

Universidad Militar Nueva Granada



**Especialización Alta Gerencia
Ensayo De Grado**

Iván Leonardo Galeano Ruiz

**“CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA ALTA GERENCIA DE
FUERZAS DE VENTAS Y MERCADEO”**

Bogotá D.C

Febrero 4 de 2015

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA ALTA GERENCIA DE FUERZAS DE VENTAS Y MERCADEO.

Iván Leonardo Galeano Ruiz, Universidad Militar Nueva Granada

RESUMEN

Las ventas y el mercadeo son unos de los trabajos más antiguos que existen en toda la historia humana, es una habilidad que muchas personas desean tener ya que independiente de su profesión, todos deben cultivarla y ejercerla en cada una de las áreas personales, laborales y hasta sociales, ya que un buen vendedor no solo comercializa y vende productos y/o servicios, sino también vende su imagen, sus talentos para que su entorno tenga una referencia clara de quien es el.

Desde comienzos de los años 90 y como consecuencia del inicio de una Colombia globalizada y de libre comercio internacional, son muchos los productos y/o servicios que llegan para venta y distribución en innumerables tipos de mercado, por lo que la mayoría de las compañías invierte sus esfuerzos en fuerzas de ventas y de su éxito con estos grupos depende en gran manera la producción, almacenamiento y demás factores de análisis de la demanda.

Finalizando los años 90, las fuerzas de ventas manejaban horarios muy extensos, esto se debía al derrotero de visita que tenía que ser cumplido al 100%, no existían horarios definidos, pero una jornada podía ir hasta tarde en la noche, el tiempo de estudiar era mínimo y sacar tiempo para otras actividades era imposible ya que un momento de distracción puede generar ganancia para la competencia.

Pero en la última década, para hablar del mercado colombiano, las intenciones y la visión de nuestras fuerzas de ventas son diferentes. Antes los empleados trabajaban horas extras y tenían mayor sacrificio en sus labores, veían la empresa como su primera experiencia laboral pero también como la última donde asegurarían su pensión.

Para la nueva generación de asesores ya no es tan importante estos grandes motivos, cambian de compañía por \$50 0 \$100 mil pesos de honorarios adicionales, no desean trabajar el mismo tiempo ya que estudian, tienen vida social y necesitan saber que su trabajo no será su fin sino solo un medio para conseguir sus metas, visiones y proyectos.

Por este motivo las fuerzas de ventas son las áreas de más rotación en muchas compañías.

PALABRAS CLAVES: Liderazgo, Motivación, Fuerza De Ventas, Rotación De Personal, Productividad.

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS IMPACT ON THE SENIOR MANAGEMENT OF FORCES OF SALES AND MARKETING

ABSTRACT

Sales and marketing are some of the oldest works that exist in all human history, is a skill that many people want to have as independent of their profession, everyone should cultivate and exercise in each of the personal, work areas and to social, since a good seller not only markets and sells products and / or services, but also sells his image, his talents for your environment has a clear who the reference.

Since the early 90's and following the start of a globalized Colombia and international free trade, many products and / or services for sale and distribution reach countless market rates, so most companies invest their efforts on sales forces and their success with these groups depends on the production, storage and other demand analysis greatly.

Completing the 90s, sales forces drove very long hours, this was the itinerary of visits had to be accomplished 100%, there were no definite timetable, but a day could go late at night, the time to study was minimal and make time for other activities was impossible as a moment of distraction can generate profit for the competition.

But in the last decade, to discuss the Colombian market, intentions and vision of our sales forces are different. Before employees worked overtime and had greater sacrifice in their work, saw the company as their first work experience as well as the last which would ensure their pension.

For the new generation of advisers is not so important these great reasons, change of company for \$ 50 0 \$ 100 thousand dollars of additional fees not wish to work the same time as studying, have social life and need to know that their work will not be their end but only a means to achieve their goals, visions and projects.

Therefore sales forces are the areas most turnover in many companies.

KEYWORDS: Leadership, Motivation, Sales Force, Rotation Personal, Productivity.

INTRODUCCIÓN

Las compañías cada vez invierten más en fuerzas de ventas que permitan una penetración y posicionamiento contundente del mercado con sus productos y / o servicios.

