



*Envíanos tu artículo para publicarlo
en la revista Psikologiaz*

EL TRABAJADOR DEL COMERCIO MINORISTA Y SUS INNUMERABLES FACTORES PARA UN ESTRÉS PERMANENTE

Jon Pera Ruiz, N° Col. BI02298

El sector del retail en España movió en España 194.200 millones de euros en 2014 según datos de la consultora GFK. Este pormenorizado estudio nos cuenta que había en ese mismo año 1.892.500 personas trabajando en este sector que constituye el 11.1% del pib nacional. También en datos del INE nos cifran en 473.724 locales en activo al final del mismo año 2014. Hay muchas discrepancias sobre qué es comercio retail y qué sectores se incluyen en el. Esta indeterminación nos viene a la mente cada vez que se hace un estudio sobre todo a nivel internacional ya que en cada país los criterios de decisión suelen ser diferentes. Para nosotros comercio retail es todo aquel sector comercial que vende productos o servicios al consumidor final.

Una parte del sector Retail, posiblemente el más dinámico, lo constituyen las grandes y medianas superficies de distribución comercial junto con las grandes cadenas del sector textil. Entre sus factores más identificativos podríamos enumerar los siguientes:

1.- Gran dinamismo comercial diario que fluctúa dependiendo de la decisión del cliente y de las propias campañas comerciales. Suelen ser muy cambiantes

según el sector en que se muevan; Mensuales, quincenales o incluso diarias como las famosas “descargas” de días u horas.

2.- Una competencia feroz entre cadenas con márgenes de venta cada vez más estrechos en la búsqueda por atraer hasta el último cliente e incrementar así su presencia en el mercado. Se viene a denominar “madurez del mercado”.

3.- La competencia del pequeño comercio muy atomizado. En general mucho más estático, agrupado en diferentes asociaciones locales para aprovechar sinergias y tráfico de clientes, aportando valor a través de la cercanía, de la relación más personal con el cliente y de un producto más exclusivo y detallista.

Este segmento de las grandes y medianas superficies comerciales está dominado por el detalle, con innumerables acciones de mejora diaria y por la exigencia inmediata de resultados siempre medibles en un sinfín de ratios y análisis cuantitativos. Esta tensión diaria que viven las organizaciones la sufren de primera los trabajadores como una fuente de “presión” constante en todos los niveles de la pirámide; desde el Director Regional de una gran cadena hasta el



reponedor externo contratado por horas para “llenar un lineal”.

Ante este mapa de trabajo diario, y por las tareas y características del puesto son los jefes de área, los encargados y jefes de sección y gerentes de medianas superficies los que sufren una mayor acumulación de situaciones conflictivas como fuentes de tensión.

Podemos definir el perfil más común de este trabajador, como mando intermedio de entre 35 a 45 años, con familia a la que no ve demasiado, estudios universitarios, con una retribución entre 25 y 40 mil euros brutos anuales dependiendo de la política de la empresa, antigüedad y su potencial promocionable.

Su mapa de competencias suele oscilar entre 10 y 12, revisable anualmente por sus jefes directos, y que podemos englobarlas en 4 áreas: Relacionadas con el cliente y la estrategia comercial, la gestión económico administrativa, las habilidades de desarrollo personal (liderazgo, trabajo en equipo, delegación) y su capacidad de autocontrol y gestión emocional (resolución de problemas y situaciones de conflicto con personal a tu cargo).

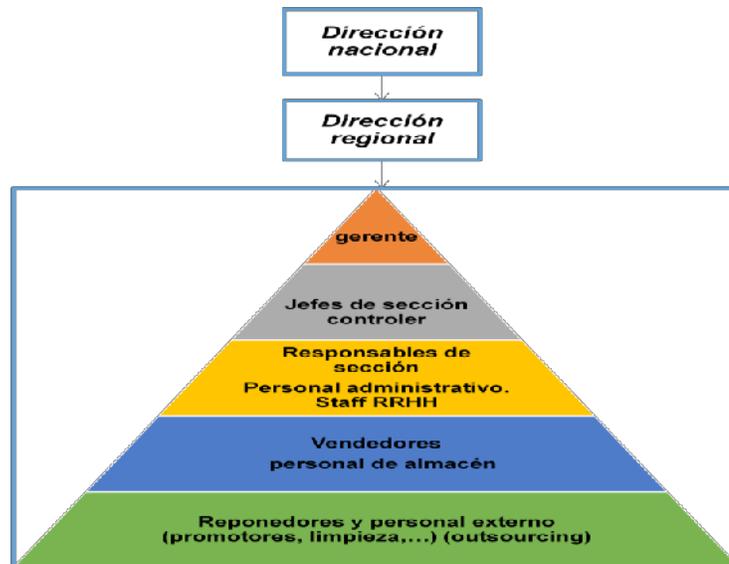
La gestión administrativa que lleva a cabo un Jefe de sector-área podría ser la propia de una pyme que facture varios millones de euros. En estos puestos intermedios se llega

