



Universidad Católica Andrés Bello  
Facultad de Humanidades  
Escuela de Comunicación Social

Trabajo Final de Concentración

## **EVALUACIÓN DE LA CAMPAÑA DE FORMACIÓN EXPERIENCIAL: MUÉVETE CON TRAKI**

### **Alumnos:**

Rosaelena Quintana

Claudia Castro

### **Tutor:**

Rafi Ascanio

**Caracas, 3 de agosto de 2022**

# AGRADECIMIENTOS

Inicialmente quiero agradecerle a Dios, a la vida o al destino –como lo quieran ver– por todo lo que me ha dado y por permitirme este momento.

Gracias a mi familia por tanto apoyo, por darme la oportunidad de estudiar en una universidad tan prestigiosa y a la vez tan alejada de casa, me hizo crecer. Gracias a mis papás por tanto amor, Yasmín y Miguel son la muestra perfecta de la perseverancia y el compromiso.

A mis hermanos, estoy agradecida de tenerlos en mi vida, la hacen más fácil y bonita. Miguel y Ziad son mis pilares, esto no solo lo hago por mí, lo hago por ustedes.

A mis amigas que siempre me apoyaron cuando decidí cambiarme de carrera, gracias Mariana, Moira y Valeria, por estar ahí y ser un impulso.

A mi hermana del alma por ser mi guía en mis días más oscuros y haber llegado a mi vida para darle color, gracias por tanto Alba.

A Clau, quien no solo es mi compañera de TFC sino mi amiga, gracias por escucharme y estar ahí para mí en estos últimos meses de carrera. Te adoro.

A la UCAB por ser la mejor casa de estudio que alguien podría tener.

A las agrupaciones a las que pertencí, gracias por formarme y darme herramientas para la vida, gracias MOIT UCAB, gracias Gabinete UCAB.

A Richard Tovar, por ser nuestro mentor a lo largo de este proceso.

Y finalmente, a nuestra madrina de promoción y tutora Rafi Ascanio, por inspirarnos, guiarnos y enseñarnos con tanto amor.

Rosi.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a mi familia, Claudia, Ramón, Miranda y Camila, por siempre estar ahí para mí y por haberme guiado hasta este punto.

Gracias a mi novio, Ricardo, por su amor y acompañamiento constante, me haces siempre una mejor persona.

Gracias a mi compañera de TFC, Rosi, por su infinita paciencia y por haber hecho de este trabajo un proceso ameno. Te quiero amiga.

Gracias a Richard Tovar, mentor y amigo, sin él no habría tesis que presentar.

Gracias a nuestra tutora, Rafi Ascanio, quien nos guió y acompañó en cada paso del camino. No había tenido en mucho tiempo una profesora tan dedicada y apasionada por lo que hace. Por mucho, la mejor docente de la carrera.

Gracias a mi casa de estudio, la UCAB, por apostar a la educación y a la formación profesional, porque así se construye el país que queremos.

Clau.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
INTRODUCCIÓN	8
RESUMEN	10
ABSTRACT	11
CAPÍTULO I	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 El problema	12
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo general:	13
1.2.2 Objetivos específicos:	14
1.3 Justificación	14
1.4 Delimitación	15
CAPÍTULO II	17
MARCO REFERENCIAL	17
2.1 Historia de la organización Traki	17
2.2 Misión	17
2.3 Visión	17
2.4 Valores	18
2.5 Productos	18
2.6 Historia de la organización: Área Índigo	19
2.7 Misión	19
2.8 Visión	19
2.9 Valores	20
2.10 Servicios	20
CAPÍTULO III	22
MARCO TEÓRICO	22
3.1 Antecedentes de la investigación	22
3.2 Filosofía corporativa	24

3.2.1 Misión	24
3.2.2 Visión	25
3.2.3 Valores corporativos	25
3.3 Cultura corporativa	25
3.4 Comunicación	26
3.4.1 Comunicación corporativa	27
3.4.2 Comunicaciones internas	27
3.5 Campaña educativa	28
3.6 Aprendizaje experiencial	28
3.7 Cambios de comportamiento en los colaboradores	29
3.8 Percepción	30
CAPÍTULO IV	32
MARCO METODOLÓGICO	32
4.1 Modalidad de la investigación	32
4.2 Tipo de investigación	33
4.3 Diseño de la investigación	33
4.4 Definición de variables	34
4.5 Categorización de variables	36
4.6 Población, unidad de análisis, muestra	41
4.7 Técnicas de recolección de datos	41
4.8 Confiabilidad del instrumento	42
4.9 Validación del instrumento	42
4.10 Procedimiento	43
CAPÍTULO V	44
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	44
5.1 Modelo de matriz descriptora de resultados.	44
5.2 Matriz descriptora de resultados, a partir del Instrumento I (entrevista a experto informante de Área Índigo).	45
5.3 Interpretación de resultados de la matriz descriptora, a partir del Instrumento I	51
5.4 Matriz descriptora de resultados, a partir del Instrumento II (entrevista a experto informante de Traki).	56
5.5 Interpretación de resultados de la matriz descriptora, a partir del Instrumento II	61
5.6 Matriz descriptora de resultados, a partir del Instrumento III (focus group con 7 coordinadores de las tiendas de Traki).	65
5.7 Interpretación de resultados de la matriz descriptora, a partir del Instrumento III	72

CAPÍTULO VI	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
6.1 Conclusiones	76
6.2 Conclusiones a partir de los objetivos específicos	79
6.3 Recomendaciones	83
REFERENCIAS	84
Libros de texto	84
Fuentes vivas	84
Revista científica	84
Trabajos de Investigación	85
Referencias digitales	85
ANEXOS	86
Anexo A – Instrumento I	86
Anexo A.1 - transcripción entrevista instrumento I	87
Anexo B - instrumento II	94
Anexo B.1 - Transcripción entrevista instrumento II	95
Anexo C - Instrumento III	100
Anexo C.1 - Transcripción instrumento III focus group	101
Anexo C.2 - Captura de pantalla durante el focus group con los colaboradores de Traki	107
Anexo D - Carta de validación de los instrumentos I, II y III.	108

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1, definición de variables	35
Tabla N° 2, categorización de variables	37
Tabla N° 3, Matriz descriptora de resultados a partir del Instrumento I.	46
Tabla N° 3, Matriz descriptora de resultados a partir del Instrumento II	57
Tabla N° 3, Matriz descriptora de resultados a partir del Instrumento III	66

# INTRODUCCIÓN

Toda organización conforma un sistema abierto y viviente, que necesita funcionar en armonía y que a su vez se encuentra en un constante cambio (Katz y Kahn, 1966). Por ende, cada parte de este sistema no se debe comprender de manera aislada, sino como un todo, como el engranaje de un reloj. Para lograr esta sincronía, y poder responder de manera efectiva a los cambios que se pueden presentar en el entorno, es de suma importancia que la organización se construya con una base sólida que le permita crecer y desarrollarse en todos los niveles.

Cada organización, sin importar su tamaño, necesita de una estructura. Tener clara su identidad y su propósito, saber quién es y hacia dónde dirige sus esfuerzos. Esto es lo que hoy en día se entiende como la filosofía corporativa, que engloba a su vez la misión, visión, valores y propósito de la organización. Al diferenciar estos conceptos y aplicarlos, instantáneamente se crea un orden que se refleja tanto de manera externa como interna. Es decir, en los dos públicos que maneja una organización. De esta forma, según Capriotti (2009), se entiende como filosofía corporativa a la concepción global de la organización. Asimismo, esta representa los principios básicos de la misma, como las creencias, valores y pautas de conducta.

Los primeros consumidores de cada organización son las personas que hacen vida en ella de manera interna, de esta forma, son capaces de reflejar su nivel de agrado a un público externo a través de la filosofía corporativa. Es decir, se convierten en los portavoces de la misma. Es relevante mencionar que las relaciones con el público externo se ven envueltas en la cultura, valores, lineamientos de la organización, y en la manera de actuar de cada colaborador. Por lo tanto, mantener una filosofía corporativa definida es esencial para el buen manejo de cada compañía. Aunado a ello, Capriotti (2007) complementa esta idea añadiendo que: “la conducta corporativa es considerada por los públicos como la expresión genuina de la forma de ser de la compañía” (p.52). En otras palabras, así como atiende y se comporta el personal del negocio, será percibido el negocio en sí por el consumidor.



Todo gran cambio debe iniciar desde adentro. Para que estos valores corporativos se evidencian de manera externa, el colaborador de la organización debe sentirse identificado con la misma. De este modo, todas las acciones de los trabajadores irán orientadas a cumplir con los objetivos de la organización, y actuarán de acuerdo a la misión y visión de la misma, cuidando siempre su identidad y su reputación. “Cuando todos los ‘trabajadores’ están satisfechos con la actividad que realizan, contribuyen de forma positiva a proyectar una imagen externa adecuada y posicionar a su compañía como líder” (Berceruelo, 2016, p. 356).

Es por ello que, una capacitación eficiente, bien planificada y bien dirigida es esencial a la hora de llevar a la organización a un siguiente nivel. Reconocer las mejores técnicas de formación y aplicarlas de una manera experiencial y diferenciadora hará la diferencia en los resultados esperados, haciendo crecer el sentido de pertenencia en todos los trabajadores.

El presente trabajo se encuentra estructurado por seis capítulos. El capítulo I contiene el planteamiento del problema, junto con los objetivos específicos y el objetivo general. El capítulo II corresponde al marco referencial. El capítulo III aborda el marco teórico, con los antecedentes y las bases teóricas del objeto de estudio. El capítulo IV comprende el marco metodológico. El capítulo V presenta el análisis de los resultados obtenidos y, por último, el capítulo VI refleja las conclusiones y las recomendaciones del trabajo de investigación.

## RESUMEN

Con el paso de los años Traki ha demostrado ser la tienda departamental líder en Venezuela, ante esta premisa se investigó la organización y su estructura con la finalidad de comprender la campaña educativa *Muévete con Traki* realizada durante el año 2020 en conjunto con Área Índigo, una agencia educativa ubicada en Caracas, Venezuela. Por consiguiente, se buscó entender el cambio de filosofía corporativa que se apreció durante y después de la campaña dentro de la empresa, además de denotar cómo se vio reflejado en su imagen interna y externa. Asimismo, esta investigación evaluó la campaña con el propósito de conocer su efecto en el desempeño de los colaboradores internos de la organización. De esta manera, se realizó una investigación de tipo descriptiva que empleó técnicas cualitativas de recolección de datos, entre ellas dos entrevistas a expertos informantes y un *focus group* con los diferentes coordinadores de las tiendas Traki por región. Por lo tanto, se profundizó en el tema y se obtuvieron resultados positivos sobre la campaña, dejando así conclusiones significativas. La campaña impulsó la cohesión y el sentido de pertenencia de los colaboradores, dejando un *feedback* positivo dentro de la organización; además, logró crear un vínculo entre el colaborador y el cliente que antes se encontraba perdido, esto se apoya en la filosofía y cultura corporativa de la empresa, —manteniendo una nueva creencia corporativa colectiva— el crecimiento, el movimiento y la acción, lo que se traduce en una búsqueda constante de oportunidades y soluciones. Todo esto logró establecer fuertes lazos entre todo el personal de Traki, creando equipos que se apoyan entre sí y buscan soluciones eficaces y eficientes. Finalmente, se comprende que el cambio de filosofía corporativa tuvo un impacto positivo en la percepción de los colaboradores y clientes de la organización, esto se puede evidenciar en el crecimiento de Traki en los últimos años.

### ***Palabras clave:***

Filosofía Corporativa, Cultura Corporativa, Campaña Muévete con Traki, Percepción, Colaboradores Internos.

## ABSTRACT

Over the years, Traki has proven to be the leading department store in Venezuela. Given this premise, the organization and its structure were investigated in order to understand the educational campaign called *Muévete con Traki*, carried out during the year 2020 by Área Índigo, an educational agency located in Caracas, Venezuela. Consequently, the investigators sought to understand the change in corporate philosophy appreciated during and after the campaign within the company, in addition to denoting how it was reflected in its internal and external image. Likewise, this research evaluated the campaign in order to know its effect on the performance of the internal collaborators of the organization. In this way, a descriptive research was carried out using qualitative data collection techniques, including two interviews with expert informants and a focus group with the different coordinators of the Traki stores by region. Therefore, the subject was deepened and positive results were obtained on the campaign, thus leaving significant conclusions. The campaign promoted the cohesion and sense of belonging of the collaborators, leaving a positive feedback within the organization; In addition, it managed to create a link between the collaborator and the client that was previously lost, this is supported by the company's corporate philosophy and culture, —maintaining a new collective corporate belief— growth, movement and action, which translates into a constant search for opportunities and solutions. All this managed to establish strong ties between all the Traki staff, creating teams that support each other, seeking effective and efficient solutions. Finally, it is understood that the change in corporate philosophy had a positive impact on the perception of the organization's collaborators and clients, this can be evidenced in the growth of Traki in recent years.

### **Key words:**

Corporate Philosophy, Corporate Culture, *Muévete con Traki* Campaign, Perception, Internal Collaborators.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 *El problema*

Traki se define a sí misma como la tienda departamental más grande del país, vendiendo productos a precios muy económicos y asequibles para toda la población del territorio nacional. En el año 2020, a inicios de la pandemia COVID-19, su directiva tomó la decisión de realizar un cambio en la filosofía de la organización. De ahora en adelante querían ser percibidos como la tienda que se mueve con Venezuela y que satisface las necesidades de un país en reinvención. Comenzaron a importar otro tipo de productos, con una mayor calidad y que fuesen funcionales como lo destaca la vicepresidenta de *merchandising*: Nadia Chandra; ya que se buscaba atraer un target que valora: precio, calidad, funcionalidad y estética.

Este cambio conlleva a repensar el propósito de la marca, migrando del slogan *Engánchate con Traki*, hacia la voluntad de *Muévete con Traki*, que representa el dinamismo de la gente Traki en su crecimiento dentro de la organización y sobre todo en su aspiración al logro. “Más allá de engancharse, se necesitó de un equipo, que se hiciera responsable de sus acciones para el éxito. Esta concepción filosófica se debía permear en toda la estructura organizativa de la empresa”. Entrevista personal a Richard Tovar, (2022) CEO de Área Índigo.

Es en ese momento cuando surge la necesidad de presentarle al talento humano de la organización esta nueva filosofía corporativa, y se parte de la premisa “*para que Traki sea más, su gente debe ser más gente*”. Entrevista personal a Richard Tovar, (2022) CEO de Área Índigo. Luego de distintas exploraciones y estrategias, un consultor externo en el área de comunicaciones corporativas recomienda estrategias de *endomarketing* y desarrollo humano como vehículo para la transmisión de este nuevo pensamiento.

Para realizar estas campañas formativas, Traki contrata a Área Índigo, una agencia educativa dedicada a potenciar marcas, empresas y profesionales a través

de la educación alternativa para hacer de sus ideas proyectos extraordinarios. Ellos diseñaron una formación experiencial a la medida para Traki, englobándola en una campaña llamada *Muévete con Traki*.

Esta campaña, tuvo la finalidad de transmitir la filosofía del movimiento al gran punto rojo, es decir, aquellas personas que hacen vida en la organización en el marco corporativo. Sin embargo, Traki cuenta con más de 5 mil colaboradores, quienes forman parte de todas sus tiendas a nivel nacional. Para poder llegar a todos los trabajadores de tienda se implementó un mecanismo en donde se delegarían portavoces que replicarían la experiencia formativa a todo el personal. Estos portavoces se formaron en la campaña *Muévete con Traki*. Dicha estrategia, se denomina *Gente Punto Rojo*, siendo implementada para transmitir a la mayor cantidad de trabajadores posible la campaña principal.

Bajo este contexto, y después de este gran proceso de transformación, nace el interés de estudiar la efectividad de esta campaña formativa, aplicada a las distintas sedes de la tienda departamental más grande del país. Esto lleva a las investigadoras a realizarse las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles fueron las causas que impulsaron a Traki a realizar un programa de formación de sus colaboradores internos?
2. ¿Cómo se estructuró la campaña formativa?
3. ¿Hubo resistencia al cambio por parte de los colaboradores?
4. ¿Cuál fue la percepción de los colaboradores después de la campaña?
5. ¿Cuáles fueron las áreas de desempeño en donde se percibió un cambio de conducta?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general:**

Evaluar la campaña de formación *Muévete con Traki* con la finalidad de conocer su efecto en el desempeño de los colaboradores internos de la organización.

### **1.2.2 Objetivos específicos:**

1. Identificar las causas que motivaron a la empresa sujeta de estudio a realizar un programa de formación de sus colaboradores internos.
2. Destacar los aspectos relevantes en los que se fundamentó la campaña Muévete con Traki.
3. Evidenciar si hubo resistencia al cambio luego de culminado el proceso de formación.
4. Caracterizar cuál ha sido la percepción de parte de los colaboradores acerca de la campaña.
5. Precisar aquellas áreas de desempeño en las cuales se perciba un cambio de conducta de los colaboradores.

### **1.3 Justificación**

De acuerdo con Berganza y Ruíz (2005), un elemento clave a tomar en consideración después del desarrollo del planteamiento del problema es la justificación del trabajo de investigación. Saber la relevancia que el mismo tendrá para la sociedad, cómo el presente trabajo contribuye a la solución de una problemática en particular y conocer los principios que se utilizarán para dicha justificación. De esta forma, los autores proponen cinco criterios que pueden ser tomados como referencia para justificar una investigación: “conveniencia, proyección social, implicaciones prácticas, aporte teórico, aporte metodológico” (p.47).