El Liderazgo y clima organizacional que debe tener el área de ventas se ha venido afectando por la alta rotación de personal y despidos injustificados, ya que se ha tenido la percepción de que si no vende no sirve y el lema común “escoba nueva barre bien”. Esto conlleva a que los vendedores trabajen solo por la necesidad salarial y no realmente con la motivación de ver desarrollo personal y laboral, por lo que no se terminan identificando con las empresas y cambian de trabajo con más frecuencia.

Más que un verdadero cambio lo que necesita la fuerza de ventas es una evolución en los mandos medios y gerenciales. El liderazgo la motivación, la recompensa y la carrera interna de los colaboradores dentro de la organización como aspectos importantes para desarrollar y por eso se realizó una encuesta en el área para poder determinar cuáles son los problemas del departamento y

que aspectos ven ellos que se puede cambiar para tener más productividad en los asesores comerciales de la compañía.

Se analizaran los resultados de esta encuesta realizada a la fuerza de ventas de una compañía del sector privado y en base a ellos se programaran las diferentes actividades para el área con el fin de lograr el clima organizacional esperado para garantizar personas motivadas que nos lleven a lograr los objetivos de la compañía.

REVISIÓN LITERARIA

En el siglo XX ocurrieron las transformaciones más grandes de la estructura social en toda la historia de la humanidad, Drucker (1998:324-326). Estos cambios culturales que han sido principalmente influidos por la tecnología cada vez más avanzada y automatizada y por la necesidad de hacer parte de la globalización mundial permiten que las empresas deban enfocar su estrategia corporativa al desarrollo de su personal de trabajo. Esta nueva percepción ha traído varios enfoques sobre la importancia del clima organización.

Morse y Reimer (1956) Analizaban los resultados y la eficacia de la organización y adicional evaluaban las consecuencias de esto sobre el personal. Consideran que las condiciones de atmosfera-clima en el lugar de trabajo tienen altas consecuencias sobre los colaboradores y su productividad.

Igualmente, “ el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen (por medio del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y las personas que son influidas por ellas” (Sudarsky, 1974, p. 10).

Kozlowski Y Doherty (1989) dicen que el líder actúa como filtro entre los procesos organizacionales donde la percepción del clima de los empleados que mantienen buenas relaciones con sus líderes es similar a la de estos últimos, diferente a los que no manejan buenas relaciones con ellos.

Las empresas del nuevo milenio solo requieren de estrategias y diseños que las capaciten para contrarrestar la competencia, los cambios tecnológicos que seguirán surgiendo pero sobre todo la revalorización, liderazgo y dirección de la fuerza de trabajo.

Según Herzberg (1968), los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable cuando son óptimos.

Por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo Herzberg los llama factores de satisfacción.

También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él “el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción”.

La motivación y el liderazgo ya enfocado en el área de ventas nos muestran como los presupuestos de grandes empresas se cumplen en un mayor porcentaje debido a la estrecha relación del líder o gerente de ventas con sus colaboradores y la habilidad que este puede llegar a tener para influir de manera positiva en ellos.

Toro (2002) expone que el clima organizacional es una variable independiente en relación con la motivación y el compromiso; el compromiso es una manifestación de la motivación; el clima regula la motivación y, por ende, el compromiso organizacional.

Robbins (1999), dice que motivación es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" (p. 168), y necesidad, de acuerdo con el mismo Robbins (1999), es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos".

Robbins (1999) dice que mucha gente percibe la motivación como una característica personal, es decir que algunas personal la tienen y otras no, ya que algunos gerentes etiquetan a los empleados que parecen carecer de motivación como perezosos, mediocres o no interesados por salir adelante.

Alex Pineda (2012) nos hace referencia a los 3 poderes básicos de un Gerente de Ventas y como el líder debe desarrollarlos con eficacia.

La pasión: Si eres gerente de ventas, deberás vivir tu actividad con pasión para motivar a tu equipo de vendedores, ya que la pasión es una señal de la credibilidad que has desarrollado a partir de tu buena trayectoria y correcto desempeño. Asimismo, el gerente de ventas manifiesta la pasión por transformar y dar bienestar integral a su equipo de trabajo.

Vocación de Servicio: Si eres gerente de ventas, deberás ser un verdadero servidor de los integrantes de tu equipo, tendrás que ayudar a aquellos que se encuentran con muchos obstáculos para cerrar la venta, y motivar a aquellos que ocupan los primeros lugares en ventas durante el mes.