a “manejar” en muchos casos hasta 25mm€ al año en grandes superficies. Sus decisiones del día a día tienen influencia directa sobre los diferentes ratios de la cuenta de explotación de la tienda, ya que marcan precios según la política de la compañía, gestionan compras y bonificaciones añadidas a los precios

y trabajan el margen comercial desde la pérdida de producto y la productividad con ratios como el FTE (full time equivalent).

Los objetivos vienen marcados por la compañía y suelen estar relacionados con las ventas, el beneficio, la productividad y el

management con sus equipos. Todo les viene marcado y negociado anualmente con sus ratios mensuales, semanales y hasta diarios, por sector, por sección y por familia de productos; Se analizan todas las desviaciones respecto a cifras históricas de años anteriores y a objetivos que marca la compañía en función de sus necesidades y expectativas de negocio. Grandes fuentes de tensión viene de las llamadas de teléfono y los mensajes vía email a la mínima desviación sobre lo exigido pidiendo explicaciones y correcciones a futuro por parte de los eslabones superiores de la cadena de mando. Esta vivencia diaria hace focalizar al trabajador en la búsqueda de resultados a corto plazo, con poco margen de maniobra.



Ejemplo del organigrama de un centro de una gran cadena de distribución



En este caso es complicado trabajar con perspectiva y viendo los resultados a medio plazo como sería aconsejable. Que el “éxito” en la consecución de objetivos dependa de factores externos hace al trabajador más vulnerable emocionalmente, pasando de un día a otro de un polaridad a la otra según los resultados obtenidos.

La palabra que mejor define al comercio es detalle. Los procesos que ocurren en una tienda desde la compra del producto hasta su venta por el cliente son mucho más complejos que una simple compra-recepción-puesta en valor y disposición en el lineal-paso por caja. Las acciones comerciales que se definen en campañas pueden llevarte a la consecución de objetivos, con el resultado de retribución variable añadida en caso de logro o al despido sin ningún miramiento en el caso contrario. No olvidemos que en este proceso el Jefe de Sector o Área maneja miles de referencias de productos distintos, con sus ventas, sus caducidades como en el sector de la alimentación, sus reposiciones, su disposición en el lineal, sus ofertas dinámicas para agilizar las ventas, sus índices de productividad, etc....

Otra de las competencias clave es la gestión de sus equipos. 20, 40, 50 trabajadores dependiendo del tamaño del centro. Cada trabajador con sus propias necesidades y expectativas. Partimos en muchos casos de condiciones laborales precarias, donde nos encontramos con vendedores y reponedores con salarios mínimos, jornadas semanales de 6 o 7 días con horarios partidos de mañana y tarde, contratos temporales, etc.... Muchos de ellos cuentan con formación y herramientas en gestión de equipos, en liderazgo, o

en otras habilidades de RR.HH. Suelen llegar incluso a conocer a sus equipos, sus necesidades y expectativas personales pero la escasez de tiempo que disponen para dedicarles individualmente unido a la presión diaria hacia ellos hace que surja un efecto boomerang con el resultado de absentismo elevado y rotaciones de personal muy altas. Al final el ratio de medición absentismo- rotación va ligado con las condiciones laborales y acaba afectando al resultado de las ventas.

Otro grupo de competencias exigibles a un mando intermedio, son los relacionados con el cliente externo. Partimos de la puesta en valor de la tienda con el cliente como eje central, quien nos exige que la tienda esté en perfecto estado, limpia, con los lineales llenos en todo momento, sin faltas de producto, con sus ofertas comerciales, los vendedores disponibles para la venta asistida, sin colas en línea de cajas, etc..... Las quejas y reclamaciones no siempre son atendidas directamente por el jefe de sector-área, al que el cliente exige mostrarle su descontento y una solución a su problema. Por pura estadística, aunque el grado de reclamaciones sea mínimo en un negocio bien gestionado los miles de pasos



por línea de cajas crean muchas situaciones conflictivas que hay veces que deben ser gestionadas por este mando. No ve más que una situación conflictiva, de tensión y que no le aporta un beneficio directo en su cuenta de resultados. No trabaja desde la empatía hacia la persona que tiene un problema y que está en su mano resolverlo, sino desde las pautas marcadas por la compañía. Al cliente todo pero sin importarnos lo más mínimo.

