos los niveles en general)
- La comunicación de la empresa con los trabajadores.
- La motivación que ellos tienen para el trabajo.
- El nivel de empoderamiento y/o toma de decisiones que poseen.
- Beneficios reales y percibidos de trabajar en la empresa.

4.3. Procedimiento

La etapa de recolección de información del estudio inicia con la coordinación con la empresa para realizar las invitaciones a los mercaderistas, esperando la confirmación de asistencia de por lo menos 30 personas para organizar los 3 Focus Group (8 personas por grupo).

La moderación de los focus group y las entrevistas estuvo a cargo de especialistas en recolección de información de tipo cualitativa.

Se realizó de forma exitosa las 3 reuniones grupales y las 10 entrevistas, además del piloto. Para cada reunión grupal se entregaron presentes significativos (canastas de productos variados) a los participantes además de ofrecerles bocaditos y bebidas durante la sesión y agradecerles por su participación voluntaria.

La información de las reuniones grupales y entrevistas se evaluó mediante un análisis de contenido (reconocimiento y análisis de conceptos y relaciones entre variables importantes a criterios de los investigadores para resolver los objetivos de investigación) y servirá para comprender los ejes y objetivos del estudio.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS

Como resultado de la investigación se logró mejorar el nivel de conocimiento del mercaderista, específicamente en lo que respecta a su perfil, así como sus necesidades personales y laborales.

5.1. Perfil y entorno del mercaderista

El perfil del mercaderista se caracteriza por contar con el 67% de mujeres y 33% de varones. Respecto a la edad, el 73% se encuentra entre los 26 y 44 años de edad, el grado de instrucción se distribuye entre un 51% que cuenta con educación superior técnica completa o incompleta y un 30% con educación secundaria completa.

La carga familiar comprende un 65% de colaboradores que tienen hijos, sean solteros, casados o separados/divorciados, además de un 26% de solteros sin hijos.

La relación laboral con la empresa es bastante dispersa, se encuentra que un 44% tiene menos de 2 años en la empresa, 35% de 2 a 5 años y un 21% con 6 años o más en la empresa.

En torno a la motivación para seguir trabajando en la empresa se reconocen 3 aspectos predominantes: 30% valoran la Oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente, seguido de 26% valoran la Estabilidad que brinda la empresa. Además, un 17% valora la Oportunidad de llevar un saludable equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Estas

motivaciones no han mostrado diferencias entre los colaboradores con carga familiar y sin carga familiar, ni tampoco entre los diversos grados de instrucción.

El tipo de trabajo representa un trabajo bien minucioso, sobre promociones, colocación, incluso realizan degustaciones en puntos de venta, sea en canal moderno o tradicional. Generalmente, la historia de acercamiento y contacto con la empresa inicia porque han sido atraídos de otras empresas, en la mayoría de casos.

- Respecto a las funciones que realizan los mercaderistas involucra:
- Identificar, mapear y atender de forma permanente a la información del mercado
- Ejecutar y negociar las programaciones de exhibiciones, anaqueles, colocación de material y promociones. Asegurarse que se ejecuten las promociones y exhibiciones pagadas y programadas.
- Reportes de pedidos y de quiebre del portafolio.
- Atender a la ubicación, colocación y rotación de los productos de la cartera
- Verificar la correcta reposición de mercadería para la rotación en todos los productos.
- Activar oportuna y adecuadamente las promociones y campañas.
- Relacionamiento directo con los gestores comerciales para promover el incremento del ticket de compra.

A nivel de beneficios, se tiene información diversa. Entre las percepciones se considera que necesitan ser mejoradas de manera urgente y de manera tangible en el sueldo, mientras que otros esperan las mejoras en cuanto a desarrollo personal y sobre todo profesional (línea de carrera). Lo que sucede en la actualidad es que en muchos casos se paga el sueldo mínimo, no están en planilla, incluso en algunas empresas sólo se les paga comisión por ventas.

También se sabe que desde la oferta laboral de la corporación tiene un diferencial importante en el mercado, y es que el equipo de mercaderistas se encuentra incluido en el organigrama y

por ende es receptor de todas las variables organizacionales y beneficios asegurados. Esto no es común en el mercado, y desde el punto de vista de mercaderistas esto es un aspecto bastante positivo por la seguridad y estabilidad personal y familiar, mas no es suficiente para incrementar su satisfacción laboral.