Capacidad de comunicar: Si eres gerente de ventas, conviértete en un hábil comunicador. De nada te servirá contar con dotes de líder –vocación de servicio, actitud correcta, autoestima– si no sabes comunicar con claridad y eficacia ideas, planes, proyectos, metas, sencillamente jamás conseguirás entusiasmar a tu equipo. Todo gerente está obligado a generar un clima de confianza entre los integrantes de su equipo y por lo general esto se logra comunicándose efectivamente.

Entrando al ámbito nacional de la motivación y liderazgo, el concepto no ha avanzado como en otros países más desarrollados, todavía se tiene la percepción de que con mando autoritario y de poco reconocimiento es más fácil conseguir los resultados.

La mayoría de las empresas con pocas excepciones confirman tener empleados desmotivados y con bajo reconocimiento por parte de sus jefes inmediatos, esto también se puede explicar en parte por la situación económica que ha tenido el país en las últimas décadas y la reducción de nóminas en las empresas.

Todos los seres humanos estamos obligados a tener cambios en distintas áreas durante toda la vida, por lo que siempre ha estado en adaptación continua, saliendo de la comodidad en que vive y experimentando otras sensaciones diferenciales que desequilibran en su momento, pero que con la repetición de las nuevas rutinas lo vuelve a equilibrar emocionalmente, no solo satisfaciendo las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo, de ser aceptado como es y de autoestima.

METODOLOGÍA

Las fuerzas de ventas y mercadeo de las compañías tienen alto riesgo de tener rotación de su personal debido a que esta área debe ser más trabajada por sus líderes, quienes deben actuar como

motivadores, comunicadores y reconocedores del trabajo de sus colaboradores. Por este motivo y para investigar más sobre la problemática en esta área funcional, se aplicó un modelo cuantitativo de tipo descriptivo que permitió indagar y describir la situación actual y la percepción del clima organizacional, la motivación, liderazgo y el reconocimiento.

Se realizó una encuesta a 52 colaboradores del área de ventas en una compañía privada de consumo masivo, de estas el 70% pertenecen a vendedores directos, el 15% a mercaderistas y el 15% a personal del área administrativa de las ventas.

Las preguntas que se formularon estaban relacionados con las siguientes variables: Relación con la compañía, Relación con jefes y supervisores, Relación con los compañeros de área, capacitación y formación, infraestructura, motivación y reconocimiento, comunicación.

Método de investigación

Para la realización de este estudio se utilizó el método analítico, mediante el cual se analizaron las variables que se manejaban, partiendo de una información general, lo que permitió finalizar con un diagnóstico y dar a conocer unas conclusiones y recomendaciones acerca de cómo se deben manejar las relaciones entre el líder del proceso de ventas o Gerente de ventas con los colaboradores y como deben ser motivados y reconocidos para tener una fuerza de ventas productiva y rentable.

La información primaria surgió de los resultados de la encuesta a 52 colaboradores y la información secundaria fue suministrada por la empresa donde se consultaron estadísticas, indicadores de rotación de personal en el área de ventas, otros estudios antes realizados y textos de desarrollo empresarial.

RESULTADOS

Los resultados de la encuesta a los colaboradores del Área de Mercadeo y Ventas indicaron que hay un nivel de Clima Organizacional del 41,42% (Medio-Bajo), por debajo de la meta que es el 60% para esta empresa privada.

Se tomó un número de colaboradores por partes iguales para las áreas de Mercadeo, Operación y Ventas, donde los cargos de “Asesor Comercial” presentan el indicador de Clima Organizacional más bajo de los tres grupos en todas las variables en comparación con las áreas de Mercadeo y de Ventas administrativas.

Los hallazgos que obtuvo la encuesta realizada arrojó tres componentes fundamentales que los colaboradores del área de ventas no sienten que se estén manejando de la mejor manera y está permitiendo que la productividad no sea la más eficiente y que no haya motivación suficiente para dar valor agregado a cada una de sus funciones. Estos factores son:

1) Motivación Y Reconocimiento

La 65% de los asesores comerciales sienten que no están siendo motivados por sus líderes de grupo y tampoco reconocen plenamente su trabajo y mucho menos los felicitan cuando sus resultados sobresalen. Cabe aclarar que en este punto ellos no se sienten mal por sus

ingresos sino por el reconocimiento personal y la oportunidad de poder ascender y realizar carrera dentro de la compañía.