P o d e m o s resumir que el mando intermedio tiene 4 fuentes de presión que pueden desencadenar en situaciones de estrés. La tienda y su dinamismo, el jefe directo o directores regionales, los Empleados a su cargo y la familia o el entorno exterior. Hasta ahora no habíamos tratado nada con este factor externo que son la familia y amistades. Las largas jornadas diarias de trabajo que pueden suponer hasta 50 o incluso 60 horas semanales son una fuente de quejas por la ausencia de tiempo dedicado a la familia. Queda poco tiempo para el ocio y disfrute con los seres queridos. Se suele apoderar un sentimiento de culpa por el “abandono” fruto de no vivir sus valores familiares. Tiende a la justificación, a culpar a factores externos y a valerse de que con la situación sociolaboral actual puede ser casi hasta un privilegiado tener trabajo.

No debemos olvidar que el estrés es

un mecanismo que nos mantiene alerta, nos estimula psicológicamente para enfrentarnos a un determinado problema o situación ofreciéndonos respuestas creativas, capacidad de esfuerzo mayor que el que se ejerce cotidianamente y nos hace estar en disposición de afrontar situaciones inesperadas. El problema se acentúa cuando

el entorno laboral del profesional del mundo del comercio vive esta situación de excepcionalidad como su rutina diaria. Vive de innumerables ratios como ventas y objetivos diarios, de cambios constantes e improvisaciones,

de fuentes de tensión inesperadas, ya que aunque la delegación de tareas hacia sus subordinados suele ser real y su capacidad de influencia es aceptable su nivel de responsabilidad es muy alto.

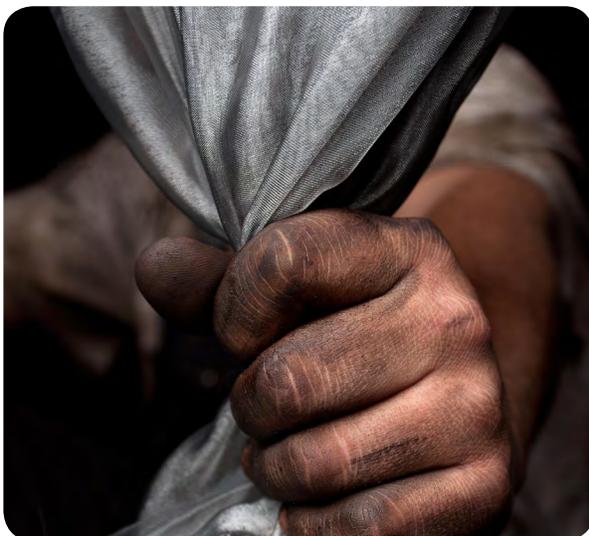
Esta tensión acumulada se propaga en la comunicación diaria. Empieza a darse una comunicación agresiva, muy poco asertiva, muy exigente, poco tolerante y nada empática. Comienza el ordeno y mando y la descarga emocional provocada por la acumulación de tensión. No busca soluciones sino liberar la tensión mediante la palabra, que se transmite en este caso como un efecto multiplicador. Esta persona ha sido el garante de filtrar todas las comunicaciones desde los distintos niveles de la pirámide ejerciendo personalmente de embudo y siendo uno de los principales





transmisores de la comunicación en la empresa. No olvidemos que está en medio de estructura de la organización y se relaciona con casi todas las personas del centro. Es capaz de comunicar todas las fuentes de insatisfacción hacia todos los niveles de la organización produciendo un efecto contagio como un virus de la gripe. Sería interesante llegados a este punto ver la relación de % de situaciones de burnout del líder en relación con el% burnout del equipo. Si bien no hemos visto un estudio comparativo específico de este sector si lo constatan diferentes estudios sobre el burnout en las organizaciones.