5.2. Actitudes y el espacio laboral

En cuanto a actitudes del mercaderista hacia la organización no es ni positiva ni negativa, puesto que la percepción del clima organizacional es algo distante. Sin embargo, se considera más cercana la relación con el líder (coordinador, supervisor) y esta persona termina asumiendo el rol, identidad y valores de toda la empresa.

Debido a que no se cuenta con un espacio físico para estimular o reforzar actitudes positivas en general a todo el equipo en simultáneo, lo que sucede es la difusión de comentarios o rumores informales sobre experiencias individuales, que van construyendo la percepción de todos los agentes involucrados en la dinámica laboral, sea en la interacción con los coordinadores, supervisor, cliente, etc.

“Mejoraría la camaradería, y que el supervisor sea neutral”

“Es necesario que mejoren las coordinaciones para provincia, el área de marketing y despacho también, porque demora mucho”

Respecto a la variable cognitiva, se sabe y reconoce que existen muchos campos de información de la organización o de líderes que no se conoce o se olvidan. Es en este caso donde se pierde el efecto de los pilares organizacionales, hasta que alguna situación o evento las pone a prueba.

A nivel emocional, se reconoce que existe un gran vínculo con la motivación hacia el trabajo, en el contexto de su búsqueda de seguridad laboral y seguridad de desarrollo profesional/personal porque es una empresa grande y reconocida. Las emociones positivas están muy relacionadas al punto de venta en concreto, porque es su hábitat natural, mientras que la organización representa cierta preocupación porque es el espacio de reportes, rendiciones, comunicación de buenas y malas noticias, cálculos, comisiones, etc.

“No cambiaría nada porque todo está bien, me gustaría tener más actividades para compartir
en equipo, competencias y recreación”

“Me gustaría tener más contacto con los supervisores y gerentes de la división para tener más
claro los pilares de la empresa. Pueden poner más talleres o capacitaciones”

Si bien no existen actitudes negativas establecidas, queda evidencia de la falta de información, desde la importancia de roles, las emociones hacia la organización, las opiniones y creencias sobre estrategias, comunicación, marketing, valores y reconocimientos de la organización que tengan fines de aportar también a su desarrollo, no solo a la organización.

*“Estoy conforme con mi trabajo, sí me gustaría mejorar los beneficios y ser partícipe de los
nuevos negocios que ingresan, o de las nuevas tendencias del cuidado del medio ambiente
para saber cuándo estoy en campo”*

5.3. Comunicación interna de la empresa

Los mercaderistas tienen muy pocos puntos de contacto con la empresa, sólo van una vez cada quince días a la empresa. Ellos viven dentro de un ambiente de trabajo distinto, dentro de los supermercados o mercados.

Este ritmo de trabajo implica que el poco tiempo de interacción física con la organización debe ser aprovechado al máximo para una comunicación bidireccional sobre aspectos laborales, personales y profesionales.

En la actualidad se reconocen esfuerzos desde la empresa como las reuniones mensuales, reconocimientos, incentivos y comunicaciones puntuales pero se reconoce poca retención de los mensajes y esto dificulta la interiorización de los esfuerzos de la organización.

Aparte de los espacios y canales que se perciben como insuficientes y poco efectivos, otra dificultad es la bidireccionalidad en la comunicación. La expectativa se centra en poder compartir algunas estrategias, generar ideas novedosas, incluso dar feedback a la organización y líderes puesto que tienen información del mercado de primera mano, y tienen el dato y la sensación del cliente final.

“Me gustaría tener talleres para poder dar ideas al supervisor para mejorar el trabajo con provincia, porque hay mucho por mejorar”

La frecuencia de comunicación física es una barrera que se reconoce; sin embargo, se espera encontrar alguna solución innovadora para compartir sobre temas relevantes para el trabajo, aliviar aspectos personales y aportar a la evolución de la organización. Para ello, no existen barreras en cuanto a canales remotos, dado que es imperativo su presencia en el punto de venta.

“Es necesario reuniones más seguidas, debería haber más opciones para pedir que se consideren los tiempos de descanso, los temas personales, oportunidades de crecimiento, beneficios de alimentación por ejemplo”.

5.4. El involucramiento del mercaderista con su puesto

En este aspecto existe una valoración incierta porque les falta información real y actualizada sobre la importancia de su rol dentro de todo el organigrama, el impacto que ha tenido sobre los últimos logros, posicionamiento o imagen de las marcas de la cartera.