2) Capacitación Y Formación

El 54% reconocen que las capacitaciones se limitan muchas veces a la inducción y la entrega del cargo pero no se cuentan con entrenamientos periódicos que puedan fortalecer conocimientos y el desarrollo de nuevas habilidades o competencias de los asesores comerciales.

Cuando se realiza alguna actividad de formación se cuenta únicamente con el personal de la compañía y no con conferencistas o personal externo que pueda traer nuevas ideas para crear nuevas estrategias del trabajo individual y de equipo.

3) Relación Con El Jefe

Las relaciones con algunos de sus supervisores de ventas y Gerentes de ventas no son las mejores concluyeron el 45% de los colaboradores del área argumentando que prima la presión por vender y lograr resultados numéricos que la misma persona en sí.

Los supervisores no mantienen una constante capacitación e integración con los miembros del equipo lo que permite que en momentos de tensión fácilmente se pierda el control y sucedan inconvenientes o choques entre ambas partes.

Los resultados obtenidos permiten diseñar un sistema de valoración de cargos y también de curva salarial para mejorar la percepción que puede existir entre los colaboradores frente a su retribución generando condiciones de equidad en cargos con la misma responsabilidad.

CONCLUSIONES

El clima organizacional en cualquier empresa es de vital importancia para poder fomentar la productividad, la creatividad y equipos de trabajo estables que perduren en el tiempo.

Un clima organizacional de poca calidad genera consecuencias que repercuten directamente en la rotación del personal lo que conlleva a estos inconvenientes:

Genera Altos Costos:

Con un índice alto de rotación las compañías deben estar contratando personal con más frecuencia, lo que genera incremento en los costos del área de gestión humana y tiempo en la selección y contratación del personal.

Genera Mal servicio Al Cliente:

En la mayoría de los casos cuando el vendedor renuncia, su portafolio de clientes queda desamparado o en manos de la competencia que de seguro aprovecharán para ganar participación de mercado. Recordemos que es más fácil conseguir un cliente nuevo que recuperar una que se haya sentido mal atendido y aún más grande la cadena de clientes que se pueden llagar a perder solo por el mal testimonio de uno.

Genera Equipos De Trabajo Inestables:

Esta rotación conlleva a que los equipos de ventas nunca sean compactos o que no tengan una identidad como grupo y no puedan halar todos para el mismo lado en pro de buenos resultados, sino que al ver tanta rotación en el área y el posible despido en cualquier momento actúan a la defensiva, solo quieren hacer su trabajo asignado, no aportan valor agregado en sus funciones y cada compañero puede verse como una gran amenaza.

Por estas tres razones es necesario establecer planes que permitan que el gerente de ventas concentre sus esfuerzos en motivar y liderar su personal de trabajo de una manera justa, objetiva; Que cada empleado sienta que hace parte de una gran empresa y gran familia y que podamos desarrollar en ellos los futuros dirigentes de la compañía sacando todo ese gran potencial que tienen escondido y que a veces por miedo no quieren explotar.

De igual manera este estudio sirve para diseñar y crear en la compañía procesos de selección, entrenamiento, desarrollo y evaluación de personal en búsqueda de excelencia por medio de las competencias.

Se concluye que los factores motivacionales de la organización son consecuencias de la dinámica organizacional, porque tienen que ver con un sin número de relaciones personales que existen a diario en el puesto de trabajo. Esta dinámica o estas variables pueden ser modificadas para crear dentro de los grupos de ventas satisfacción de cada uno de los colaboradores, aumentando la productividad, eficiencia y competitividad por medio de programas que motiven al empleado, modifiquen comportamientos y actitudes con personal experto y capacitado en el tema que la compañía debe contratar.

Si los valores y objetivos organizacionales están alineados con los personales, se puede crear un grado de fidelidad mayor del colaborador hacia la organización dando facilidad para cumplir con los objetivos propuestos.

Teniendo en cuenta todo el desarrollo conceptual que se llevó a cabo durante la realización de este ensayo se puede concluir que, es fundamental que en las fuerzas de ventas se manejen una serie de aspectos motivacionales para mejorar la productividad de la misma como lo son el trabajo en equipo, los medios de comunicación, y el manejo de la jerarquía en una organización.