El presente trabajo se encuentra justificado por conveniencia, “una investigación responde a la conveniencia en su elaboración en tanto está vinculada a diferentes aspectos” (Berganza y Ruíz, 2005, p.47). En este caso, es conveniente conocer si los procesos formativos aplicados tuvieron un impacto positivo en los colaboradores de la organización. De esta forma, futuras organizaciones podrán tomar en cuenta la importancia de la correcta transmisión de la filosofía corporativa a sus trabajadores y sabrán que las técnicas utilizadas son funcionales.

Asimismo, la proyección social se encuentra presente como otra justificación para el desarrollo de este trabajo de investigación. Según Berganza y Ruíz (2005), se entiende como proyección social cuando la investigación busca responder a una demanda que puede ser realizada por distintos entes (sociedad civil e instituciones). Además de responder a las inquietudes, también es el caso de aquellos trabajos cuyos resultados tengan un aporte significativo para dichos entes.

Así ocurre en Traki, una organización que necesitaba permear una nueva filosofía corporativa a todos sus trabajadores, y demandaba un sistema formativo que fuese efectivo para ello. Con los resultados obtenidos en esta evaluación de la campaña interna *Muévete con Traki*, se podrá verificar la efectividad de dichas experiencias formativas; dejando constancia del método implementado para futuras organizaciones que deseen realizar el mismo proceso. A su vez, las conclusiones del trabajo quedarán plasmadas para que Traki conozca si sus objetivos fueron alcanzados y sus recursos invertidos de manera correcta.

Aunado a ello, el aporte teórico forma parte de la justificación de esta investigación, ya que de la misma se pueden obtener conclusiones y recomendaciones que refuercen teorías en el ámbito de la formación organizacional y apropiación de la filosofía corporativa. Berganza y Ruíz (2005) consideran que una investigación forma parte del aporte teórico cuando desde la revisión de diferentes teorías, reflexiones, tendencias y conceptos, el investigador aporta nuevos conocimientos o propone al avance de los mismos.

## **1.4 Delimitación**

Este trabajo de investigación se enfoca en la evaluación de la campaña formativa *Muévete con Traki* realizada en el año 2020 por la agencia educativa Área Índigo para la empresa Traki. En ese sentido se tomará en cuenta la formación realizada en las distintas sedes de la tienda departamental a nivel nacional. En cuanto al personal de la organización, las investigadoras se limitarán a los coordinadores y formadores de tienda seleccionados en el proceso de realización de la campaña, que a su vez fueron los encargados de transmitir el mensaje a los demás empleados de cada tienda.

La presente investigación tiene como mes de inicio mayo de 2022, tomando en cuenta el cronograma académico emitido por la Universidad Católica Andrés Bello. A su vez, se tiene como fecha límite de la investigación finales de julio y principios de agosto del presente año.

Para poder alcanzar los objetivos previamente planteados en este trabajo de investigación, se realizará una serie de pasos que les permita a las investigadoras obtener la información necesaria. Entre ellos se realizarán entrevistas a expertos informantes que hayan estado involucrados en este proceso formativo y *focus groups* con los colaboradores que experimentaron de primera mano la campaña *Muévete con Traki*. Tomando en consideración las diversas restricciones que se han presentado con respecto a la pandemia COVID-19, y a sabiendas que se trabajará con personal que se encuentra en el interior del país, este estudio se llevará a cabo en modalidad mixta, realizando los *focus group* vía Zoom y las entrevistas a expertos de manera presencial.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

El marco referencial en este trabajo de investigación recogerá información tanto de la empresa sujeta de estudio (Traki), como información de la empresa Área Índigo (agencia educativa contratada para la ejecución de la campaña *Muévete con Traki*).

#### ***2.1 Historia de la organización Traki***

Traki es una empresa de 35 años de antigüedad, cuya primera tienda fue inaugurada en Puerto Ordaz, en el estado Bolívar por Antonio Chandra, de origen árabe. Actualmente cuenta con 46 establecimientos alrededor del país. Esta empresa es la tienda de departamentos más grande de Venezuela hasta el momento.

Asimismo, sus distintas sedes se encuentran en los siguientes estados del país: Miranda, Anzoátegui, Apure, Aragua, Barinas, Bolívar, Carabobo, Delta Amacuro, Falcón, Guárico, Lara, Mérida, Trujillo, Nueva Esparta, Portuguesa, Zulia, Táchira y en el Distrito Capital.

#### ***2.2 Misión***

Ser la tienda por departamentos a la que todos los venezolanos siempre quieren volver, porque les da la posibilidad de adquirir productos de calidad y tendencia a precios inmejorables, y en la que vivan una experiencia de comprar que le cambia su día para mejor.

#### ***2.3 Visión***

Ser la tienda por departamentos a la que todos los venezolanos siempre quieren volver, porque les da la posibilidad de adquirir productos de calidad y tendencia a precios inmejorables, y en la que vivan una experiencia de comprar que le cambia su día para mejor.

## **2.4 Valores**

- Excepcionales
- Comprometidos
- Tolerantes
- Equipo
- Leales
- Familia

## **2.5 Productos**

Traki ofrece una variedad de productos, sin embargo, estos se categorizan en los siguientes departamentos:

- Mobiliario
- Cocina
- Baño
- Decoración
- Iluminación
- Textiles
- Organización
- Electrodomésticos
- Aire libre
- Limpieza

Nota: la información acerca de la organización Traki fue extraída de su página web:

[www.traki.com](http://www.traki.com)

## **2.6 Historia de la organización: Área Índigo**

La agencia educativa nace en el año 2017, cuando es registrada formalmente como una empresa. En ese entonces la agencia se enfocaba en el desarrollo de proyectos de formación digital para otras organizaciones. En el año 2020 Área Índigo decide desarrollar su propia academia digital e invierte en su plataforma web, donde comienza a ofrecer programas de formación y desarrollo a otros educadores.

En el año 2021 surgen nuevas alianzas para la organización con clientes como Traki para realizar formaciones que contemplen la atención al cliente de sus trabajadores. Es en ese entonces cuando comienzan a explorar programas de fortalecimiento profesional para *retail*, que luego se expanden a otros modelos de negocio (consultorías, formaciones experienciales y fortalecimiento de estructuras digitales). Actualmente la agencia ha trabajado con empresas como Farmatodo, Farmahorro, Delfin Group, Hotel Meliá, Pepsi, Nestlé, entre otras. Entrevista personal a Richard Tovar, (2022) CEO de Área Índigo.

## **2.7 Misión**

Como resaltan en su página web [www.areaindigo.com](http://www.areaindigo.com), su misión es: Desde las necesidades e intereses de nuestros clientes, acompañamos su empresa desde la educación alternativa para desarrollar y potenciar sus procesos y talento humano.

## **2.8 Visión**

Como resaltan en su página web [www.areaindigo.com](http://www.areaindigo.com), su visión es: Reinventar y capitalizar los procesos y las potencialidades de la educación, en distintos entornos empresariales, institucionales y sociales para darle un mejor espacio en la cotidianidad.

## 2.9 Valores

La agencia educativa cuenta con cinco pilares fundamentales que especifican en su página web:

- Esencia: ser con coherencia desde los principios que vivimos y profesamos.
- Liderazgo: ser guía que genere influencia mediante iniciativas que brinden soluciones.
- Transformación: asumir retos para el crecimiento propio, el crecimiento de los tuyos y el crecimiento de los demás.
- Innovación: crear y rehacer las oportunidades del entorno.
- Excelencia: crear disciplinas para construir más y mejores espacios.

## 2.10 Servicios

- Estandarización y potenciación de procesos: desde la ingeniería y gestión del conocimiento, para la profesionalización de su talento humano en nuevas estrategias, estructurando el know-how y optimizando el aprendizaje de la organización.
- Diseño y desarrollo instruccional: para la creación o actualización de programas formativos internos o externos vinculados a su empresa. Tales como:
  - Diagnóstico de necesidades e intereses de formación.
  - Diseño y desarrollo instruccional. Actualización instruccional.
  - Diseño de procesos para la gamificación.
  - Diseño y desarrollo de estrategias para la evaluación.
  - Estandarización y diseño de manual de procesos para transmisión de
  - *Know How* empresarial y la gestión del conocimiento empresarial.
- Diseño y ejecución de experiencias: de formación personalizada en las necesidades e intereses de su empresa, para el desarrollo de competencias en su talento humano.
  - Personalización de talleres de la agencia para atender las necesidades e intereses de aprendizaje del cliente: Diseño didáctico y de contenidos

específicos para el desarrollo de talleres exclusivos que atienden las necesidades e intereses de nuestros clientes.

- Facilitación: ¿Necesitas un facilitador para un taller que ya tienes diseñado? Desde la metodología de aprendizaje significativo lo facilitamos por ti.
  - Áreas de abordaje: Metodologías para la enseñanza, cultura organizacional, *soft skills*, herramientas digitales, gestión de la innovación, diseño de proyectos e iniciativas empresariales.
- Proceso de consultoría para la creación de estrategias y experiencias educativas que permitan la transmisión de *Know How* y la gestión del conocimiento dentro de tu empresa, institución u organización.
    - Plan de acompañamiento para el desarrollo de tus experiencias educativas; nosotros te asesoramos, tú lo construyes.

# CAPÍTULO III

## MARCO TEÓRICO

### ***3.1 Antecedentes de la investigación***

1)

De Nóbrega. S. y Urdaneta. I, (1991). Diagnóstico de la cultura corporativa de CORPOVEN, S.A. y determinación de su relación con la percepción, motivación y actitudes de los trabajadores de la empresa. UCAB, Caracas, Venezuela.

Cota: AAD5256

Este trabajo de investigación busca entender la percepción, motivación y actitud de los trabajadores de Corpoven, para de esta manera obtener un diagnóstico de la cultura empresarial de la organización. Este trabajo fue realizado mediante el análisis de un taller formativo realizado por la Gerencia de desarrollo organizacional de la compañía llamado “Nuestra cultura empresarial”. A raíz de los resultados obtenidos, los investigadores pudieron evidenciar si los valores, principios y filosofías de la organización se encuentran presentes en el día a día de los colaboradores.

Es de gran importancia tener presente este trabajo previo de investigación ya que va muy alineado con lo que se realizará en el actual estudio. Ambos presentan un caso de estudio, conjunto con una campaña o taller en particular realizado en las instituciones seleccionadas. Aunado a ello, tocan temas que van de la mano y que se complementan, como lo es la filosofía y la cultura corporativa, los valores y principios de la organización, entre otros.

2)

Bollecker. N. y Matínez. M (2004). Incongruencia entre valores individuales y organizacionales: determinantes del rendimiento laboral. UCAB, Caracas, Venezuela.

Cota: AAQ1348

En este estudio realizado por Bollecker y Martínez se busca evidenciar la importancia de que los valores individuales de los trabajadores de una compañía o institución sean correspondidos con los valores organizacionales. Entendiendo que de ello dependerá en gran parte el rendimiento laboral que los trabajadores puedan llegar a presentar. Para ello, se concluye como necesario que los colaboradores de una organización internalicen los valores de la misma como propios y se identifiquen con ellos.

Se considera de gran utilidad este trabajo de investigación ya que confirma la importancia de tener unos valores corporativos alineados que se encuentren alineados con cada colaborador. Una vez más, se aclara cómo la correcta apropiación de la filosofía corporativa (valores, misión, visión, propósito) ayuda a mejorar el rendimiento de los trabajadores y a transmitir una mejor percepción de la marca.

3)

Torres. M. (2006). Cultura organizacional y gestión innovadora. UCAB, Caracas, Venezuela.

Cota: AAQ7152
---------------

Esta investigación demuestra un estudio realizado que abarca la determinación de elementos de la cultura organizacional que general una gestión innovadora según los modelos de Edgar Schein y Franc Ponti. De esta manera, el trabajo abarca el estudio de dos organizaciones y cómo a través de la cultura organizacional se desarrollan los potenciales de los individuos.

Este estudio es significativo para la presente investigación ya que trata explícitamente de la cultura organizacional como elemento clave en el desarrollo de una gestión innovadora dentro de las empresas. Asimismo, señala cómo las empresas se reconocen a ellas mismas a través de los valores y su cultura mencionando diferentes autores y teorías que explican la importancia de la misma.

## **Bases teóricas**

### ***3.2 Filosofía corporativa***

Toda empresa requiere de unos lineamientos que orienten y definan sus objetivos de negocio. Necesita tener un norte para saber hacia dónde debe dirigir sus esfuerzos, ese norte comienza por definir su filosofía corporativa. Esta agrupa la concepción global que la alta gerencia posee de la organización, lo que consideran los hace distintivos y perdurables en el tiempo (Capriotti, 2009).

Pero la filosofía corporativa va más allá de una breve definición de acuerdo con Hax y Majluf (1997):

Debe proporcionar un tema unificador y plantear un desafío vital para todas las unidades de la organización, comunicar un sentido de ideales alcanzables, servir como fuente de inspiración para confrontar las actividades diarias y convertirse en una fuerza contagiosa, motivadora y orientadora congruente con la ética y los valores corporativos (p. 317).

A su vez, este concepto engloba otros principios que deben ser definidos cuidadosamente desde los cimientos de la organización como lo son la misión, visión y valores de la misma.

#### ***3.2.1 Misión***

Como misión se entiende “la actividad o negocio que la marca corporativa desarrolla. Establece qué es y qué hace la compañía” (Capriotti, 2009, p 44). Básicamente en ella se definen las labores o servicios de la organización de manera puntual.



### **3.2.2 Visión**

La visión se entiende como “la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro” (Martínez y Milla, 2005, p 21). Es importante que la misma sea inspiradora y esté redactada a un mediano o largo plazo.

### **3.2.3 Valores corporativos**

Mientras que los valores corporativos “representan la forma en la que la compañía hace sus negocios. Es decir, cuáles son los valores y principios profesionales y los valores y principios de relación” (Capriotti, 2009, p 44). Martínez y Milla (2005) acotan, por su parte, que los valores corporativos se centran en definir el carácter que posee la empresa, mientras describen aquello que la misma representa.

Un individuo que forma parte de una organización, debe convertirse en un trabajador activo, que se encuentre siempre alineado con los propósitos corporativos de la misma, compartiendo su visión y sintiéndose cómodo con la manera en la que ésta se traduce en valores y tradiciones. (Hax y Majluf, 1997). Es por ello que en un proceso de reclutamiento el departamento de recursos humanos buscará siempre un perfil que haga *match* con los valores corporativos de la empresa, para que ese alineamiento de valores sea lo más orgánico posible.

Una organización que posea una filosofía corporativa bien definida, desarrollará una fuerte cultura corporativa, haciendo que sus colaboradores se sientan identificados y a gusto con la misma, y teniendo un mejor desempeño en sus funciones y labores diarias.

## **3.3 Cultura corporativa**

La cultura corporativa es indispensable para las organizaciones hoy en día, según Capriotti (2009):

La Cultura Corporativa es un elemento vital en toda organización, ya que las pautas de conducta y los valores imperantes influirán de

forma decisiva en la forma en que los empleados valorarán y juzgarán a la organización. Además, las creencias y valores imperantes influirán decisivamente en las pautas de conducta de los empleados de la organización, que asumirán dichos principios como “formas correctas de hacer” en la entidad (p.25).

Schein (1988), explica que la cultura organizacional se puede entender como un modelo de presunciones básicas descubiertas o inventadas por un grupo de personas pertenecientes a una organización con la finalidad de resolver un problema interno o externo. Asimismo, narra que dentro del concepto existen sentidos dentro del mismo, entre ellos se nombran los siguientes: comportamiento de los individuos, normas, valores, filosofía y ambiente laboral.

De acuerdo con Fernández Collado (2009) la cultura corporativa puede manifestarse de diversas maneras: manifestaciones simbólicas (abarcando la filosofía de la empresa, su logotipo, tipografía y elementos gráficos, y su mitología); manifestaciones conductuales (lenguaje y comportamiento no verbal), manifestaciones estructurales (políticas, procedimientos y normativas) y las manifestaciones materiales (tecnología, instalaciones y mobiliario).

Asimismo, se entiende que la cultura organizacional está conformada por distintos elementos que dan vida a la organización, entre ellos está la comunicación de la misma.

### **3.4 Comunicación**

Desde sus inicios el hombre ha sentido la necesidad de relacionarse, de vivir en comunidad y comunicarse, es por ello que Aristóteles (384-322 a. C.) lo cataloga como un *Zoon Politikón* o un animal político, que necesita de ese involucramiento en la *polis*. Hoy en día, tanto la sociedad como la comunicación han evolucionado, y han tenido que adaptarse a nuevas estructuras y equipos de trabajo como lo son las organizaciones. Para el mejor funcionamiento de las mismas, es de gran importancia tener una comunicación clara y transparente con todos sus públicos.

La comunicación puede entenderse como un proceso de relación entre dos individuos, mediante el cual ocurre una transmisión de ideas a través de un mensaje

traducido a un lenguaje que es común entre ambos (este puede ser oral, escrito, verbal, icónico o mímico). La misma constituye el contexto inmediato en que se sitúan las diversas técnicas que una empresa puede emplear para relacionarse con sus diferentes públicos (Sanz de la Tejada,1996). Hoy en día la comunicación puede estudiarse en sus distintos ámbitos, uno de ellos es la comunicación corporativa, o la que se desarrolla en entornos empresariales.