En la actualidad no se les brinda atención y no tienen oportunidad de participar en la propuesta de mejoras. Aunque no explican razones ni responsabilidad de otro rol, consideran que el ritmo de trabajo impide que puedan estar al tanto del impacto de su trabajo.

Una de las dificultades más relevantes es que sí se conoce que el equipo de mercaderistas pertenece al organigrama, a diferencia de otras organizaciones en el mercado, pero no se valora la real dimensión de este beneficio, ni tampoco se tiene claridad del efecto de su trabajo, para su propio desarrollo dentro de la corporación y su aporte a la estabilidad personal y profesional.

5.5. Gestión de incentivos

No se les suele capacitar, la única capacitación que reciben es respecto a los productos en sí mismo.

Ellos trabajan por objetivos, y sí se dan bonificaciones, pero casi todas las bonificaciones las reciben por parte de productos externos. Productos de otras empresas que también distribuye la empresa. La empresa no maneja muchos premios, recién lo quieren poner como un beneficio. Hay beneficios que no aprovechan porque no los conocen y sólo se enteran de estos a través de los supervisores.

A nivel de expectativa, la gran mayoría prioriza los incentivos profesionales y familiares, junto con la importancia del descanso y la camaradería sea con el equipo como entre las familias.

5.6. Compromiso del mercaderista con la organización y satisfacción laboral

El compromiso está aparentemente sobre dimensionado, pues todos reportan estar totalmente comprometidos con su trabajo, aunque no vinculan el compromiso con la organización. Esto podría tener que ver con cierta debilidad en la identificación con los pilares de la organización y/o una relación distante con su líder

En la actualidad el compromiso con la organización se sostiene por la motivación de estabilidad personal y profesional, que se traduce en la seguridad de recibir beneficios de forma regular, es decir una relación por conveniencia o satisfacción extrínseca. Se piensa que estar en esta

empresa es bueno para ellos, porque es una empresa que les brinda muchos beneficios a diferencia de lo que se podría recibir en organizaciones competidoras, es decir una lógica totalmente por conveniencia.

Esto será entonces el gran reto a trabajar, llegar a conectar de manera emocional y cognitiva con los pilares de la organización, de manera que penetre en la identidad y se fusione con la cultura y en la lógica del organigrama.

CAPÍTULO 6

6.1. Conclusiones

La principal conclusión de esta exploración es que el equipo de Mercaderistas presenta una satisfacción con el clima laboral de intensidad moderada con fortalezas importantes relacionadas con un sólido conocimiento de funciones en el punto de venta, sólido conocimiento de herramientas en trade marketing, sólido conocimiento del comportamiento del mercado. Sin embargo estas fortalezas están asociadas a creencias y opiniones de esfuerzo personal y profesional, un tanto apartadas de la identidad de la empresa. Será necesario vincular el buen nivel de conocimiento profesional con esfuerzos generados por la corporación.

Entre otras consideraciones relacionadas a la actitud de apertura hacia la corporación, se encuentran emociones positivas y de buena disposición muy favorables para la construcción de una identidad sólida. Las emociones como gratitud, interés y orgullo fortalecen la disposición para identidad con el área y luego con la organización.

En relación a la comunicación, es importante mantener la comunicación de acuerdo a las políticas organizacionales pero nutrir las mediante el vínculo directo con supervisores y líderes. Existe la expectativa de vivir talleres donde se les involucre con gerentes de negocios y divisiones para comprobar que existe una relación bidireccional y que desde su rol pueden generar valor.

Los canales de comunicación deberían ser basados en experiencia agradable y física, donde exista un emisor facilitador y catalizador de creencias, dudas, información que represente a la corporación y sus valores.

El líder, quien no es necesariamente el supervisor, mantiene una relación cordial y funcional con el equipo que permite lograr sus objetivos. Sin embargo, no sostiene al equipo en cuanto a variables de empoderamiento (flexibilidad, integración y democracia participativa) que inspire y estimule el crecimiento y por ende no es capaz de evidenciar el valor agregado de la estructura especial del organigrama (equipo de mercaderistas dentro del organigrama) ni tampoco transmitir las posibilidades de crecimiento individual y profesional. En suma lo que se demanda son líderes que sean también agentes de cambio positivos.

6.2. Recomendaciones

Para realizar un tratamiento sostenible en el tiempo, se sugiere seguir el siguiente ciclo:

El trabajo de cambio de actitudes e involucramiento positivo hacia el ambiente laboral debe basarse en información clara y oportuna para mejorar el conocimiento profesional pero también debe contar con involucramiento físico frecuente y efectivo. Esta experiencia tiene que generar emociones positivas y desarrollar el vínculo con su líder agente de cambio (cambio en el sentido de coach, promotor de la evolución positiva del colaborador).