El esquema de flujo de comunicación de la tienda les hace ejercer el papel de pivotes por donde transita la comunicación en todas las direcciones. Filtran la información de dirección de la compañía y la transmiten a los equipos de venta que suelen ser los más numerosos y en contacto directo con el cliente. Conocen a sus trabajadores y saben cómo deben transmitirles la información. En sentido ascendente ocurre lo mismo, su contacto con los directores de centro hace que sepan transmitir los problemas de los trabajadores base, sus necesidades



e inquietudes. Muy motivados y comprometidos son los ejes del progreso y de la salud en la organización, de la consecución de objetivos y otros logros para la compañía.

Si bien no todo el mundo reacciona igual ante las mismas situaciones, las fuentes de estrés descritas anteriormente tristemente no dejan de ser una situación muy habitual vivida por los trabajadores de manera muy similar. El proceso erosionador producido por las excesivas demandas laborales, las relaciones interpersonales y el propio nivel de autoexigencia llegan a producir situaciones de estrés, crisis de ansiedad e incluso procesos ansioso depresivos cuando las demandas son mantenidas en el tiempo. Ante estas situaciones una de las respuestas más repetidas por los afectados es trabajar más horas para llegar a satisfacer todas las tareas y obligaciones. Muy común en gente acostumbrada a tener largas jornadas laborales. Se llena la agenda y se pasa a actuar como un pollo sin cabeza. El trabajo se lleva a cabo pero sin creatividad, sin planificación y sin el criterio adecuado resultando así un nivel de calidad muy por debajo del esperado. Además se actúa desde un estado emocional (ira, agresividad, nerviosismo,...) inadecuado y desde una tensión que mantenida en el tiempo desencadenan en situaciones de bloqueo y enfermedad.

También hay ocasiones que el comercio se vive desde el eustrés o estrés positivo, con el mismo efecto contagio que hemos descrito anteriormente pero desde el otro polo. Aquí la pasión por la venta, el dinamismo comercial, el flujo del ir y venir clientes, la ejecución de acciones comerciales plasmadas en la tienda y toda la “burbuja del cliente”

nos proporciona una fuente de tensión positiva que hace dar respuestas creativas, mejorar el clima y las relaciones con los compañeros desarrollando el concepto de interdependencia en la organización. La persona se encuentra empoderada y ve que sus acciones provocan resultados. El que los resultados a corto plazo sean positivos ayuda a que la persona recupere su estado emocional habitual y planifique sus metas y objetivos a medio y largo plazo con éxito. Vive su compromiso con la empresa con altas dosis de satisfacción.

Una de las carencias que se echan más en falta son los departamentos de RR.HH. en las grandes tiendas. Nadie niega que desde los servicios centrales estos departamentos estén bien dimensionados, dispongan de recursos para ejercer planes de desarrollo y formación adecuados para sus trabajadores. La cuestión es el traslado a la tienda, dimensionada como una gran Pyme con más de 100 trabajadores y con un escaso departamento de RR.HH. limitado a funciones muy básicas de control, selección de ciertos perfiles básicos de la tienda y en ocasiones prevención de riesgos laborales pero sin ningún poder de decisión estratégica. Trabajan como un departamento

staff de apoyo a los mandos y gerencia. Muchas de las tareas de RR.HH. suelen recaer en estos mandos intermedios sin formación en este campo; Prevención de Riesgos Laborales y Psicosociales, Planes de seguridad y salud laboral, perfiles de competencias, evaluaciones de desempeño, coaching,.....

Nos gustaría dar una pincelada muy esperanzadora en los futuros retos que se le ven venir a estos profesionales y a las grandes cadenas de distribución. A nivel comercial el gran reto será ir ajustándonos a un nuevo tipo de relaciones comerciales con el cliente en donde el mundo ON Line y OFF line tienen que acabar compartiendo su nuevo espacio conjunto donde ambos se complementen. El cómo afrontar de manera inminente las nuevas demandas todos juntos desde el engagement y desde el vínculo de la organización con sus trabajadores con el objetivo de mantener el talento será uno de los factores determinantes del éxito o fracaso de las empresas. Sin lugar a dudas debe ser la gran apuesta estratégica de las direcciones de RR.HH..

Bibliografía

Informe de la consultora GFK sobre los datos del canal retail en España

Benoit Mabe. “Retail Coaching” edit. Bresca 2011

Marcos Alvarez. “Cuadro de mandos integral: los indicadores clave de los comercios altamente efectivos” edit Profit

Jose Maria Peiro. “Estrés laboral y riesgos psicosociales: Investigaciones recientes para su análisis y prevención” Universidad de Valencia