### **3.4.1 Comunicación corporativa**

Se puede definir la comunicación corporativa como “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos” (Capriotti, 2009, p.50). Es importante que la organización comprenda que será a través de un proceso comunicacional bien estructurado como dará a conocer a estos públicos su elemento diferenciador y su filosofía corporativa. En ese sentido, Capriotti (2009) hace alusión a lo indispensable que se hace la comunicación dentro de las organizaciones, “si no comunicamos nuestra existencia, no existimos. Si no comunicamos la diferencia, no hay diferencia. Aunque existamos, los públicos no nos reconocerán” (p.50).

De acuerdo con Van Riel (1997) la comunicación corporativa posee tres principales responsabilidades: desarrollar iniciativas que vayan dirigidas a estrechar el *gap* entre la imagen deseada de la empresa y su imagen real, establecer los puntos de partida comunes para permitir que las organizaciones desarrollen un perfil consecuente con “la empresa tras la marca”; y por último el desarrollo e implementación de pautas que permitan llevar a cabo los procesos comunicacionales, tanto internos como externos (p.119).

### **3.4.2 Comunicaciones internas**

En ese sentido, se pueden encontrar comunicaciones externas, que se dirigirán al público externo a la organización (clientes, proveedores, gobierno, etcétera) y las comunicaciones internas, cuyo objetivo será llegar al público interno de la empresa (gerentes, colaboradores, proveedores internos, entre otros).

Sanz de la Tejada (1996) expone que las comunicaciones internas se efectúan para:

Encontrar e intercambiar ideas, contrastar opiniones, tomar decisiones, etc., y dando lugar a una estructura de comunicación en tres dimensiones: ascendente, horizontal y descendente, y a todo un conjunto de técnicas desarrolladas en el campo de las relaciones humanas, fuertemente expandidas en los últimos años (p. 43).

Para que esta comunicación pueda ser eficaz, es necesario que se realicen dos tareas básicas: identificar a sus receptores (conocerlos individualmente, sus características y qué los diferencia), y diferenciar grupos de individuos de comportamiento (actitudes, deseos, etcétera). De ello dependerá el éxito de una buena comunicación empresarial (Sanz de la Tejada, 1996).

Una comunicación clara y transparente hará que los mensajes de interés lleguen a los colaboradores de una organización. A su vez, una buena comunicación facilitará los procesos y campañas formativas o educativas que se deseen aplicar.

### ***3.5 Campaña educativa***

Actualmente las organizaciones emplean diferentes tipos de capacitaciones, entre ellas se destacan las campañas educativas con el fin de instruir a colaboradores y empleados en el ámbito laboral. De esta manera se entiende como campaña según Russell y Lane (2005), es el desarrollo de una estrategia, medios e investigación.

Rojas (2014) define las campañas educativas como aquellas actividades que buscan sensibilizar e informar a los ciudadanos sobre actitudes inadecuadas que deben ser cambiadas dentro de una comunidad generando disciplina y control social, con la finalidad de tener una cultura de convivencia y seguridad.

De esta manera se entiende que las campañas educativas son parte de un proceso de capacitación interno de las empresas hoy en día y trabajan de la mano del aprendizaje experiencial.

### ***3.6 Aprendizaje experiencial***

De acuerdo con Herrerías e Isoard (2014), se entiende como aprendizaje experiencial a aquel tipo de educación que implementa estrategias y métodos que

hagan al estudiantado enfrentarse a problemas del mundo real en los que puedan demostrar sus conocimientos y habilidades.

Ruiz y Pérez (2012), definen el aprendizaje experiencial como:

El conocimiento es la herramienta más importante y diferencial de los seres humanos. Este se consigue a través de diferentes técnicas y aprendizajes, según las aptitudes y cualidades de cada individuo. El aprendizaje experiencial, es una herramienta para el desarrollo del conocimiento a través de la vivencia propia, aborda de forma sistemática la dimensión cognitiva, emocional y afectiva del ser humano. Estas características inherentes a él, en interacción e interrelación, son las que lo hacen único y capaz de lograr cambios significativos en la realidad (p.4).

El aprendizaje experiencial forma parte de algunas estrategias para mejorar las habilidades de un grupo de personas dentro de las organizaciones, en este caso es relevante entender que, si la organización cambia sus colaboradores también, por consiguiente, es necesario brindarles experiencias sustanciales dentro del ámbito laboral para poder conseguir cambios de comportamiento que se alineen con cultura organizacional de la empresa.

### ***3.7 Cambios de comportamiento en los colaboradores***

Si la organización cambia, evoluciona o hace un reajuste en cualquiera de los aspectos que conforman su filosofía corporativa, el mismo debe verse reflejado en sus trabajadores o colaboradores; para que se apropien de estas modificaciones a nivel corporativo, y para que las mismas se vean reflejadas en su quehacer diario. Capriotti (2009) expresa que todos los comportamientos corporativos comunican cómo es la organización y se manifiestan mediante evidencias, mediante su quehacer diario, pasan a convertirse en la “expresión genuina de la forma de ser de una compañía” (p 52).

Lo importante de este proceso de cambio de comportamiento es que de acuerdo a Kinley y Ben-Hur (2015):

Se hace ayudando y apoyando a las personas para que puedan desarrollarse. Otras veces, el responsable del cambio es un directivo, que puede requerir que las personas realicen determinadas actividades o que se comporten de determinada forma. Casi siempre, el objetivo es mejorar el rendimiento...puede hacerse formando a las personas en capacidades esenciales, mejorando su capacidad para trabajar con los compañeros o, incluso, intentando evitar que hagan algo (pp.1/2)

Cuando se habla de este cambio conductual o cambio de comportamiento, es vital que, una vez escogida la técnica a utilizar para trabajar con los colaboradores, las organizaciones midan los resultados de estas formaciones empleadas. De esta manera pueden corroborar si los mecanismos utilizados tuvieron éxito, si efectivamente hubo un cambio de comportamiento de los trabajadores y si pueden ser aplicados en un futuro proceso formativo. “Incluso los más optimistas estiman que no más del 34 por ciento de lo que se aprende en los programas de formación y talleres de desarrollo acaba transformándose en un comportamiento real en el puesto de trabajo” (Kinley y Ben-Hur, 2015, p 21).

Por ello es crucial que, al realizar una campaña formativa o educativa que tenga como propósito un cambio de comportamiento en el colaborador de una organización, se mida la percepción de los diversos trabajadores y gerentes involucrados en el proceso ese cambio que debería ocurrir.

### **3.8 Percepción**

De acuerdo con Piaget (1979), la percepción es aquel conocimiento que se toma de los objetos o de sus movimientos, por su contacto directo y actual. Asimismo, Wertheimer (1982), define la percepción como un estado subjetivo, a través del cual se abstraen hechos relevantes del mundo externo.

Según Ortiz (2009), por su misma naturaleza el proceso perceptivo:

Se encuentra en constante transformación, conforme el ser humano adquiere conocimiento de nuevos estímulos el proceso de reorganización cerebral va cambiando y los integra de forma

diferente; sin embargo, no podemos decir que todo se reduzca a una sola recepción de estímulos, por el contrario, todo esto exige una activación importante de funciones complejas siendo básicas para ello la atención y la memoria,<sup>12</sup> permitiéndonos entender que dicho proceso es unitario, con sentido y significado claro y preciso (p.137).

## CAPÍTULO IV

### MARCO METODOLÓGICO

#### ***4.1 Modalidad de la investigación***

Como establece la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello en las líneas de investigación para los trabajos finales de concentración, específicamente para el ámbito de las comunicaciones corporativas, se hace énfasis:

En el estudio de la dinámica organizacional desde un enfoque multidisciplinario que incluye las teorías de la organización, evaluación del entorno, planificación estratégica, gerencia de empresas y proyectos, comunicación, comportamiento organizacional, identidad e imagen corporativa; así como el manejo de la comunicación en situación de crisis (pr.4).

El presente trabajo de investigación se encuentra enmarcado en el área temática de auditorías internas y externas, ya que se audita y se estudia la efectividad de una campaña de comunicaciones internas y el impacto que esta tuvo en el rendimiento de los trabajadores y en la apropiación de la filosofía corporativa de una marca.

En cuanto a su modalidad, se enfoca en auditorías comunicacionales. Sin embargo, el presente trabajo no se orienta a la realización de una auditoría comunicacional a la empresa de estudio, sino a la campaña de formación interna que la misma realizó para sus colaboradores. La alta gerencia de Traki necesitaba hacer llegar un mensaje a sus colaboradores internos, pero no un mensaje cualquiera, sino un cambio en la filosofía misma de la organización. Para ello, decide valerse de una agencia educativa llamada Área Índigo, que utiliza la formación experiencial como método de transmisión de información. Este trabajo evaluará que dicho método empleado haya sido efectivo.



## **4.2 Tipo de investigación**

Esta investigación se encuentra enmarcada en un tipo de investigación descriptiva, de acuerdo con Hernández, Collado y Baptista (2014):

Una investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (p.92).

Este estudio se enfocará en medir y evaluar la efectividad de una campaña formativa, recogiendo información de los colaboradores internos de la organización mediante entrevistas y *focus group*. De esta manera, se podrá conocer si efectivamente existió un cambio en el trabajador, si se apropió de la filosofía corporativa y si mejoró su rendimiento.

## **4.3 Diseño de la investigación**

De acuerdo con la modalidad delimitada y el tipo de estudio que se llevará a cabo, se procede a identificar el diseño de la investigación, que según Hernández y Col (2006):

Se refiere a los pasos, etapas y estrategias que se aplican para el logro de los objetivos planteados, este consiste en el planteamiento de una serie de actividades sucesivas, organizadas, adaptadas a los particulares de cada móvil de investigación para indicar los pasos o pruebas a efectuar, así como las técnicas para recolectar y analizar datos (p. 158).

Esta investigación posee un enfoque paradigmático cualitativo, que se entiende según Hernández, et al (2014), "... la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto" (p.358).

Asimismo, la investigación es no experimental que se entiende según Hernández, et al (2014) como:

La investigación no experimental es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural (p.186).

De esta manera, el trabajo se inserta en lo transeccional o transversal, debido a que los datos de la misma se recolectan en un tiempo único, buscando la descripción, análisis e interrelación de las variables involucradas en el problema de investigación.

De esta forma, se denota que el enfoque que se planteará a lo largo del presente trabajo final de concentración será de tipo cualitativo, no experimental de diseño transeccional, utilizando métodos de recolección de datos para el levantamiento de información, como lo son las entrevistas a expertos de la organización y los *focus group* con los colaboradores que participaron en las formaciones.

#### **4.4 Definición de variables**

Una variable se entiende según Hernández, et al (2014), “una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p.105).

Las variables de la presente investigación se muestran a continuación en la tabla N° 1.

Tabla N° 1, definición de variables.

Variable	Definición	Conceptual	Operacional
Causas que llevaron a realizar la campaña	Migración del slogan <i>Engánchate con Traki</i> , hacia <i>Muévete con Traki</i> con la finalidad de transmitir la filosofía		X

	corporativa a todos los colaboradores de la empresa.		
Aspectos relevantes de la campaña	Pilares fundamentales sobre los cuales se basó la campaña <i>Muévete con Traki</i> .		X
Resistencia al cambio	“La resistencia al cambio es un mecanismo de defensa que se promueve a través del miedo” (Rodríguez, 2018, pr.5)	X	
Percepción de los colaboradores	Según Delgado (2006): “Son las percepciones que el trabajador tiene sobre las estructuras y los procesos que ocurren en el medio laboral (p.3).”	X	
Áreas de desempeño en las cuales se percibe cambio de conducta	Según Chavenato (2000) se entiende por áreas de desempeño laboral: “Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos (p.359).”	X	

Fuente: elaboración propia (2022).

## 4.5 Categorización de variables

Tabla N° 2, categorización de variables

Objetivo	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Sub-indicadores	Ítem	Instrumento	Fuente
Identificar las causas que motivaron a la empresa sujeta de estudio a realizar un programa de formación de sus colaboradores internos.	Causas que llevaron a realizar la campaña	Migración del slogan <i>Engánchate con Traki</i> , hacia <i>Muévete con Traki</i> con la finalidad de transmitir la filosofía corporativa a todos los colaboradores de la empresa.	Cambio de filosofía.	Misión - Visión - Valores -		2 y 1	I y II	Richard Tovar y Mariana Ponce

Fuente: elaboración propia.

Objetivo	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Sub-indicadores	Ítem	Instrumento	Fuente
Destacar los aspectos relevantes en los que se fundamentó la campaña Muévete con Traki.	Aspectos relevantes de la campaña	Pilares fundamentales sobre los cuales se basó la campaña Muévete con Traki.	Elementos de la campaña por fases.	Fase 1: Ser  Fase 2: Estar  Fase 3: hacer  Fase 4: Mover	Proceso de exploración, descubrimiento y expresión de la vida de cada colaborador.  Reconocimiento del entorno y desarrollo de competencias.  Reconocimiento de capacidades personales y entorno.  Construcción de valores de marca.	5; 6; 2,5	I; II; III	Richard Tovar, Mariana Ponce, Coordinadores Traki

Fuente: elaboración propia.

Objetivo	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Sub-indicadores	Ítem	Instrumento	Fuente
Evidenciar si hubo resistencia al cambio luego de culminado el proceso de formación.	Resistencia al cambio	“La resistencia al cambio es un mecanismo de defensa que se promueve a través del miedo” (Rodríguez, 2018, pr.5)	Oposición al cambio.	Falta de información  Falta de interés  Fastidio  Sobrecarga laboral  Poca cohesión del equipo de trabajo	Comunicación deficiente Pocos programas formativos de poca utilidad  Poca motivación  Incorrecta repartición del trabajo.  Sobre exceso de horas laborales	6;6;4	I; II; III	Richard Tovar, Mariana Ponce, Coordinadores Traki

Fuente: elaboración propia.

Objetivo	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Sub- indicadores	Ítem	Instrumento	Fuente
Caracterizar cuál ha sido la percepción de los colaboradores acerca de la campaña	Percepción de los colaboradores	Según Delgado (2006): “Son las percepciones que el trabajador tiene sobre las estructuras y los procesos que ocurren en el medio laboral (p.3).”	Apreciación	Clima organizacional  Equipo de trabajo  Aprendizaje	Liderazgo corporativo  Comunicación  Satisfacción  Motivación  Cursos/talleres de formación a los colaboradores	3 y 5	III	Coordinadores Traki

Fuente: elaboración propia.

Objetivo	Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Sub-indicadores	Ítem	Instrumento	Fuente
Precisar aquellas áreas de desempeño en las cuales se perciba un cambio de conducta de los colaboradores.	Áreas de desempeño en las cuales se percibe cambio de conducta.	Según Chavenato (2000) se entiende por áreas de desempeño laboral: "Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos (p.359)."	Atención al cliente  Recepción  Caja  Seguridad  Tienda (orden y control de los exhibidores)	Desempeño positivo Desempeño negativo Desempeño positivo Desempeño negativo Desempeño positivo Desempeño negativo Desempeño positivo Desempeño negativo		8; 10;8	I;II;III	Richard Tovar, Mariana Ponce, Coordinadores Traki.

Fuente: elaboración propia.



#### **4.6 Población, unidad de análisis, muestra**

De acuerdo con Para Lepkowski (2008), citado por Hernández, Collado y Baptista (2014) “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.174). Para el presente trabajo investigativo, la población estará conformada por todos los trabajadores de Traki a nivel nacional, en sus diversas tiendas ubicadas en Miranda, Anzoátegui, Apure, Aragua, Barinas, Bolívar, Carabobo, Delta Amacuro, Falcón, Guárico, Lara, Mérida, Trujillo, Nueva Esparta, Portuguesa, Zulia, Táchira y en el Distrito Capital.

Por otro lado, la unidad de análisis es aquella que nos indica de manera más específica a quiénes les será aplicado el instrumento de medición, es decir, los que serán medidos en la investigación (Hernández, et al. 2014). A efectos de este trabajo, los instrumentos serán aplicados a las coordinaciones de supervisión de las diferentes tiendas ubicadas en las distintas áreas administrativas del país. En el caso de Traki, la organización se encuentra presente en la región Capital (Distrito Capital y Miranda), Central (Aragua y Carabobo), Centro occidental (Falcón, Lara, Portuguesa), Los Andes (Barinas, Mérida, Táchira, Trujillo), Los Llanos (Apure y Guárico), Nororiental (Anzoátegui) y Zuliana (Zulia).

Por último, se llega a la muestra. Según Hernández, et al. (2014) “es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además de que debe ser representativo de la población” (p.174). Para el presente estudio, la muestra será compuesta por un coordinador que represente cada área administrativa anteriormente mencionada, teniendo un total de 7 coordinadores, cada uno responsable de varias tiendas. Por otro lado, la muestra también estará conformada por un experto informante de la empresa Traki y un experto informante de la empresa Área Índigo.

#### **4.7 Técnicas de recolección de datos**

El presente trabajo final de concentración se llevará a cabo utilizando dos técnicas de recolección de datos, basándose en el diseño cualitativo de la investigación. Inicialmente se realizarán entrevistas a expertos de cada empresa, en este caso a Richard Tovar, CEO de Área Índigo y a Mariana Ponce, gerente de mercadeo de

Traki. Aunado a ello, se tiene de segunda técnica la realización de *focus group* con 7 coordinadores de las distintas tiendas de Traki a nivel nacional.

Por esta parte, se entiende por entrevista de acuerdo a Hernández, Collado y Baptista (2014), “las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. Su papel es crucial, resulta una especie de filtro (p.233).”