El contenido de la comunicación debería tener el objetivo de innovar, integrar e influenciar sobre todos por igual, siempre de manera bidireccional.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Según la situación actual de la organización se plantea esta ruta de intervención, considerando los resultados anteriores:

Es necesario que ellos aprendan y todos trabajen bajo un mismo estilo, bajo una misma forma de trabajo, sobre todo porque al tener solo un supervisor, ellos son los dueños de su tiempo y deben aprender a manejar su tiempo y sus espacios.

Sus supervisores también han sido mercaderistas y conocen bien el campo y el trabajo que se realiza ahí, sin embargo no necesariamente tienen un buen acercamiento a sus equipos, hay un tema de liderazgo que se debe mejorar.

BIBLIOGRAFÍA

- ALMENARA ALOY, Jaume (Coord.) (2005). Comunicación interna en la empresa. Barcelona: Editorial UOC.
- BARNEY, Jay y WRIGHT, Patrick (1997). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage
En: CAHRS Working Paper #97-09. New York: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations.
- BEL MALLÉN, José Ignacio (Coord.) (2005). Comunicar para crear valor: La dirección de comunicación en las organizaciones. Segunda edición. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- CHETOCHINE, Georges (1998). Marketing estratégico de los canales de distribución: trade marketing, competencia, marca propia. Barcelona: Granica.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2009). Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc Graw Hill
- D'ANDREA, Guillermo y Otros. (2007). Retail Management: claves de la estrategia y la gestión minorista. Buenos Aires: Temas.
- DIEZ DE CASTRO, Enrique y LANDA, Francisco (1996). Merchandising: Teoría y Práctica. Madrid: Pirámide.
- DOMENECH, Joan (2000). Trade marketing: un concepto imprescindible en la interacción fabricante-distribuidor. Madrid: ESIC.
- GIMBERT, Xavier (2001). El enfoque estratégico de la empresa. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) Ediciones Deusto S.A.

- Hernandez, R. Fernandez, C. Y Baptista, M. P. (2006). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES S.A DE C.V.
- KOTLER, Philip y KELLER, Kevin (2012). Dirección de marketing. 13ª Ed. México D.F.: Pearson Educación.
- McSHANE, Steven y VON GLINOW, Mary (2009). Liderazgo y recursos humanos: análisis del comportamiento organizacional. Barcelona: Profit Editorial.
- NANDAL, Vasudha y KRISHNAN, Venkat (2000). Charismatic Leadership and self-efficacy: Importance of Role Clarity. P. 231-243 En: Management and Labour Studies. Vol. 25 N° 4.
- ORDIZ, M. y AVELLA, L. (2002) Gestión estratégica de los recursos humanos: Una síntesis Teórica. P.59 - 78
En: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 8, N° 3. Universidad de Oviedo.
- PONGPEARCHAN, Purit (2016). Effect of transformational leadership on strategic human resource management and firm success of Toyota´s dealer in Thailand. P. 53 – 63. En: Journal of Business and Retail Management Research Vol. 10 Issue 2
- STRUTTON, David y LUMPKIN, James R. (1999) Canales de marketing y distribución comercial: el más práctico y efectivo sistema gerencial para el manejo integrado y relacional de los canales de marketing. Bogotá: McGraw-Hill.

ANEXO 1

Guía de indagación de los Focus Gropus – Mercaderistas

Presentación de moderadora, explicación de objetivos y relevancia del estudio. (Importante recordarle al entrevistado que toda la información será analizada para bien de la institución, y por ende para todos quienes la componen. Recalcar la confidencialidad en el manejo de la información).

1. Presentación de participantes: Cada participante deberá decir la siguiente información personal:
 - a. Nombre y/o apelativo conocido en la empresa.
 - b. Cargo/ puesto en el que labora actualmente.
 - c. Tiempo de antigüedad en la empresa y con el cargo.