Es necesario implementar en las fuerzas de ventas y mercadeo:

Capacitaciones para el óptimo desarrollo de las funciones propias del Cargo.

Abrir planes de formación en otras áreas de la organización en las cuales tenga interés un colaborador o se le identifique potencial para su efectivo desarrollo y crecimiento.

Crear espacios de esparcimiento personal y familiar para que los colaboradores generen nuevas metas personales y se encuentren siempre satisfechos.

Desarrollar esquemas de pasantías en otras áreas funcionales de la compañía que provean nuevas experiencias y produzcan bienestar personal y profesional.

BIBLIOGRAFIA

Ana Zabaleta (2010). "Como motivar a tus empleados". Recuperado 15 de 11 de 2014, en <http://www.degerencia.com/articulo/como-motivar-a-tus-empleados>.

Pérez de Maldonado, I. (1997). El clima y la satisfacción en el trabajo, como fundamentos del éxito en la empresa. En Memorias (pp. 1-5), Bogotá.

Juan F. Manso Pinto (2002). "El legado de Frederick Irving Herzberg". Recuperado 06 de 01 de 2015. <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/viewFile/849/757>.

Alex Pineda (2012). "Como mantener motivado a tu equipo: los tres poderes de un Gerente de Ventas). Recuperado 19 de 01 de 2015. <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/pymes-liderazgo-equipo-ventas-gerenciar.html>.

Gómez Mejía & Balkin, P. (2001). Gestión de recursos Humanos. Prentice Hall.

Goncalves, A. (1997). Clima organizacional. Recuperado el 16 de noviembre de 2014 de <http://www.phpartners.com/articulos/download.asp>

García, M. (2008). Diseño, construcción y validación de un instrumento para medir cambio organizacional en empresas colombianas. Manuscrito presentado para su publicación.

Lucas, A. & García Ruiz, P. (2002). Sociología de las organizaciones. McGraw-Hill.

Enrique Sueiro (2011). "Motivación: 11 estímulos para el trabajo". Recuperado 6 de 12 de 2014. <http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/los-expertos-analizan/motivacion-laboral-los-expertos-analizan/lectura-recomendada-un-buen-articulo-de-motivacion/>.

William Jiménez Lemus (2011). "Clima organizacional y objetivos de la empresa". Recuperado 21 de 01 de 2015. http://accorh-consultor-wjlemus.blogspot.com/2011/06/clima-organizacional-y-objetivos-de-la_03.html.

Schein (1988). La Cultura Empresarial y Liderazgo. Barcelona: Plaza & Janés.

Moreno (1997). Citado por Bravo, D. & Mosos, N. (1998). Clima y cultura organizacional como factor de riesgo psicosocial que incide en la productividad. Tesis de especialización no publicada, Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas, Bogotá.

Elempleo.com. (2003, 1 de junio). Calidad laboral y motivación. El Tiempo, pp. 4/ 2.

Juan Carlos Valda (2013). "Los 9 factores que determinan el clima organizacional". Recuperado 29 de 01 de 2015. <https://jvalda.wordpress.com/2013/01/08/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>.

Amelia Dorta Quintana. (2013) "Definiciones y Dimensiones del clima organizacional". Recuperado 20 de 01 de 2015. <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>.

Vergara, J. (1989). La Cultura Organizacional en una institución de educación superior. Tesis doctoral, USB, Caracas.

Álvaro Bonilla (2014). “ La historia nunca contada del liderazgo empresarial”. Revista Dinero. Recuperado 13 de 01 de 2015. <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/valores-lideres-colombia/196588>.

Comunidades de divulgación científico técnica. (2009) “El concepto de Motivación”. Recuperado 21 de 01 de 2015. <http://www.elergonomista.com/28nov02.html>.

RECONOCIMIENTO

A Dios por mostrarme el camino cada día y permitirme disfrutarlo con mi hermosa familia.

BIOGRAFIA

Iván Leonardo Galeano Ruiz es Administrador de Empresas de la Universidad Militar Nueva Granada, con experiencias en ventas y mercadeo de productos de consumo masivo, dirección de personal, motivación y liderazgo de grupos de ventas en Postobon S.A, planta de Gaseosas Colombianas S.A Sur. Contacto por email igaleano@gascol.com.co.