Asimismo, se entiende por *focus group* o grupos focales de acuerdo con Wilsinson (2004), “una forma de recolectar datos cualitativos, la cual, esencialmente, implica involucrar a un pequeño conjunto de personas en una(s) discusión(es) de grupo informal(es), ‘enfocada’ hacia un tema o una serie de temas específicos” (p. 177).

Es significativo mencionar que para la realización de ambos instrumentos se hará una guía de preguntas previamente validadas.

#### **4.8 Confiabilidad del instrumento**

Se entiende por confiabilidad según Hernández, et al. (2014), “grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p.233).

De esta forma también es necesario entender qué es la confiabilidad del instrumento, por ello de acuerdo a Hernández et al. (2014); Kellstedt y Whitten, (2013); y Ward y Street, (2009), “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p.233).

#### **4.9 Validación del instrumento**

Asimismo, se comprende que la confiabilidad se mide a través de la validez y objetividad, por lo tanto, se conoce por validez según Hernández, et al. (2014), “... en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que pretende medir” (p.233).

El validador del presente trabajo de investigación es el profesor Elías Quijada, abogado, licenciado en Comunicación Social y jefe del Departamento de Ciencias de

la Comunicación de la Universidad Católica Andrés Bello. En su revisión, aconsejó cambiar los verbos introductorios de los objetivos específicos del trabajo. Aunado a ello, también recomendó cambiar la redacción de varias preguntas del *focus group* que estaban en singular, ya que serían dirigidas a un colectivo.

#### **4.10 Procedimiento**

Una vez que los tres instrumentos fueron diseñados, evaluados y validados, fueron aplicados a las unidades de análisis previamente establecidas.

Se comenzó aplicando el Instrumento I: la entrevista a un experto informante de la agencia consultora Área Índigo (Richard Tovar). La misma fue realizada de manera presencial en la UCAB, teniendo una duración aproximada de 20 minutos. La semana siguiente, se coordinó un encuentro vía Zoom para poder aplicar el Instrumento II: el *focus group* con los siete coordinadores de las tiendas Traki. El mismo, tuvo una duración de una hora y media aproximadamente, para su realización las investigadoras se reunieron en los espacios del Centro de Innovación y Emprendimiento de la UCAB para poder realizarla desde una misma computadora.

Finalmente, una semana después se aplicó el Instrumento III: la entrevista a una experta informante de Traki (Mariana Ponce). Debido a la ocupada agenda de la entrevistada, el instrumento tuvo que aplicarse a través de *Whatsapp*, las preguntas fueron enviadas y contestadas mediante audios. Con esta entrevista se construyó el proceso de aplicación de instrumentos, el cual tuvo una duración total de tres semanas.

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con Hernández, Collado y Baptista (2014), la acción que se considera esencial en el proceso de análisis e interpretación de resultados es la estructuración y organización de datos no estructurados y variados que, en el caso de las investigaciones cualitativas, consisten principalmente en narraciones de los participantes y observaciones del investigador. Aunado a ello, comentan que “en la mayoría de los estudios cualitativos se codifican los datos para tener una descripción más completa de éstos, se resumen, se elimina la información irrelevante y se realizan análisis cuantitativos elementales; finalmente, se trata de entender mejor el material analizado” (p.426).

En el presente trabajo, se analizarán e interpretarán los resultados a partir del Instrumento I (entrevista a un experto informante de la agencia formativa Área Índigo), Instrumento II (entrevista a un experto informante de Traki) y del Instrumento III (*focus group* realizado a los 7 coordinadores de tiendas Traki a nivel nacional). Para crear una estructura en la que la información pueda distribuirse de una mejor manera, se utilizará el siguiente modelo de matriz descriptora:

#### **5.1 Modelo de matriz descriptora de resultados.**

Número de pregunta	Entrevistado

## 5.2 Matriz descriptora de resultados, a partir del Instrumento I (entrevista a experto informante de Área Índigo).

Tabla N° 3, Matriz descriptora de resultados a partir del Instrumento I.

Número de pregunta	Entrevistado: Richard Tovar (CEO de Área Índigo)
<p>1. ¿Podría señalar cómo era la relación entre los colaboradores internos de Traki, antes de la realización de la campaña <i>Muévete con Traki</i>?</p>	<p>La relación que tenían los colaboradores entre ellos era muy familiar, cercana e incluso podía poner lo laboral por encima de lo personal, incluso podría crear algunos inconvenientes entre ellos. Traki representa el mayor proveedor de su hogar y su escuela, ya que algunos no han sido formados. Traki termina siendo un elemento fundamental de su vida, en algunos momentos los colaboradores preferían estar dentro de Traki que en sus casas.</p> <p>Era una relación de bienestar que no necesariamente apuntaba hacia los <i>KPI (Key Performance Indicators)</i> de la empresa pero que funcionaba(...)</p>
<p>2. En su opinión ¿Qué motivó a la empresa Traki a realizar esta campaña de formación experiencial para sus colaboradores?</p>	<p>(...) no todos los colaboradores de Traki tienen una formación formal tan amplia (...) los mecanismos de consumo de la información no eran necesariamente clases, no eran necesariamente carteleras en los pasillos o uso de correos electrónicos, porque el uso de accesibilidad de información digital era muy bajo, por lo que, necesitábamos conseguir un espacio de disfrute, de juego e incluso recreacional y a través de ellos poder transmitir los valores de marca que tanto queríamos afianzar (...) lo que motiva al diseño y ejecución de la formación experiencial fue un trabajo y entendimiento empático de parte de la directiva y la gerencia, en alianza con su consultora externa del momento: Mariana Ponce, para que la campaña fuera realmente efectiva y pudiese llegar de manera vivencial a los colaboradores (...)</p> <p>También viene motivado a que Traki en ese momento estaba haciendo un cambio estructural importante, ellos</p>

	<p>estaban en un proceso de reposicionamiento y reinención y en un proceso de definir lo que las tiendas significaban para Venezuela (...) esta nueva campaña busca brindar categoría y calidad a quienes estaban en otros sectores del mercado y que podían ver en Traki otra oportunidad.</p>
<p>3. El conocimiento de la filosofía corporativa de cada organización es importante para sus colaboradores internos. ¿Diría usted que antes de iniciarse la campaña había un conocimiento total sobre el tema? Explique.</p>	<p>No había un conocimiento total, pero había muchas políticas hechas entre pasillos, había una misión y visión declarada, pero no era la que todos tenían en su cabeza o en su <i>top of mind</i>. La respuesta es no, lo que no quiere decir que no hubiese un sentido de conocimiento sobre hacia dónde se va dirigiendo la empresa.</p>
<p>4. El rediseño de la filosofía corporativa para una empresa es útil en tanto sus colaboradores internos la internalizan ¿En su opinión, cuál es la clave para que esto ocurra?.</p>	<p>Lo primero es entender cuál es el propósito del colaborador dentro de la marca, que fue parte del proceso de empatía, en simultáneo entender cuál es el propósito de la directiva e inversionistas hacia la empresa, más allá de un fin comercial hay un fin transformacional, tanto de su gente hasta la gente que acude a las tiendas hoy en día. Entonces, ¿qué es fundamental? uno, entender por qué el colaborador sigue yendo a Traki, ¿por qué el trabajador prefiere Traki ante otras ofertas? y ¿por qué a pesar de tener unas ofertas económicas más jugosas, porque sigue prefiriendo Traki? Ese proceso de entendimiento es importantísimo porque nos ayuda a declarar el propósito del colaborador y luego combinar ese propósito del colaborador con el de la organización.</p> <p>En ese proceso de empatía luego viene un proceso de definición y diseño donde el colaborador es partícipe, no recibe una información que ya está escrita, sino que participa y la construye también a pesar de que hubo un proceso de consultoría que evocó esos valores, misión y visión, luego cada colaborador tuvo la oportunidad de agregarle su tono,</p>

	<p>su color, su esencia a ese gran propósito (...) luego aparece un ejercicio de <i>endomarketing</i> importantísimo, como reforzar los valores(...) Se crearon manuales de aplicación, vestimenta, funcionamiento, como distribuirnos en las tiendas, manuales que llevan esos valores intangibles en aquellos que pueden ser medidos.</p>
<p>5. ¿Cómo se estructuró la campaña <i>Muévete con Traki</i> y en qué consistió cada fase?</p>	<p>En la primera fase fue la de definición y empatía, en la cual en ese momento su consultora Mariana Ponce hizo todo un levantamiento de la información de la esencia de Traki, y de hecho ella tituló la fase como: Descubriendo el alma de Traki. Una vez que descubrimos el alma de Traki, ella nos llama para entender cómo humanizar el alma de Traki en la gente, y fue donde vino la parte del diseño de la campaña experiencial. Esas fases fueron definición de objetivos que queríamos lograr, las actividades clave que íbamos a hacer, el número de impactados que queríamos generar en un primer escenario, con la intención de que ellos luego replicaran esto en cascada, y luego vino lo que naturalmente es la evolución que fue hacerlo sostenible.</p>
<p>6. ¿Cuáles fueron las mayores dificultades durante el proceso formativo, desde el punto de vista de la resistencia al cambio?</p>	<p>Si supieras que no hubo resistencia al cambio, porque no estábamos cambiando nada, todo el discurso estuvo diseñado para hacerles ver lo que ya eran. Entonces bajo ese discurso y bajo la experiencia, el colaborador no sentía que tenía que hacer un cambio sustancial en su manera de vivir ni de ver, simplemente tenía que refinarlo y enfocar mucho mejor. Eso fue sin duda alguna una fortaleza de la campaña, que nosotros no íbamos con la intención de cambiar nada, sino con la intención de mostrarte lo que ya eres, y en función de lo que ya eres mira cómo lo puedes mejorar. Y en ese proceso de mejora quizás los primeros obstáculos fueron muy procedimentales.</p> <p>Es decir, a nivel actitudinal, funcionaba perfecto, a nivel conceptual todos los colaboradores evocaban casi al pie de la letra los cinco nunca y los cinco siempre y cada uno de los elementos de la campaña, pero a nivel procedimental constaban algunos hábitos. Por ejemplo, el hábito de mirar a los ojos cuando decimos buenos días. Cosas tan sencillas eran las que quizás más costaban, porque es un tema de práctica (...).</p>
<p>7. ¿Cuál ha sido el <i>feedback</i></p>	<p>Bueno, los trabajadores siempre están ávidos de más espacios como estos porque no eran espacios de formación</p>

<p>recibido de parte de los trabajadores que realizaron el proceso de aprendizaje?</p>	<p>solamente, sino que realmente eran espacios de mucho reconocimiento, de mucha aceptación y espacios que a ellos les generaba disfrute y bienestar. (...) e incluso a nivel de gerencia y directiva ha funcionado tanto que ya vamos por el tercer ciclo de campañas específicas. Entonces el <i>feedback</i> ha sido muy positivo, siempre con oportunidades de mejora, siempre. Pero en líneas generales, muy funcional, muy asertivo todo lo que se ha venido haciendo.</p>
<p>8. Luego de realizada la campaña de formación experiencial <i>Muévete con Traki</i>, ¿podría señalar en cuáles áreas de las distintas tiendas se observa un comportamiento distinto de los colaboradores internos?</p>	<p>(...) la campaña está diseñada para que áreas específicas tengan cambios específicos. El primer cambio que pueden evidenciar en las tiendas Traki es por ejemplo en la entrada. Antes había una persona que te echaba un chorro de alcohol y te decía: dale pa' dentro, ahora te dicen: buenos días y te echan igual un chorro de alcohol y pa' dentro. En el área de cajas, a veces evidentemente no hay cambio, no hay efectivo para generar vueltos, pero ya hay unas estrategias comunicacionales entre cajas para siempre tener una respuesta al cliente.</p> <p>En el área de <i>TRKhome</i>, <i>TRKkids</i>, <i>TRKman</i> y <i>TRKwoman</i> tenemos estas personas que son gente punto rojo que son como las encargadas de piso que son las que están dedicadas 100% al cliente y su experiencia. Entonces cuando ven un cliente perdido se le acercan (...) ahora tienes a una persona que está velando por si no encuentras algo, acercarse y darte una respuesta. Hoy en día a pesar de que no tenemos <i>personal shopper</i>, si tenemos asesores de compra, sobre todo en <i>TRKhome</i>, si tú vas a comprar un mueble, ¿qué sabes si el mueble cabe en tu casa?, entonces tenemos a una persona que te dice cuánto mide el mueble, si puede estar en interior o en exterior, entonces hay un proceso mucho más personalizado, a pesar de que sigue siendo una tienda departamental en la cual tu buscas y encuentras.</p>
<p>9. ¿Cómo se ha visto beneficiada la empresa Traki posteriormente al proceso formativo y cuáles son las características más relevantes de la nueva</p>	<p>A nivel relacional y a nivel de exposición, uno de los indicadores que nosotros internamente medíamos era la cantidad de comentarios negativos en las redes sociales. Cuando nosotros comenzamos e incluso Traki comunicando que estábamos haciendo experiencias formativas, los comentarios en Instagram eran espantosos: mucha formación, pero no hay atención al cliente, y hubo episodios en los cuales además lo que sucedía en tienda afectaba el nivel reputacional de la marca. Hoy en día si te metes en los comentarios de Traki, la gente está preguntando precios, o está preguntando cuándo llega tal prenda a tal lugar. Se ha disminuido, yo diría que un 80% el tema de los</p>



<p>relación colaboradores- filosofía corporativa?</p>	<p>comentarios negativos en los medios digitales y en las redes sociales. Eso es evidentemente algo que viene porque la gente está formada y atendiendo mejor a su público.</p> <p>Otro beneficio que ha tenido la empresa ha sido tener una estructura sostenible de formación interna, lo que para ellos genera menos costo. Existe el coordinador punto rojo y los formadores por tienda, lo que quiere decir que ya no tienen que llamar a Área Índigo para formarlos y gastar un montón de dinero, sino que ya tienen a una persona que está adentro ejecutando esta formación (...)</p> <p>En cuanto a la segunda pregunta, yo creo que lo más relevante es que la gente hoy tiene tatuado Traki en el ADN y cuando tú hablas con un colaborador de Traki, por más malo que haya sido su día o por lo que sea, siempre encuentra algo en Traki que le funciona. Bien sea formación, bien sea acompañamiento, bien sea escucha, bien sea que le firmen las vacaciones. Hoy tienen una relación donde Traki es, si al principio Traki era como su proveedor o alguien que lo abrazaba, hoy Traki no solo lo abraza, sino que él siente que es importante y relevante para Traki y yo creo que eso es uno de los elementos más evidentes de la relación.</p>
<p>10. ¿Podría señalar comentarios positivos acerca del comportamiento de los colaboradores internos en relación al trato con los clientes externos?</p>	<p>(...) me han escrito <i>DMs</i> de cosas como: fui a la tienda tal y que increíble lo que vienen haciendo cuando enseñan bonito, cosas así, o: fui a la tienda tal y me pareció que de verdad se ve el cambio. La verdad no tengo algo demasiado específico, pero si hay comentarios que me han llegado por redes sociales, sobre todo de experiencias de gente que va a las tiendas. E incluso comparan la experiencia de tiendas Traki con otras tiendas que están creciendo muchísimo que no hay que decir el nombre y me dicen: oye lo que hiciste con Traki háganlo en tal sitio, porque se nota la diferencia (...).</p> <p>Hoy en día por ejemplo algo que es muy lindo es que hay reuniones semanales con los coordinadores de todo el</p>

	<p>país, cosa que antes no pasaba. Y cuando te digo coordinadores de todo el país capaz nos imaginamos a alguien todo encorbatado y tal, pues no, son gente de tienda, que dejó de doblar una camisa y se metió en un <i>Zoom</i> para tener una reunión de alineación de Gente Punto Rojo para ver qué cosas vamos a hacer para mantener el bienestar respecto al ambiente, al cliente y al colaborador interno que son como los tres elementos clave de la experiencia.</p>
--	---

Fuente: Elaboración propia (2022)

### **5.3 Interpretación de resultados de la matriz descriptora, a partir del Instrumento I**

Para la pregunta N°1: ¿Podría señalar cómo era la relación entre los colaboradores internos de Traki, antes de la realización de la campaña Muévete con Traki?

El entrevistado señaló que ya existía una buena relación entre los colaboradores y la organización, una relación de bienestar. Un vínculo en el cual lo laboral iba por encima de lo personal, creando un gran sentido de responsabilidad por parte del colaborador. Además, muchos de estos colaboradores no eran personas que hayan tenido la oportunidad de formarse previamente, por lo que Traki pasó a ser su segundo hogar, su espacio de aprendizaje.

Esto demuestra que, por lo menos en el ámbito interno de Traki, existía un clima organizacional fuerte, con colaboradores satisfechos, presentes y a gusto en sus labores diarias.

Para la pregunta N°2: En su opinión ¿Qué motivó a la empresa Traki a realizar esta campaña de formación experiencial para sus colaboradores?

El entrevistado señaló que en principio se debió a que Traki se encontraba realizando una reestructuración importante, se estaba reposicionando y redefiniendo el significado que tenían sus tiendas para los venezolanos. Fue entonces cuando se realizó la campaña (tanto interna como externa) *Muévete con Traki*, esto representó un cambio en su filosofía corporativa orientada a brindar categoría y calidad. Cuando se llevan a cabo transformaciones de esta índole, es importante reflejarlos de adentro hacia afuera. Esto significa que los colaboradores también necesitaban entender lo que representaba esta nueva filosofía del movimiento y cómo debían aplicarla en sus labores diarias.