2. Implementar frases rompe-hielo e introductorio. Consiste en presentar al entrevistado una serie de frases sin acabar, o en las que faltan algunas palabras intermedias, y se pide a los participantes que las completen de la manera más espontánea posible.
 - a. Trabajar en aquí se siente...
 - b. Si fuera el dueño yo mejoraría urgente.... de FP
 - c. Si fuera el dueño, felicitaría de esta organización

3. Ejercicio de personificación o juego de roles para conocer al mercaderista de esta organización: Consiste en que el participante adopte el rol de otra persona y que **lo juegue de tal manera que se revelan sentimientos y percepciones propias que no se expresaría de otra manera.** (Profundizar)

Ahora vamos a construir a una persona. Esta persona será “el mercaderista de la empresa”: Uds. Díganme, ¿Cómo es? ¿Cómo se llama? ¿Qué hace? ¿Cómo se siente? ¿Cómo es de personalidad? ¿Qué le gusta hacer? ¿Siempre es así?

¿Cómo es su entorno de trabajo?

¿Cómo se siente interactuando con los clientes? ¿Qué le agrada o desagrada de esa interacción? ¿Cómo es su relación con los proveedores? ¿Siempre ha sido así?

¿Cómo se siente en el día a día, con sus compañeros, con su líder? ¿Hay algo que mejorar?

4. **Dinámica del extraterrestre/tercera persona Percepciones generales de la empresa en general: La siguiente dinámica consiste en trabajar en conjunto frente a la siguiente situación:** “Un día como cualquiera caminaban todos juntos y se encuentran con un extraterrestre, y al momento de conversar el visitante pregunta”:

a. ¿Qué es el equipo de mercaderistas de la EMPRESA?

b. ¿Para qué sirve? ¿Cuál es su rol en la organización?

c. ¿Por qué trabajamos aquí? ¿cuál es mi motivación de estos mercaderistas para seguir trabajando aquí?

- d. ¿Cómo se sienten interactuando con los compañeros, el coordinador, los clientes para realizar su trabajo? ¿Qué es lo mejor/peor? (escribir en la pizarra y hacer ranking grupal)
 - e. ¿Cómo se sienten respecto a la información, capacitación y conocimientos para realizar el trabajo?
 - f. ¿Cómo se sienten respecto a la comunicación de la organización a todos sus colaboradores/mercaderistas?
 - g. ¿Cómo se sienten respecto a las personas con la que trabajan en FP? ¿Qué es lo mejor/peor? (escribir)
 - h. En general, resume en una palabra ¿qué se siente ser parte del equipo de mercaderistas? (escribir)
5. Para cada pregunta les voy a pedir que marquen la carita/emotición que refleje su sentir. En algunos casos les pediré que escriban palabras, por favor no las comenten y las compartimos al final (PROFUNDIZAR).
- a. Eficiencia: Conocimiento técnico y funcional que permite priorizar para el logro de objetivos.
 - b. Comunicación: Inspira y motiva al proporcionar información de manera oportuna y adecuada.
 - c. Líder ¿Cómo son? ¿son inspiradores?
 - d. Motivación para el trabajo. ¿Qué relación tiene con tus motivaciones personales?
 - e. Eficiencia: Conocimiento técnico y funcional que permite priorizar para el logro de objetivos.
 - f. Cooperación: Promueve la colaboración y relaciones constructivas para potenciar la labor en equipo.

- g. Compromiso: Se esfuerza por exceder las expectativas de los clientes externos e internos.
 - h. Proactividad: Se adapta a situaciones nuevas y personas para enfrentar con energía los desafíos organizacionales.
 - i. En general: Clima laboral en la organización.
6. Sobre un papelógrafo se dividirá en 2, por un lado se pondrán las deficiencias o debilidades y al lado derecho se pondrá las fortalezas y/o oportunidades de mejora. El trabajo será en equipo y todos juntos sobre cada aspecto comentado anteriormente.

Collage de síntesis: (Consiste en ofrecer a los participantes material visual (revistas, material publicitario). Las imágenes seleccionadas, la forma en que la configuran y la explicación posterior son un material rico para el análisis y la interpretación. En 2 grupos trabajaremos un collage sobre “El clima laboral en FP”.

Despedida y cierre

- a. Con toda la información recogida a lo largo de esta sesión vamos a analizar todas las oportunidades de mejora que beneficien a toda la organización. Les agradecemos su participación y esperamos que ustedes se sienta orgullosos del valioso aporte para bien de toda la organización.

MATERIALES POR CADA GRUPO:

- Papelógrafos
- 3 Colores de plumón para papel
- 1 Tarjeta de caritas para cada participante

- Hojas en blanco
- Revistas varias, tijeras, goma
- Lapiceros
- Stickers para nombres
- Pelota de trapo o plástico pequeña