Aunado a ello, se decidió que el método para realizar estas formaciones sería a través de una campaña de formación experiencial. De acuerdo con Herrerías e Isoard (2014), se entiende como aprendizaje experiencial a aquel tipo de educación que implementa estrategias y métodos que hagan al estudiantado enfrentarse a problemas del mundo real en los que puedan demostrar sus conocimientos y habilidades.

La agencia educativa decidió implementar este método de aprendizaje debido a que no todos los colaboradores tienen acceso a información digital (computador, teléfono inteligente, *tablets*). Se buscaba crear un espacio de disfrute y recreación para ellos, para de esta manera poder transmitir y afianzar los valores de la marca y esta nueva filosofía corporativa. El objetivo era llegar de manera vivencial a los colaboradores.

Para la pregunta N°3: El conocimiento de la filosofía corporativa de cada organización es importante para sus colaboradores internos. ¿Diría usted que antes de iniciarse la campaña había un conocimiento total sobre el tema? Explique.

El entrevistado señaló que no existía un conocimiento total de la filosofía de la organización. Sí existía una visión y misión establecidas, pero los colaboradores no se relacionaban con ellas ni las sabían replicar. Esto de entrada representa un conflicto interno en la organización, ya que, si los colaboradores no conocen de manera cercana la filosofía corporativa de su organización, será mucho más difícil orientar sus esfuerzos hacia los objetivos deseados.

La filosofía corporativa agrupa la concepción global que la alta gerencia posee de la organización, lo que consideran los hace distintivos y perdurables en el tiempo (Capriotti, 2009). Lo que ocurre en muchas ocasiones, en especial con este tipo de tiendas departamentales tan grandes, es que la filosofía corporativa se queda en los niveles gerenciales. La alta gerencia conoce su organización, y sabe hacia dónde quiere dirigirla, pero los colaboradores, las personas más bajas en la escala jerárquica se quedan por fuera de estos conocimientos. Esto representa una gran barrera para el avance de la organización.

Para la pregunta N°4: El rediseño de la filosofía corporativa para una empresa es útil en tanto sus colaboradores internos la internalizan. En su opinión, ¿cuál es la clave para que esto ocurra?

El entrevistado señaló que en una primera instancia es necesario entender el propósito del colaborador dentro de la marca y el de los gerentes y el alta directiva (más allá de los objetivos comerciales). Una vez que se entienden esos propósitos por separado, se deben alinear con el de la organización. Lo mismo debe ocurrir con los valores corporativos, la misión y la visión. Es de suma importancia que el

colaborador internalice estos valores y los comparta, para que puedan ser evidenciados en sus acciones laborales diarias. Un individuo que forma parte de una organización, debe convertirse en un trabajador activo, que se encuentre siempre alineado con los propósitos corporativos de la misma, compartiendo su visión y sintiéndose cómodo con la manera en la que ésta se traduce en valores y tradiciones. (Hax y Majluf, 1997).

Para la pregunta N°5: ¿Cómo se estructuró la campaña Muévete con Traki y en qué consistió cada fase?

El entrevistado señaló que todo comenzó por la definición y empatía, donde se levantó información sobre la esencia de la organización; luego se definieron los objetivos de la campaña y se establecieron las actividades clave que se realizarían para humanizar esta nueva filosofía de marca. Por último, se buscó la manera de replicar estos procesos formativos para que Traki pudiese hacerlos sostenibles en el tiempo.

Para la pregunta N°6: ¿Cuáles fueron las mayores dificultades durante el proceso formativo, desde el punto de vista de la resistencia al cambio?

El entrevistado señaló que no hubo resistencia al cambio, ya que la campaña no buscaba cambiar nada en los colaboradores, sino refinar y enfocar sus conductas en tienda, partiendo de lo que ya hacían. Sin embargo, también nos comenta que lo más difícil de afianzar en los trabajadores fue que se apropiaran de estos nuevos hábitos que buscaba inculcar la campaña, tales como dar los buenos días.

En esta respuesta en particular el entrevistado se contradice, ya que primero afirma que no se buscaba cambiar nada, pero luego admite que sí costó inculcar ciertos hábitos en el colaborador. Además, que, si no se hubiesen querido modificar actitudes, la campaña no hubiese tenido razón de ser. Capriotti (2009) expresa que todos los comportamientos corporativos comunican cómo es la organización y se manifiestan mediante evidencias, mediante su quehacer diario, pasan a convertirse en la “expresión genuina de la forma de ser de una compañía” (p 52). La idea de la apropiación de esta nueva filosofía corporativa era en parte mejorar los procesos de atención al cliente y mejorar el comportamiento del colaborador ante un consumidor nuevo, para ello sin duda era necesario un cambio en el trabajador.

Para la pregunta N°7: ¿Cuál ha sido el *feedback* recibido de parte de los trabajadores que realizaron el proceso de aprendizaje?

El entrevistado señaló que el *feedback* ha sido muy bueno y positivo, los colaboradores agradecen mucho los espacios formativos, de reconocimiento y esparcimiento como estos. Esto corrobora una vez más la importancia que tienen las oportunidades formativas y de crecimiento dentro de las organizaciones para el desarrollo del sentimiento de bienestar de los colaboradores, para que se sientan a gusto y tomados en cuenta por la empresa.

Para la pregunta N°8: Luego de realizada la campaña de formación experiencial Muévete con Traki, ¿podría señalar en cuáles áreas de las distintas tiendas se observa un comportamiento distinto de los colaboradores internos?

El entrevistado señaló que el primer cambio se puede evidenciar en la entrada a las tiendas, donde te saludan y te dan los buenos días; también en el área de cajas, donde si no tienen vuelto, intentan buscar una solución para el cliente a través de diversas estrategias. En los pasillos también se perciben los cambios, hoy en día siempre hay colaboradores velando por guiar al cliente y que este pueda encontrar lo que busca. Todo se resume a un proceso mucho más personalizado de atención al cliente, enfocado en los detalles, en estar siempre en movimiento, dispuesto a saludar, ayudar, a dar respuesta y a resolver.

Para la pregunta N°9: ¿Cómo se ha visto beneficiada la empresa Traki posteriormente al proceso formativo y cuáles son las características más relevantes de la nueva relación colaboradores-filosofía corporativa?

El entrevistado señaló que Traki se ha visto beneficiada a nivel de exposición y a nivel relacional. Antes la tienda departamental recibía un sin fin de comentarios negativos en redes sociales, donde se exponían casos de mala atención al cliente y se evidenciaba un rechazo hacia la marca. Hoy en día ese panorama ha cambiado, la marca ha mejorado sus servicios y su atención, reflejándose a su vez en sus plataformas digitales. Aunado a ello, la empresa pudo obtener de la campaña formativa una estructura sostenible de formación interna, en donde ahora sus propios colaboradores pueden ser los formadores de nuevas generaciones de relevo.

El entrevistado también señaló que lo más relevante de la nueva relación de los colaboradores y la filosofía corporativa es que hoy el trabajador de Traki se siente importante para la organización, sabe que es una pieza clave para que esa nueva filosofía siga creciendo y se afiance cada vez más.

Para la pregunta N°10: ¿Pudiera señalar comentarios positivos acerca del comportamiento de los colaboradores internos en relación al trato con los clientes externos?

El entrevistado señaló que ha recibido varios comentarios a través de sus redes sociales de clientes que le aseguran ver un cambio en las diversas tiendas Traki luego de sus formaciones, e incluso lo animan a realizar estas experiencias formativas en otros establecimientos que también necesitan este tipo de ayuda. Por otro lado, se ve una mayor integración en el equipo interno de colaboradores, que ahora realizan reuniones semanales de alineamiento para asegurarse de cumplir con los objetivos de la campaña y mantener los estándares de calidad y buena atención.

#### 5.4 Matriz descriptora de resultados, a partir del Instrumento II (entrevista a experto informante de Traki).

Tabla N° 4, Matriz descriptora de resultados a partir del Instrumento II.

Número de pregunta	Entrevistado: Mariana Ponce (Gerente de mercadeo de Traki)
<p>1. ¿Qué motivó a la empresa a la realización de la campaña de formación de sus colaboradores internos?</p>	<p>Nos motivó la coherencia entre toda la gestión que se estaba haciendo. Nosotros comenzamos a manejar con un <i>setting line</i> que era: elevamos el nivel en todo lo que hacemos. Quisimos hacer congruentes las comunicaciones externas con las comunicaciones internas e involucrar a todo nuestro personal. Elevar el nivel no solamente dentro de la imagen de la marca que podía experimentarse dentro de las tiendas y de las plataformas, no era solamente la selección de los productos, que fueron siendo productos de mejor calidad y de mejor estética, sino que también incluía una mejor experiencia dentro de las tiendas y sobre todo ese tipo de beneficios a nivel de formación fue lo que quisimos integrar con nuestro personal. Para que vaya siendo poco a poco una experiencia integral y los propios colaboradores sientan que esta gestión de cambio incluye también responsabilidades distintas, pero también elevar el nivel en nuestra forma de relacionarnos entre nosotros mismos como equipo y con nuestros clientes.</p>
<p>2. ¿Considera usted que el método aplicado (formación experiencial) fue el más indicado y por qué en este proceso de cambio?</p>	<p>La verdad, se trataba de probar muchas cosas. Nosotros al principio, para la extensión que tenemos, (tenemos una plantilla de ocho zonas y más de cinco mil empleados directos) teníamos que empezar a generar pequeñas victorias y resultados dentro de los recursos que teníamos. Sobre todo, los tiempos, y una de las cosas para mi clave dentro de la comunicación es la empatía, entonces entender un poquito a quién estábamos llevando ese mensaje y cuál era la mejor forma de llevar ese mensaje para que pudiese ser de aplicabilidad más rápida y que pudiesen integrarse en ejecución dentro de la formación.</p> <p>Para mi si dio buenos resultados, si es la mejor forma. A todos los niveles, a nivel gerencial, a nivel ya más táctico de los vendedores y a niveles directivos la verdad tuvimos un muy buen <i>feedback</i> y la respuesta ha sido más rápida para comunicárselos dentro de una experiencia, para mí no es solamente el tema de decir algo, sino es de llevarlo directamente</p>



	a la acción. Entonces sí, si generamos resultados en los tiempos estimados.
3. ¿Cree usted que el rediseño de la filosofía corporativa es suficiente para generar un cambio de actitud de parte de los colaboradores internos? Explique	<p>No es filosofía corporativa, es cultura corporativa lo que se está tratando de implementar, y la cultura tiene que ver mucho con las estructuras de pensamiento para llevarlos a las actitudes, a los hábitos, y esto es un largo camino. Por la cantidad de personas a las que queremos llegar, que son esos cinco mil colaboradores y por la gestión de cambio que se está haciendo.</p> <p>¿Es suficiente? no, no es suficiente, es un inicio de generar la estructura primero de esas personas, de darle forma al programa que lo llamamos Gente punto Rojo y parte de lo que estamos haciendo para darle sostenibilidad a esto es ir creciendo en la formación de cultura organizacional es generar un equipo interno que empieza a manejar esas actividades y empiece a manejar una planificación de formación anual. Entonces no es suficiente, pero fue un gran inicio para primero organizarnos, ver con quién contamos y ya luego dejar por cada tienda un responsable, hasta ahí vamos. luego a nivel de departamentos junto con recursos humanos vamos a ir haciendo la gestión mucho más seguida, monitoreada y medible.</p>
4. ¿Qué representa el cambio de slogan en la nueva cultura corporativa de Traki?	<p>La verdad es que se hizo un trabajo de análisis que se basó en encuestas haciendo como <i>keywords</i> o una serie de preguntas para construir el alma de Traki que fue el primer proyecto en el que yo participé para gestionar todo el ADN de la marca y enfocarnos más en quién era Traki. Así levantamos la historia de Traki, que es lo que ha sido y las características en común que tienen las personas que forman parte de Traki que tienen larga trayectoria en la empresa. El muévete es el resumen o posicionamiento a raíz de esa investigación, es que todo lo que ha logrado la empresa ha sido a través de la acción y el movimiento, y de la ejecución de cosas, luego vendrá el orden y la planificación y si hay algo que nos caracteriza es que todo se logra a través del movimiento, y es algo que nos representa y a través de las formaciones pues también quisimos validar para ver cómo se sentía nuestro público interno con esa representación, entonces si quieres lograrlo muévete, si quieres superarte muévete y empezamos a generar un plan de comunicaciones que funcionara para comunicaciones internas y externas, de esta forma validamos que nos identificamos dentro de la empresa y empezamos a posicionar la marca para el público externo.</p>

<p>5. ¿Cuál es la esencia de Muévete con Traki y cómo esta influye en los colaboradores?</p>	<p>La esencia del muévete es la acción y el asumir la responsabilidad de esa acción independientemente del rol que cumplas dentro de la empresa así sea desde las cajas, coordinadores de piso, ventas, directivos, gerencia(...) estar constantemente en una filosofía de movimiento y de buscar soluciones y oportunidades, nosotros tenemos una base donde buscamos la forma de como si se pueden hacer las cosas, de lo que sí tenemos y estar con actitud de servicio hacia lo que quiere un cliente o compañero a lo que necesitan o necesitamos para ofrecer las mejores soluciones.</p>
<p>6. ¿Qué cambios ha podido apreciar en los colaboradores posteriormente a la experiencia formativa, y señale si hubo manifestación de resistencia a realizar las cosas de manera diferente?</p>	<p>Todas las gestiones de cambio generan algún tipo de resistencia, no se trata de tener la razón es incluir nuevas formas de procesar las cosas, nuevas directrices y nuevos procesos, por eso siempre hay una cuota de resistencia como: ¿por qué tengo que cambiar si lo vengo haciendo así desde hace tanto tiempo?, figura de nuevas autoridades. La verdad es que los cambios han sido positivos porque se ven los resultados a nivel visual, de ventas y de formas de relacionarse unos con otro, por eso creo que ha sido una experiencia positiva en general con todo y las resistencias que hemos podido notar y que se han trabajado individualmente porque en este tema de la cultura organizacional es un objetivo grupal pero la gestión debe ser muy individual entonces debemos lograr esa disposición dentro de cada uno de los individuos, por eso fuimos a cada una de las tiendas para que vivieran la experiencia.</p>
<p>7. ¿Participaste en el proceso formativo de la campaña? ¿Cómo se estructuró la campaña?</p>	<p>Sí, participé activamente porque en ese momento me estaba incorporando como gerente del departamento de mercadeo y para mí era muy importante asumir esa responsabilidad y fijar de dónde había salido todo, en mi caso fui la que hizo el proyecto de construcción de identidad, entonces había como varios objetivos, la presencia y que visualizaron la cara de quien representaba la nueva gerencia, la campaña de dónde había salido y sentir la cercanía para entender las realidades de cada zona y cada tienda y de parte de ellos para entender e integrar la empatía de todos estar en el mismo terreno. La campaña se estructuró a partir de ese trabajo de investigación de construcción de identidad y luego con la gente de Área Índigo y Richard de cómo ese contenido lo podíamos llevar a la experiencia en un tiempo determinado y entendiendo el tipo de público.</p>

<p>8. ¿Participó usted en el proceso formativo de la campaña? ¿Cómo se sintió?</p>	<p>Sentí que era necesario, me sentí bastante privilegiada por el hecho de tener la oportunidad de conocer en extensión las realidades de todos los trakis y me dio un panorama importantísimo para empezar a generar soluciones para los departamentos y generar comunicaciones adaptándome a las necesidades o partiendo de las necesidades de todas las tiendas para que una directriz funcionara para todo, por eso tratamos de hacer esta gira 2 ó 3 veces al año para recoger toda la información que se necesita y entender la amplitud de todos los tipo de públicos para las comunicaciones internas y externas, entonces sí fue una gran experiencia y se alineó un poquito y no hemos ido alineando a raíz de ese conocimiento.</p>
<p>9. ¿Cómo ha influido la campaña en la percepción de los colaboradores acerca de Traki como empresa?</p>	<p>Yo te puedo dar una percepción de esa percepción. Para ellos formar parte de la actualización, el crecimiento, el futuro y formar parte de la visión creo que ha sido una percepción de ellos estar alineado con toda la mejora, no es solo un tema de productos o de una pared, sino que contamos desde el crecimiento individual de cada uno de los que conformamos la empresa podamos generar el crecimiento común y dentro del alcance que son 37 tiendas.</p>
<p>10. Luego de realizada la campaña de formación experiencial Muévete con Traki, ¿podría señalar en cuáles áreas de las distintas tiendas se observa un comportamiento distinto de los colaboradores internos?</p>	<p>Sin duda en el área de piso de venta, porque uno de los objetivos era el tema del <i>layout</i> en general de todas las tiendas y exhibiciones, de hecho, el visual de las tiendas es parte del resultado y ejecución de esta formación, esa es un área que en todas las tiendas se ve distinta.</p>

<p>11. ¿De qué manera ha influido la campaña de formación de los colaboradores en la atención a los clientes externos en las distintas áreas de las tiendas?</p>	<p>Vamos creciendo, ese es el objetivo. Nosotros no podemos dar lo que no tenemos y esa es una realidad, faltan estructuras de incentivos ya lo vamos a trabajar con recursos humanos y si ha influido positivamente pero no a los niveles que queremos llegar, el primer paso es armar la estructura y continuar con la sostenibilidad de la formación y podamos ver los resultados en los clientes externos gradualmente hasta llegar al 100% y que prácticamente Traki sea como una escuela para quienes forman parte de ella por la estandarización y los manuales de atención, pero bueno, vamos poco a poco pero nos mantenemos en movimiento.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia (2022)

## **5.5 Interpretación de resultados de la matriz descriptora, a partir del Instrumento II**

Para la pregunta N°1: ¿Qué motivó a la empresa a la realización de la campaña de formación de sus colaboradores internos?

La entrevistada señaló que en gran parte fue la coherencia que se buscaba entre la gestión que se estaba realizando a nivel de comunicaciones internas y externas. Se deseaba elevar el nivel, la calidad y estética de los productos, y la atención al cliente. Se veía este proceso formativo como una experiencia integral, que buscaría delegar nuevas responsabilidades a los colaboradores para que existan mejores relaciones entre el equipo y con los clientes que visitaban las tiendas.

Para la pregunta N°2: ¿Considera usted que el método aplicado (formación experiencial) fue el más indicado y por qué en este proceso de cambio?

La entrevistada señaló que sí consideró la formación experiencial como el método indicado para esta campaña de formación interna, se obtuvieron buenos resultados y un buen *feedback* en los tiempos estimados. Además, comentó que para ella no se trata únicamente de hacer llegar un mensaje, sino de llevar ese mensaje a la acción, comunicarlo y vivirlo a través de experiencias. “El aprendizaje experiencial, es una herramienta para el desarrollo del conocimiento a través de la vivencia propia, aborda de forma sistemática la dimensión cognitiva, emocional y afectiva del ser humano” (Ruiz y Pérez, 2012, p.4).

Para la pregunta N°3: ¿Cree usted que el rediseño de la filosofía corporativa es suficiente para generar un cambio de actitud de parte de los colaboradores internos? Explique

La entrevistada señaló que, más allá de la filosofía corporativa, la campaña buscaba en gran parte apuntar a un cambio en la cultura corporativa. “La Cultura Corporativa es un elemento vital en toda organización, ya que las pautas de conducta y los valores imperantes influirán de forma decisiva en la forma en que los empleados valorarán y juzgarán a la organización” (Capriotti, 2009, p.25). Comentó que la campaña buscaba cambiar pensamientos y hábitos, acción que ciertamente no sería realizada de la noche a la mañana.

Aunado a ello, la entrevistada comentó que no es suficiente este rediseño, pero que sí es un buen inicio para llegar a la meta final. Fue una buena manera para comenzar a formar a sus colaboradores, creando una estructura que pudiese ser sostenible en el tiempo.

Para la pregunta N°4: ¿Qué representa el cambio de slogan en la nueva cultura corporativa de Traki?

La entrevistada señaló que, después de una ardua investigación sobre la historia y las raíces de Traki, nació el *muévete*. Todo lo que ha logrado Traki ha sido a raíz del movimiento y la acción, luego vino el orden y la planificación, pero este movimiento ha sido algo que ha estado desde siempre en su ADN. Con las formaciones, se buscaba también ver cómo se sentían los colaboradores con esa representación, que funcionó para generar un plan de comunicaciones tanto internas como externas. La base de todo era el movimiento para alcanzar tus metas y objetivos.

Para la pregunta N°5: ¿Cuál es la esencia de Muévete con Traki y cómo esta influye en los colaboradores?

La entrevistada señaló que su esencia es la acción, y el asumir la responsabilidad de sus acciones sin importar el cargo que ocupen dentro de la empresa. Es estar en constante movimiento, con una actitud de servicio, entendiendo lo que puede llegar a necesitar un compañero de trabajo o un cliente, para siempre ofrecer las mejores soluciones.

Para la pregunta N°6: ¿Qué cambios ha podido apreciar en los colaboradores posteriormente a la experiencia formativa, y señale si hubo manifestación de resistencia a realizar las cosas de manera diferente?

La entrevistada señaló que todas las gestiones de cambio generan resistencia, pero no se trataba de hacer que los demás obedezcan y de tener la razón, se trataba de hacerles ver una nueva manera de procesar las cosas. Sin embargo, se han adaptado, y los cambios sí han sido positivos, ya que se han visto resultados tanto en las ventas como a nivel visual en las tiendas. Además, señaló que este es un proceso que compromete a los colaboradores Traki como un todo, pero que a la vez es muy

individual, por ello fue necesario visitar tienda por tienda en estas formaciones, para que cada uno pudiera vivir esta experiencia.

Para la pregunta N°7: ¿Participaste en el proceso formativo de la campaña?  
¿Cómo se estructuró la campaña?

La entrevistada señaló que sí participó activamente en la campaña y se encargó principalmente de la construcción de la identidad de la marca, también estableció que existían distintos objetivos, entre ellos generar cercanía con cada sucursal de Traki e integrarse como equipo. Asimismo, mencionó que la campaña se estructuró a raíz de un trabajo de investigación de construcción de la identidad de la empresa y posteriormente trabajaron con Área Índigo creando así una experiencia formativa para todos los colaboradores.

Para la pregunta N°8: ¿Participó usted en el proceso formativo de la campaña?  
¿Cómo se sintió?

La entrevistada señaló que sintió que el proceso formativo era sumamente necesario para la empresa y que fue partícipe del mismo. De esta forma, argumentó que fue una oportunidad para conocer las diferentes realidades de cada sede de Traki y sus trabajadores, lo que les proporcionó información necesaria para generar comunicaciones que se adapten a las necesidades colectivas de la marca.

Para la pregunta N°9: ¿Cómo ha influido la campaña en la percepción de los colaboradores acerca de Traki como empresa?

La entrevistada señaló que la percepción que nota de los colaboradores es la alineación con la mejora, esto viene dado por el crecimiento individual que representó la campaña para cada trabajador de Traki.

Para la pregunta N°10: Luego de realizada la campaña de formación experiencial Muévete con Traki, ¿podría señalar en cuáles áreas de las distintas tiendas se observa un comportamiento distinto de los colaboradores internos?

La entrevistada señaló que el área que tuvo un cambio mayor en comparación a las demás es la del piso de ventas, tomando en cuenta que uno de los objetivos de la campaña era el *layout* en general de todas las tiendas y exhibiciones.

Para la pregunta N°11: ¿De qué manera ha influido la campaña de formación de los colaboradores en la atención a los clientes externos en las distintas áreas de las tiendas?

La entrevistada señaló que el crecimiento fue el objetivo principal de la campaña y que este se ve reflejado de manera positiva en sus trabajadores, también argumentó que se desea promover nuevas estructuras e incentivos para continuar con la sostenibilidad de la formación y ver los resultados en los clientes externos. Asimismo, hizo énfasis en el hecho de que Traki es una escuela para sus colaboradores y que esto es clave para su desarrollo.



## 5.6 Matriz descriptora de resultados, a partir del Instrumento III (focus group con 7 coordinadores de las tiendas de Traki).

Tabla N° 4, Matriz descriptora de resultados a partir del Instrumento III.

Número de pregunta	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7
1. ¿Qué entienden ustedes por filosofía corporativa?	Se entiende como aquella ciencia que se da a conocer la parte de la garantía al cliente. Es como uno puede hacer de manera didáctica que las personas entiendan nuestra marca.	Dar a entender al cliente cual es el producto que nosotros vendemos.	Es darle el conocimiento al cliente de los productos que tenemos	Los valores o principios que tiene el vendedor para desenvolverse con los clientes.	Son conjuntos que nos ayudan a facilitar los recursos, como lo que ofrecemos y poder alcanzar los objetivos de la tienda.	Son prácticas que se usan en el nivel empresarial para lograr un objetivo empresarial dentro de la empresa.	Es la forma real de ser una organización para orientar a los clientes con respecto a la mercancía aquí en la tienda.
2. ¿Qué caracteriz	Nos caracterizamos	Trabajo en grupo,	Somos un equipo que	Somos una empresa que	Traki es una de las empresas más	Traki la caracteriza el	El trabajo en equipo para poder

<p>a la filosofía corporativa de la empresa Traki? Explique</p>	<p>por ser una de las tiendas más reconocidas del país, sabemos cómo llegarle a las personas (...)</p>	<p>sabemos llevar a cabo lo que estamos vendiendo.</p>	<p>trabaja con la misma información y sabemos desarrollarnos con los clientes. Es cuestión de mandar la misma información a todos los clientes y trabajando en equipo.</p>	<p>por más de 30 años estamos en el mercado, y tenemos los valores muy puntuales y debemos ser muy empáticos con nuestros clientes y promocionar toda la mercancía de nuestras tiendas.</p>	<p>extensas de Venezuela, nos caracterizamos por lograr satisfacer al cliente con el fin de que el cliente tenga una experiencia satisfactoria.</p>	<p>movimiento y el buen servicio. El movimiento se mueve con la gente que siempre busca el bienestar del venezolano para brindar buenos productos a un buen precio.</p>	<p>dar una buena atención al cliente... Siempre trabajando en equipo.</p>
<p>3. ¿Qué opinión les merece la campaña de formación experiencial</p>	<p>La experiencia fue muy importante, desde ahí damos a conocer los servicios y mercancía, también nos</p>	<p>Nos ayudó a conocernos más y a entender que somos tiendas Traki. Cómo venderle los productos al cliente.</p>	<p>Fue una experiencia extraordinaria que nos ha llevado a conocernos a nosotros mismos, como trabajadores y</p>	<p>Ha sido una experiencia muy satisfactoria, ha influido en compañerismo, atención, ventas, coordinación</p>	<p>Para nosotros nos pareció excelente, fue una forma de conocernos todos como tienda y conocer las necesidades del cliente, y como dice el eslogan</p>	<p>Nosotros como trabajadores nos mueve hacia el servicio el respeto, si entendemos que somos importantes y merecemos</p>	<p>Nos ayuda como persona, los valores, las normas de cortesía y siempre buscando soluciones a los clientes para que puedan volver a la</p>

<p>Muévete con Traki?</p>	<p>ayudó a conocernos a nosotros mismos y a los clientes.</p>		<p>saber conocer los clientes. Tener la mejor actitud con los clientes con respecto a los productos que ofrecemos.</p>	<p>de los trabajos y gracias a la campaña de muévete ya tenemos un mejor equipo. Todo ha mejorado.</p>	<p><i>Muévete con Traki</i>, buscar innovar y no permitiendo que el cliente se vaya con las manos vacías.</p>	<p>respeto (...).</p>	<p>tienda.</p>
<p>4. ¿Podrían señalar si se experimentó resistencia al cambio, de qué manera? Explique</p>	<p>Como todo el ser humano siempre está reacio al cambio, también nos da curiosidad, por lo tanto, al llegar a la experiencia <i>Muévete con Traki</i> al principio la gente no sabía de lo que se</p>	<p>Fue incómodo, pero al fin y al cabo nos ayudó a nivel personal y ayudó a la tienda a crecer.</p>	<p>A nosotros desde el principio nos costó adaptarnos a la experiencia, pero siempre se tuvo la mejor actitud, estas son experiencias nuevas donde vamos a aprender y la idea es</p>	<p>Todos los seres humanos a veces están indispuestos a los cambios, con esta campaña se rescatan aquellos valores que están perdidos, por ejemplo, dar los buenos días y las gracias.</p>	<p>Adaptarnos a esta manera de trabajar fue complicado, sabemos los diferentes tipos de caracteres de cada cliente. Sin embargo, fuimos adquiriendo conocimientos y aprendiendo sobre la atención al cliente (...) también somos</p>	<p>Claro, como todo el ser humano no está acostumbrado a que lo saquen de su zona de confort. No todos nos entendemos de la misma manera, pero es importante entender que para ver un cambio de forma colectiva tiene</p>	<p>Al inicio fue incómodo para los que no tienen contacto con los clientes, pero es importante para dar una buena experiencia. Así, los trabajadores podemos aprender y crecer con esta campaña.</p>

	<p>trataba y a medida que se iba incursionando nos ha gustado y nos ha ayudado bastante, tanto en nuestra relación con la gerencia y con los clientes. Todos somos iguales y tenemos un fin común.</p>		<p>aprender a ayudar a las demás personas. (...)</p>	<p>Siempre habrá alguien que muestre el choque y la resistencia al cambio.</p>	<p>clientes internos y también nos gustaría recibir una buena atención.</p>	<p>que empezar por nosotros.</p>	
<p>5. ¿Cómo se sintieron durante toda la campaña ? ¿y qué aprendieron?</p>	<p>Sentido de pertenencia.</p>	<p>Los valores.</p>	<p>Los valores y nuestra actitud hacia los clientes.</p>	<p>Trabajo en equipo.</p>	<p>Buena atención y los valores.</p>	<p>El respeto y la importancia de darle a todas las personas el lugar que merecen.</p>	<p>Los valores y trabajo en equipo.</p>

<p>6. La campaña se estructuró en 4 fases. ¿Con cuál se identificaron más y por qué?</p>	<p>Me llamó la atención la fase de las capacitaciones. La de formar a los demás compañeros.</p>	<p>Cómo llevar a cabo el producto... cómo le servimos al cliente.</p>	<p>Inculcarle a nuestros compañeros la información y beneficio sobre la gente punto rojo.</p>	<p>Las 5 cosas que debemos hacer y las 5 cosas que no debemos hacer.</p>	<p>El proceso de capacitación que nos permitió adquirir los conocimientos para ponerlos en práctica con los trabajadores y clientes.</p>	<p>La etapa de formar, instruirnos e instruir a nuestros compañeros.</p>	<p>Las capacitaciones para orientar al personal para una buena atención al cliente.</p>
<p>7. ¿Qué significa para usted: <i>¿Muévete con Traki?</i></p>	<p>Satisfacer al cliente por el bienestar de todos y tener sentido de pertenencia.</p>	<p>Queremos soluciones y no problemas. Estamos para trabajar en equipo.</p>	<p>Dar la mejor atención al cliente y que el cliente a su vez se sienta satisfecho con cada compra que realice. También despedirse con la frase estamos para servirle,</p>	<p>Somos una tienda que está en constante movimiento, compromiso y acción para que el cliente se lleve una buena experiencia y quiera volver.</p>	<p>Motivarnos a resolver y a solucionarle al cliente para así darle una buena atención y que el cliente diga wow, me resuelven.</p>	<p>Traki tiene un compromiso con Venezuela y su gente.</p>	<p>Es una manera de activarnos y siempre estar en contacto con los clientes.</p>

			regrese pronto.				
8. ¿En qué áreas perciben ustedes un cambio significativo en el comportamiento de los colaboradores internos, una vez culminada la campaña?	Los cambios se vieron en todos los departamentos, principalmente en la entrada. También en la parte de piso, en esa área se veía que el cliente estaba solo, ahora no es así.	En todos los pisos, pero en los de ventas. Siempre se le ofrece los buenos días a los clientes.	En todos, especialmente en la entrada, es una de las partes más importante, ya que, con una buena actitud y buenos días marcan al cliente.	Para nosotros ha tenido impacto en todas las áreas, desde la entrada hasta la salida. Si se recibe al cliente con un saludo cordial este se va a sentir agradado. Todo es un trabajo en equipo, esto debe de notarse en todas las áreas.	Hemos visto cambios en cada una de las áreas, específicamente en caja, donde tenemos ese contacto directo con el cliente y queremos resolverlo.	Se ha visto el cambio en el área de la entrada y seguridad. Cada experiencia de compra es única y el día del cliente puede mejorar con unos buenos días.	En el área de entrada, con la bienvenida y promociones. En caja también.
9. ¿En su opinión la	Sí, 100%. También	Sí. Siempre nos hemos	La parte de Traki Web ha	Sí, Desde la comodidad de	Sí, 100% ahora tenemos esa	Sí. Esta campaña nos ha	Sí. Con Auto Traki y Traki Web

<p>campana Muévete con Traki se traduce en una mejor manera de interactuar con los clientes de las diferentes tiendas de la empresa? Explique.</p>	<p>tenemos Traki Web que ayuda a los clientes a cumplir con sus necesidades.</p>	<p>encargado de solucionar, también haciendo enlaces con otras tiendas vía Auto Traki y Traki Web y así solucionarle al cliente ante cualquier inquietud.</p>	<p>sido lo más importante de todo, hay clientes que van por un producto en específico y a partir de la web podemos satisfacerlos.</p>	<p>su casa pueden tener acceso a nuestros productos.</p>	<p>interacción con el cliente y nos permite tener esa conexión por diferentes métodos. La campaña nos ayudó a interactuar más con ellos y que se lleven una buena atención.</p>	<p>humanizado más nuestra atención para ofrecer una mejor calidad de servicio. La atención es la parte humanizada del servicio, yo con mi uniforme soy Traki y como entiendo la necesidad del cliente, le ofrezco una solución para que se vaya satisfecho.</p>	<p>podemos dar una buena atención al cliente.</p>
--	--	---	---	--	---	---	---

Fuente: Elaboración propia (2022).

## **5.7 Interpretación de resultados de la matriz descriptora, a partir del Instrumento III**

Para la pregunta N°1: ¿Qué entienden ustedes por filosofía corporativa?

Los sujetos 2, 3 y 7 señalaron que la filosofía corporativa se relaciona con hacerle saber al cliente sobre los productos que ofrece la empresa. Por su parte, los sujetos 4 y 6 lo relacionaron con los valores, principios y objetivos empresariales de la organización. Por último, el sujeto 1 lo identificó con las relaciones entre colaborador/cliente. Estas respuestas demuestran que no existe una definición clara y unificada del término.

La filosofía corporativa es aquella que agrupa la misión, visión y valores de la organización, y que además debe ser motivadora y orientadora para los colaboradores (Hax y Majluf, 1997). Los sujetos que mayor claridad demostraron al respecto fueron el 4 y el 6, ya que mencionan los valores y los principios, sin embargo, tampoco ofrecen una definición amplia y detallada al respecto.

Para la pregunta N°2: ¿Qué caracteriza la filosofía corporativa de la empresa Traki? Explique

Los sujetos 2, 3 y 7 señalaron que el trabajo en equipo es un factor característico de la filosofía de la empresa. Por otro lado, los sujetos 1, 4, 5 y 6 comentan que el reconocimiento de la marca y la buena atención al cliente son los factores que más identifican la filosofía corporativa de Traki.

Para la pregunta N°3: ¿Qué opinión les merece la campaña de formación experiencial Muévete con Traki?

Todos los sujetos (1,2,3,4,5,6 y 7) señalaron que fue una excelente y satisfactoria experiencia, que los llevó a conocerse más como organización, su propósito, sus valores y la importancia del compañerismo en los equipos de trabajo. Aunado a ello, todos los sujetos mencionaron el enfoque de la campaña a mejorar la experiencia colaborador/cliente. Conocer al consumidor, entender cuáles son sus necesidades, saber cómo abordarlo, tener siempre una buena actitud y cortesía con los clientes, siempre apuntando hacia la innovación para que deseen volver a la tienda.



Todas estas opiniones demuestran la gran huella que dejó la campaña *Muévete con Traki* en cada uno de los colaboradores, el hecho de que ninguno haya manifestado una mala experiencia o un disgusto con la misma, prueba en gran medida su efectividad. Además, se puede evidenciar que no solamente logró un cambio interno entre los colaboradores, sino también un cambio que contempló el trato con el cliente en tiendas que, según todos los participantes del *focus group*, mejoró a gran escala.

Para la pregunta N°4: ¿Podrían señalar si se experimentó resistencia al cambio, de qué manera? Explique

Los 7 sujetos de estudio coincidieron en que al inicio de la experiencia existía incomodidad y miedo por ser algo nuevo para ellos, sin embargo, también comentaron que como equipo y trabajadores tuvieron una actitud positiva con respecto a la campaña. De esta forma, se entiende que la campaña fue un paso fundamental para el desarrollo personal y laboral de los colaboradores, dejando así en evidencia que fue un proceso que los obligó a retarse.

Para la pregunta N°5: ¿Cómo se sintieron durante toda la campaña? ¿y qué aprendieron?

Los sujetos 2, 3, 5 y 7 argumentaron que aprendieron los valores de la organización, los sujetos restantes (1,4,6) comentaron sobre el trabajo en equipo, el respeto y la buena atención. También es necesario hacer énfasis en que los colaboradores se sintieron muy bien durante toda la campaña, aprendieron los valores de la compañía y afianzaron su sentido de pertenencia con respecto a la organización, lo que se resume en una experiencia totalmente grata y satisfactoria.

Para la pregunta N°6: La campaña se estructuró en 4 fases. ¿Con cuál se identificaron más y por qué?

Los sujetos 1, 3, 5, 6 y 7 coincidieron en la fase de capacitación, mencionaron la importancia de poner en práctica los conocimientos con los trabajadores y formarse entre ellos. Con respecto al sujeto 2 mencionó que lo que más valor le aportó de la experiencia fue aprender cómo servir al cliente. Y el sujeto 4 comentó que su parte

favorita del proceso fue la dinámica sobre las 5 cosas que deben hacerse y las 5 cosas que no en la experiencia con el cliente.

Finalmente, se entiende que los sujetos de estudio se identifican fuertemente con el proceso de capacitación, tomando en consideración que para muchos Traki es su fuente principal de conocimiento y aprendizaje.

Para la pregunta N°7: ¿Qué significa para usted: *Muévete con Traki*?

Todos los sujetos señalaron que *Muévete con Traki* hace referencia a la atención al cliente, satisfacerlo, estar siempre ahí para resolver sus problemas, trabajar en equipo, estar en constante movimiento y contacto con el cliente, y tener un sentido de compromiso con el venezolano. Por su parte, los sujetos 3 y 4 hicieron un particular énfasis en la importancia de que el cliente se lleve una grata experiencia para que desee volver.

Sus respuestas se resumen a la búsqueda del movimiento en el ámbito laboral. Con esta campaña se evidencia el deseo de Traki por tener colaboradores activos, que entiendan la importancia de un buen servicio al cliente para la reputación de la marca. El nombre de la campaña era 100% intencional: *Muévete con Traki*, muévete a dar los buenos días, a ayudar al cliente y a intentar resolver sus inconvenientes.

Para la pregunta N°8: ¿En qué áreas perciben ustedes un cambio significativo en el comportamiento de los colaboradores internos, una vez culminada la campaña?

Los sujetos 1,2,3,4 y 5 señalaron que se han visto cambios en absolutamente todas las áreas de trabajo. De manera más específica, los sujetos 1, 3, 4 y 6 coincidieron en que era la entrada una de las áreas que ha tenido un cambio más significativo. Por su parte, los sujetos 5 y 7 señalaron que una de las mayores transformaciones se ha visto a nivel de caja y en la salida de la tienda. Únicamente el sujeto 1 mencionó que también se ha percibido un gran cambio en el área de los pasillos, en los pisos de las tiendas, donde antes el cliente se veía perdido y solo, ya no ocurre esto. Por último, el sujeto 4 también hizo mención a la importancia del trabajo en equipo como factor determinante para que estos cambios puedan reflejarse en todos los niveles.

Para la pregunta N°9: ¿En su opinión la campaña *Muévete con Traki* se traduce en una mejor manera de interactuar con los clientes de las diferentes tiendas de la empresa? Explique.

Todos los sujetos señalaron que la campaña *Muévete con Traki* sí se traduce en una mejor manera de interactuar con el cliente. Además, los sujetos 1,2,3, 4 y 7 comentaron sobre *Traki Web* y *Auto Traki*, dos servicios que nacieron a raíz de la campaña para mejorar el servicio al cliente, haciéndole saber la disponibilidad de los productos en tienda y ofreciendo el servicio de *delivery*. Por su parte, el sujeto 5 comentó que esta campaña les ha permitido establecer una mayor conexión con el cliente; y el sujeto 6 comentó que *Muévete con Traki* ha humanizado la atención al cliente, para poder ofrecer un servicio de calidad, entendiendo que cada colaborador, cuando se coloca su uniforme, representa a Traki.

# CAPÍTULO VI

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### **6.1 Conclusiones**

De acuerdo con Hernández, Collado y Baptista (2014), “una vez que se obtienen los resultados de los análisis cuantitativos, cualitativos y mixtos, los investigadores o investigadoras proceden a desarrollar las inferencias, comentarios y conclusiones en la discusión” (p. 577). Tomando en consideración lo anteriormente mencionado se procede a establecer las conclusiones de este trabajo final de concentración.

La campaña de formación experiencial *Muévete con Traki* ciertamente buscaba realizar un cambio importante en la percepción de la marca, tanto de manera interna como externa. Se pasó de un *Engánchate con Traki*, a un *Muévete con Traki*, en donde se pretendía reposicionar a la marca, mejorando sus productos, sus servicios y su atención al cliente. Aunado a ello, se evidencia que era de gran importancia que el colaborador se identificara y se apropiara de esta nueva filosofía corporativa, que implicaba un movimiento constante hacia la mejora, hacia una atención al cliente de calidad y hacia el trabajo en equipo.

De esta manera, Área Índigo trabajó de la mano con Traki para generar una experiencia educativa y formativa para los colaboradores, donde se evidenció que Traki no solo forma parte de la vida de cada trabajador, sino que también se convierte en un medio para formarse como profesionales y crecer como personas, una pequeña escuelita y un segundo hogar. La experiencia fue un espacio de descubrimiento para los colaboradores y la empresa, tomando en cuenta que fue un proceso de construcción de la identidad de la marca, donde se basaron en establecer lineamientos que dieran a conocer los valores de la marca, el nuevo cambio de percepción y los mensajes claves internos, como el accionar como parte de la campaña de *Muévete con Traki*, el cual representa para la comunidad de la empresa el progreso.

La campaña de formación con los colaboradores internos fue la respuesta a la urgente necesidad de tener coherencia a nivel de comunicaciones internas y externas, pero para poder llegar a ese punto tuvieron que establecer lineamientos. Efectivamente los pasos a seguir para poder llevar una línea discursiva que se adaptara a la nueva identidad de la marca era el proceso formativo, el cual arrojó que se necesitaba un equipo cohesionado y con entendimiento de su filosofía para obtener resultados positivos y cumplir con la agenda.

Claramente se entiende que el objetivo general de este trabajo final de concentración es evaluar la campaña de formación *Muévete con Traki* con la finalidad de conocer su efecto en el desempeño de los colaboradores internos de la organización, por lo tanto, con respecto a lo anteriormente mencionado podemos denotar que la campaña fue efectiva, logrando así cambiar la percepción del público interno y externo de la empresa. Asimismo, estableció mecanismos de formación que se seguirán usando y mejorando dentro de la compañía con la finalidad de brindarle a cada colaborador una experiencia de crecimiento profesional y personal.

Quizás el único aspecto que, a facultad de las investigadoras, ha debido tener un mayor énfasis, fue dejar bien en claro para los colaboradores el significado del término base de toda esta transformación, que es la filosofía corporativa. Fue realmente sorprendente ver que tan solo un muy bajo porcentaje de coordinadores Traki pudo relacionar el término con su verdadero significado. De resto, todos pensaron que hacía alusión a la venta de productos y servicios de la empresa. Sería idóneo que, si se decide realizar una transformación de esta índole que abarca tanto comunicaciones internas como comunicaciones externas, el colaborador entienda la teoría de fondo a esta transformación, y que la sepa comunicar si se le pregunta.

En cuanto a la metodología implementada, formación o aprendizaje experiencial, se concluye que fue una manera muy acertada, diferente y divertida de hacer llegar la información a los colaboradores. De acuerdo con Herrerías e Isoard (2014), se entiende como aprendizaje experiencial a aquel tipo de educación que implementa estrategias y métodos que hagan al estudiantado enfrentarse a problemas del mundo real en los que puedan demostrar sus conocimientos y habilidades. Esta fue una metodología que consiguió la tan deseada empatía entre los colaboradores y los

formadores. También hizo que se pudiese integrar la ejecución dentro del mismo proceso formativo, haciendo que los colaboradores se diviertan y aprendan a la vez, porque no es únicamente decir algo, es llevarlo a la acción. La efectividad de la campaña y la estrategia utilizada, también se hizo notar en el aumento de las ventas y en el *feedback* recibido por parte de todos los niveles de la tienda (gerencial, directivo y de vendedores).

Tras conversar con los coordinadores de las diferentes tiendas a nivel nacional, se pudo evidenciar la gran huella que dejó la campaña *Muévete con Traki* en cada uno de ellos, el hecho de que ninguno haya manifestado una mala experiencia o un disgusto con la misma, prueba en gran medida su efectividad. Además, se puede evidenciar que no solamente logró un cambio interno entre los colaboradores, sino también un alcanzó un cambio que contempló el trato con el cliente en tiendas que, según todos los participantes del *focus group*, mejoró a gran escala.

La campaña impulsó la cohesión y el sentido de pertenencia de los colaboradores, dejando un *feedback* positivo dentro de la organización; además, logró crear un vínculo entre el colaborador y el cliente que antes se encontraba perdido. Aunado a ello, el hecho de que la mayoría de los sujetos del *focus group* coincidan en que *Muévete con Traki* tuvo efecto en todas las áreas de la organización, demuestra el alto impacto que la campaña generó, teniendo repercusiones positivas en la atención al cliente durante todo su recorrido por las tiendas, desde que entra, hasta que realiza sus compras, paga y se va.

Después de haber aplicado los instrumentos de la presente investigación, se evidenció que *Muévete con Traki* no solo se limitó a ser una campaña que buscaba el rediseño de la filosofía corporativa, sino que también se encargó de apuntar a un cambio en la cultura corporativa de la organización, entendiendo que ambas coexisten y apuntan a lo que son y lo que quieren ser como empresa, agrupando las formas de expresión de los colaboradores dentro de la organización, sus pensamientos, hábitos de comportamiento, entre otros. “La Cultura Corporativa es un elemento vital en toda organización, ya que las pautas de conducta y los valores imperantes influirán de forma decisiva en la forma en que los empleados valorarán y juzgarán a la organización” (Capriotti, 2009, p.25).

## **6.2 Conclusiones a partir de los objetivos específicos**

Cada uno de los objetivos específicos del presente trabajo de investigación fueron alcanzados de la siguiente manera:

El objetivo específico número 1, identificar las causas que motivaron a la empresa sujeta de estudio a realizar un programa de formación de sus colaboradores internos, se cumplió al conversar con la experta informante de Traki: Mariana Ponce. Fue ella la que realmente pudo exponer en mayor detalle los motivos que llevaron a Traki a realizar estos cambios.

Como se mencionó anteriormente, todo se debió a una búsqueda de cohesión entre los esfuerzos comunicacionales externos e internos de la empresa. Traki deseaba elevar el nivel en todos los sentidos: de calidad, de estética de productos y por supuesto, de atención al cliente, un aspecto que había estado muy descuidado en los últimos años. La campaña de formación experiencial *Muévete con Traki*, nace como una solución integral a esas motivaciones internas, que buscaría delegar nuevas responsabilidades y mejorar las relaciones entre colaboradores y clientes externos.

Para ello, se hizo una reestructuración en la filosofía corporativa de la marca, que apuntaba a su vez a un cambio en su cultura corporativa que permitiera incorporar la filosofía del movimiento a su quehacer diario, a sus labores como colaboradores, estando siempre dispuestos a accionar, resolver y encontrar soluciones. Es importante recalcar que la filosofía corporativa agrupa la concepción global que la alta gerencia posee de la organización, lo que consideran los hace distintivos y perdurables en el tiempo (Capriotti, 2009).

El objetivo específico número 2, destacar los aspectos relevantes en los que se fundamentó la campaña *Muévete con Traki*, se cumplió tras haber conversado con Richard Tovar, CEO de la empresa consultora (y la encargada de la formación) Área Índigo, quien nos comentó cómo se estructuró la campaña. El proceso de entrevistas

a expertos informantes también permitió dar a conocer el verdadero significado del *Muévete con Traki*, que básicamente es la esencia de la campaña.

Rojas (2014) define las campañas educativas como aquellas actividades que buscan sensibilizar e informar a los ciudadanos sobre actitudes inadecuadas que deben ser cambiadas dentro de una comunidad generando disciplina y control social, con la finalidad de tener una cultura de convivencia y seguridad. En este caso, la campaña formativa no era dirigida hacia los ciudadanos, sino hacia los trabajadores internos de Traki.

En cuanto a su estructura, todo comenzó con un proceso de levantamiento de información sobre la organización, que permitió descubrir el alma de Traki, de allí entendieron que su verdadera esencia siempre ha sido el movimiento, ha sido algo que ha caracterizado y representado a Traki desde sus inicios. De allí nace el nombre de la campaña y su nueva filosofía corporativa: *Muévete con Traki*. Luego se buscó transmitir esta nueva filosofía a los colaboradores internos de la marca, entendiendo que todo gran cambio comienza desde adentro.

Fue en ese momento donde se buscó humanizar esa alma de Traki, creando una formación experiencial que les permitiera a los colaboradores divertirse mientras aprendían cómo debían de comportarse en tiendas, cómo debían saludar y dar la bienvenida a un cliente, cómo podían abordar problemas en caja, cómo asesorar a un cliente perdido, etc. Por último, se creó una estructura que permitiera que esta campaña fuese replicable y sostenible en el tiempo, para que todos los colaboradores nuevos que se incorporen a las tiendas puedan también formarse.

Después de comprender cómo se estructuró todo este proceso formativo, se entiende que los aspectos más relevantes de la campaña fue la empatía, que permitió que los mensajes llegaran a los colaboradores; la sostenibilidad, que se enfocó en crear una estructura de formación interna que diera lugar a la incorporación y capacitación de formadores en tienda que luego pudiesen continuar formando colaboradores (replicando esta misma experiencia); y por último el movimiento, que les permitió a los colaboradores aprender de una manera dinámica y diferente, relacionándose entre ellos y apuntando sus esfuerzos hacia un mismo objetivo,



entendiendo que el movimiento es lo único que realmente les permite alcanzar sus metas y objetivos.

El objetivo específico número 3, evidenciar si hubo resistencia al cambio luego de culminado el proceso de formación, se cumplió al conversar directamente con los coordinadores de las tiendas en el *focus group*.

Capriotti (2009) expresa que todos los comportamientos corporativos comunican cómo es la organización y se manifiestan mediante evidencias, mediante su quehacer diario, pasan a convertirse en la “expresión genuina de la forma de ser de una compañía” (p 52). Mediante la elaboración del *focus group*, se pudo evidenciar que en principio sí existió una resistencia a hacer las cosas diferentes, muchos de los colaboradores sentían incomodidad e incluso miedo. La campaña sin duda representó un gran reto para ellos. Lo interesante fue que la abordaron de una manera positiva, mostrándose dispuestos a comenzar a cambiar ciertos hábitos y a acostumbrarse a una nueva manera de hacer las cosas.

Al finalizar, la campaña formativa obtuvo buenos resultados en cuanto a cambios actitudinales en los trabajadores, cambios que les permitieron comprender y apropiarse de la nueva filosofía corporativa para ponerla en práctica, llevando la atención al cliente a otro nivel. Estos resultados también han sido evidenciados tanto en el aumento de las ventas que han tenido las tiendas, como en los comentarios positivos y buenas experiencias de los clientes.

El objetivo específico número 4, caracterizar cuál ha sido la percepción de parte de los colaboradores acerca de la campaña, también se cumplió gracias al *focus group*, que nos permitió conocer de primera mano las impresiones y comentarios que los coordinadores Traki tenían al respecto.

De acuerdo con Piaget (1979), la percepción es aquel conocimiento que se toma de los objetos o de sus movimientos, por su contacto directo y actual. Es importante recalcar que no hubo ningún comentario negativo expresado con respecto a la campaña, todos coincidieron en haber vivido una experiencia grata y satisfactoria, lo que se traduce en una muy buena percepción de la misma. Absolutamente todos los

sujetos comentaron haberse sentido muy bien durante este proceso formativo, pudieron aprender los valores corporativos e identificarlos como suyos, lo que afianzó su sentido de pertenencia en la organización. Aunado a ello, la campaña pudo desarrollar un sentido de acción y movimiento en ellos, ahora entienden que siempre deben apuntar a una buena atención al cliente, a buscar las maneras de satisfacerlo y a solucionar sus problemas siempre trabajando en equipo.

El objetivo específico número 5, precisar aquellas áreas de desempeño en las cuales se perciba un cambio de conducta de los colaboradores, se cumplió con la aplicación de los tres instrumentos, dejando en claro que absolutamente todas las áreas en tienda se vieron beneficiadas después de la campaña, esta fue una respuesta totalmente unificada.

Sin embargo, sí hubo énfasis en algunas áreas que ciertamente se destacan más que otras, como es el caso de las cajas, en donde ya se tiene elaborado un plan de acción que va de la mano de estrategias comunicacionales para siempre tenerle una respuesta al cliente; el área de la entrada, en donde se siempre saluda al cliente, estableciendo contacto visual con él/ella; y el área de pasillos y pisos de venta, donde se busca asesorar al cliente que se vea perdido, dándole siempre su espacio.

Como dato agregado a este punto, las investigadoras del presente trabajo tuvieron la oportunidad de visitar las tiendas de Traki ubicadas en Caracas, pudiendo evidenciar que efectivamente se notaban estos cambios y nuevos lineamientos de atención al cliente que mencionaron los coordinadores Traki durante el *focus group*, pero que también existían áreas que al parecer no se les dio el mismo grado de importancia, como es el caso de los probadores, en donde se trataba de una manera distante e incluso grosera al cliente. Estos son puntos que se deberían de tomar en cuenta para las próximas aplicaciones de estas formaciones, como un impulso para mejorar cada vez más en la labor de formación de colaboradores.

### **6.3 Recomendaciones**

Haciendo referencia a la organización sujeto de estudio: Traki, para que la misma obtenga mejores resultados en su plan de atención al cliente y siga en su proceso de mejora continua, las investigadoras aconsejan realizar una evaluación de todas las áreas que se contemplaron para incorporar a la campaña; ya que, tal y como se mencionó anteriormente, no todas están siendo atendidas y no todas se están tomando en consideración. Tal es el caso de los probadores, un espacio de la tienda que se encuentra totalmente descuidada, siendo a su vez un punto importante de contacto entre el colaborador y el cliente de la tienda.

En cuanto a la presente investigación, se recomienda a futuros trabajos que deseen profundizar en la aplicación de esta campaña, incorporar la opinión de los trabajadores de las tiendas a nivel nacional a través de encuestas. Sería un trabajo arduo, extenso y requeriría una logística mucho mayor (ya que son aproximadamente 5 mil empleados a nivel nacional), pero valdría la pena también conocer la impresión de estos colaboradores, que no pertenecen a la gerencia ni al área de coordinación de las tiendas.

Por otro lado, para futuros trabajos que deseen continuar con esta misma línea de investigación, se recomienda realizar una comparación entre las diferentes sedes de Traki a nivel nacional. De esta manera, se evaluaría cuáles son aquellas zonas que presentaron un mayor cambio en sus colaboradores a nivel actitudinal y de atención al cliente, y se podrían conocer de primera mano las prácticas que están implementando para reforzarlas en las sedes que presenten niveles más bajos de atención al cliente. Esto sería de gran ayuda y serviría como insumo para la organización, para que la misma sepa dónde tiene que hacer un mayor énfasis formativo.

# REFERENCIAS

## ***Libros de texto***

- Berganza, M y Ruiz, J (2005). Investigar en Comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en Comunicación. España: McGraw-Hill.
- Berucelo, B. (2016). Comunicación empresarial. España: Estudio de comunicación.
- Capriotti, P. (2009) Branding Corporativo. Chile. Andros Impresores.
- Fernández Collado, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. España. Trillas.
- Hax, A. y Majluf, N. (1997). Estrategias para el liderazgo competitivo. Argentina. Ediciones Granica S.A.
- Hernández, R; Collado, C; Baptista, P (2014). Metodología de la investigación. México. McGraw-Hill.
- Kinley, N. y Ben-Hur, S. (2015). Cambiando el comportamiento de los empleados. Una guía práctica para directivos. España. Reverté.
- Martinez, D. y Milla, A. (2005) La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral. Madrid. Ediciones Díaz de Santos S.A
- Sanz de la Tejada, L. (1996). Auditoría de la imagen de la empresa. Métodos y técnicas del estudio de la imagen. España. Síntesis.
- Schein, E. & Palma, C. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. España. Plaza & Janes.
- Van Riel, C. (1997). Comunicación corporativa. España. Prentice-Hall.

## ***Fuentes vivas***

- Ponce, M. Entrevista personal. 29 de junio de 2022.
- Tovar, R. Entrevista personal. 15 de junio de 2022.

## ***Revista científica***

- Capriotti, R. (2010). Branding corporativo, gestión estratégica de la identidad corporativa. *Comunicación*, 27(27).

## ***Trabajos de Investigación***

- Bollecker, N. y Matínez, M. (2004). *Incongruencia entre valores individuales y organizacionales: determinantes del rendimiento laboral*. UCAB, Caracas, Venezuela.
- De Nóbrega, S. y Urdaneta, I. (1991). *Diagnóstico de la cultura corporativa de CORPOVEN, S.A. y determinación de su relación con la percepción, motivación y actitudes de los trabajadores de la empresa*. UCAB, Caracas, Venezuela.
- Torres, M. (2006). *Cultura organizacional y gestión innovadora*. UCAB, Caracas, Venezuela.
- Ruiz, D. y Pérez, J. (2012). *Aprendizaje experiencial, una herramienta estratégica en el desarrollo de competencias organizacionales*. Consultado el 25 de mayo de 2022. Disponible en línea en <https://goolnk.com/v0PELm>.

## ***Referencias digitales***

- Área Índigo. (s. f.). *ÁREA ÍNDIGO S.C.* Recuperado 22 de mayo de 2022, de <https://areaindigo.com/>
- Traki - *La tienda por departamentos más grande de Venezuela*. (s. f.). Traki. Recuperado 20 de mayo de 2022, de <https://www.traki.com/>
- Rodríguez, R. (2018). *La resistencia al cambio, ¿cómo afrontarlo?* Disponible en línea en [\[https://www.ipade.mx/2018/08/27/la-resistencia-al-cambio-como-afrontarla/#:~:text=La%20resistencia%20al%20cambio%20es,va%20a%20re-sistir%20al%20cambio.\]](https://www.ipade.mx/2018/08/27/la-resistencia-al-cambio-como-afrontarla/#:~:text=La%20resistencia%20al%20cambio%20es,va%20a%20re-sistir%20al%20cambio.)

## ANEXOS

### **Anexo A – Instrumento I**

Guía de preguntas para Richard Tovar, experto informante de la empresa consultora:  
Área Índigo

1. ¿Podría señalar cómo era la relación entre los colaboradores internos de Traki, antes de la realización de la campaña *Muévete con Traki*?
2. En su opinión ¿Qué motivó a la empresa Traki a realizar esta campaña de formación experiencial para sus colaboradores?
3. El conocimiento de la filosofía corporativa de cada organización es importante para sus colaboradores internos. ¿Diría usted que antes de iniciarse la campaña había un conocimiento total sobre el tema? Explique.
4. El rediseño de la filosofía corporativa para una empresa es útil en tanto sus colaboradores internos la internalizan. En su opinión, ¿cuál es la clave para que esto ocurra?
5. ¿Cómo se estructuró la campaña *Muévete con Traki* y en qué consistió cada fase?
6. ¿Cuáles fueron las mayores dificultades durante el proceso formativo, desde el punto de vista de la resistencia al cambio?
7. ¿Cuál ha sido el *feedback* recibido de parte de los trabajadores que realizaron el proceso de aprendizaje?
8. Luego de realizada la campaña de formación experiencial *Muévete con Traki*, ¿podría señalar en cuáles áreas de las distintas tiendas se observa un comportamiento distinto de los colaboradores internos?
9. ¿Cómo se ha visto beneficiada la empresa Traki posteriormente al proceso formativo y cuáles son las características más relevantes de la nueva relación colaboradores-filosofía corporativa?
10. ¿Pudiera señalar comentarios positivos acerca del comportamiento de los colaboradores internos en relación al trato con los clientes externos?

## **Anexo A.1 - Transcripción entrevista instrumento I**

Experto informante: Richard Tovar, CEO de Área Índigo.

Fecha: 15 de junio de 2022.

### **1. ¿Podría señalar cómo era la relación entre los colaboradores internos de Traki, antes de la realización de la campaña Muévete con Traki?**

Richard Tovar: La relación que tenían los colaboradores entre ellos era muy familiar, cercana e incluso podía poner lo laboral por encima de lo personal, incluso podría crear algunos inconvenientes entre ellos. Traki entre ellos representa el mayor proveedor de su hogar y su escuela, ya que algunos no han sido formados. Traki termina siendo un elemento fundamental de su vida, en algunos momentos los colaboradores preferían estar dentro de Traki que en sus casas.

Era una relación de bienestar que no necesariamente apuntaba hacia los KPI de la empresa pero que funcionaba, la campaña muévete con Traki viene a reforzar sus valores familiares y aplicarlos en sus trabajos.

### **2. En su opinión ¿Qué motivó a la empresa Traki a realizar esta campaña de formación experiencial para sus colaboradores?**

Richard Tovar: Partiendo de la premisa que no todos los colaboradores de Traki tienen una formación formal tan amplia entendíamos que los mecanismos de consumo de la información no era necesariamente clases, no eran necesariamente carteleras en los pasillos o uso de correos electrónicos porque el uso de accesibilidad de información digital era muy bajo, por lo que, necesitábamos conseguir un espacio de disfrute, de juego e incluso recreacional y a través de ellos poder transmitir los valores de marca que tanto queríamos afianzar, por lo tanto, lo que motiva al diseño y ejecución de la formación experiencial fue un trabajo y entendimiento empático de parte de la directiva y la gerencia y en alianza con su consultora externa del momento, Mariana Ponce para que la campaña fuera realmente efectiva y pudiese llegar de

manera vivencial a los colaboradores y pudieran ver evidenciado en su día a día. También viene motivado a que Traki en ese momento estaba haciendo un cambio estructural importante ellos estaban en un proceso de reposicionamiento y reinvencción y en un proceso de definir lo que las tiendas significaban para Venezuela.

Yo creo que no hay nadie en Venezuela que no tenga una camisa de Traki, siempre la hemos visto como una marca que ha estado al alcance de todos los venezolanos. lo que quiere decir que esta nueva campaña busca brindar categoría y calidad a quienes estaban en otros sectores del mercado y que podían ver en Traki otra oportunidad.

**3. El conocimiento de la filosofía corporativa de cada organización es importante para sus colaboradores internos. ¿Diría usted que antes de iniciarse la campaña había un conocimiento total sobre el tema? Explique.**

Richard Tovar: No había un conocimiento total, pero había muchas políticas hechas entre pasillos, había una misión y visión declarada pero no era la que todos tenían en su cabeza o en tu *top of mind* o en ninguno de sus espectros de vocación. La respuesta es no, lo que no quiere decir que no hubiese un sentido de conocimiento sobre hacía donde se va dirigiendo la empresa.

**4. El rediseño de la filosofía corporativa para una empresa es útil en tanto sus colaboradores internos la internalizan. En su opinión, ¿cuál es la clave para que esto ocurra?**

Richard Tovar: Lo primero es entender cuál es el propósito del colaborador dentro de la marca, que fue parte del proceso de empatía, en simultáneo entender cuál es el propósito de la directiva e inversionistas hacía la empresa, más allá de un fin comercial hay un fin transformacional, tanto de su gente hasta la gente que acude a las tiendas hoy en día. Entonces, que es fundamental... uno, entender por qué el colaborador sigue yendo a Traki, por qué el trabajador prefiere Traki ante otras ofertas y por qué a pesar de tener unas ofertas económicas más jugosas porque sigue prefiriendo Traki, ese proceso de entendimiento es importantísimo porque nos ayuda



a declarar el propósito del colaborador y luego combinar ese propósito del colaborador con el de la organización, en ese proceso de empatía luego viene un proceso de definición y diseño donde el colaborador es partícipe, no recibe una información que ya está escrita, sino que participa y la construye también a pesar de que hubo un proceso de consultoría que evoco esos valores, misión y visión, luego cada colaborador tuvo la oportunidad de agregarle su tono, su color, su esencia a ese gran propósito que fue la construcción del gran punto rojo (...), el gran punto rojo significa el propósito como gente, luego aparece un ejercicio de *endomarketing* importantísimo, como reforzar los valores... Se crearon manuales de aplicación, vestimenta, funcionamiento, como distribuirnos en las tiendas... manuales que llevan esos valores intangibles en aquellos que pueden ser medidos.

##### **5. ¿Cómo se estructuró la campaña Muévete con Traki y en qué consistió cada fase?**

Richard Tovar: En la primera fase fuimos ajenos a ella que fue la fase de definición y empatía, en la cual en ese momento su consultora Mariana Ponce hizo todo un levantamiento de la información de la esencia de Traki, y de hecho ella tituló la fase como “Descubriendo el alma de Traki”. Una vez que descubrimos el alma de Traki, ella nos llama para entender cómo humanizar el alma de Traki en la gente, y fue donde vino la parte del diseño de la campaña experiencial. Esas fases fueron definición de objetivos que queríamos lograr, las actividades clave que íbamos a hacer, el número de impactados que queríamos generar en un primer escenario, con la intención de que ellos luego replicaran esto en cascada, y luego vino lo que naturalmente es la evolución que fue hacerlo sostenible.

Es ahí donde Mueve con Traki se transforma luego en gente punto rojo, donde ya entendiendo la filosofía hay unas personas llamadas gente punto rojo que son las que ahora promueven estas prácticas, estos valores y esta filosofía en su gente en tiendas. No recuerdo cuántas tiendas hay a nivel nacional, pero son muchísimas, son más de 5 mil empleados y era imposible que una agencia consultora o un departamento solo pudiese llevar esto a los 5 mil. Entonces entendimos que necesitábamos empoderar más a nuestra gente interna para que existiera una estructura donde ellos fuesen los formadores de esta filosofía hacia abajo, y así fue

como se estructuró la campaña *Muévete con Traki*, que se transformó en *Gente punto rojo* y que luego se está transformando en *Muévete a tu ritmo* y tiene un montón de episodios que van atendiendo ya necesidades más específicas de reforzamiento de la cultura y que no va a parar. La base o la cuna es *Muévete con Traki*, porque es nuestra filosofía corporativa y luego han venido capítulos que lo que hacen es especificar prácticas para que esto se pueda mantener en el tiempo.

**6. ¿Cuáles fueron las mayores dificultades durante el proceso formativo, desde el punto de vista de la resistencia al cambio?**

Richard Tovar: Si supieras que no hubo resistencia al cambio, porque no estábamos cambiando nada, todo el discurso estuvo diseñado para hacerles ver lo que ya eran. Entonces bajo ese discurso y bajo la experiencia el colaborador no sentía que tenía que hacer un cambio sustancial en su manera de vivir ni de ver, simplemente tenía que refinarlo y enfocar mucho mejor. Eso fue sin duda alguna una fortaleza de la campaña, que nosotros no íbamos con la intención de cambiar nada, sino con la intención de mostrarte lo que ya eres, y en función de lo que ya eres mira cómo lo puedes mejorar. Y en ese proceso de mejora quizás los primeros obstáculos fueron muy procedimentales.

Es decir, a nivel actitudinal, funcionaba perfecto, a nivel conceptual todos los colaboradores evocaban casi al pie de la letra los cinco nunca y los cinco siempre y cada uno de los elementos de la campaña, pero a nivel procedimental constaban algunos hábitos. Por ejemplo, el hábito de mirar a los ojos cuando decimos “buenos días”. Cosas tan sencillas eran las que quizás más costaban, porque es un tema de práctica. Y en ese tema de práctica lo que sí tuvimos que hacer fue chequear mucho la práctica. Nunca se penalizó nada, pero en algún punto si hacer llamados de atención cuando lo esencial no era visible ante los ojos. Aquí cito al principito porque para nosotros era importante que lo esencial fuera visible ante los ojos. Y lo esencial de la *Gente punto rojo* y del *Muévete con Traki* era dar los buenos días bien dados, o era poder siempre decir “estamos para servirle vuelva pronto”, o era siempre decir en caja “recuerda que puedes dar una donación a la fundación tal”. Esos eran elementos esenciales que, más allá de vender un producto, hacían la diferencia y hoy en día hacen la diferencia en muchas de las tiendas Traki.

## **7. ¿Cuál ha sido el *feedback* recibido de parte de los trabajadores que realizaron el proceso de aprendizaje?**

Richard Tovar: Bueno, los trabajadores siempre están ávidos de más espacios como estos porque no eran espacios de formación solamente, sino que realmente eran espacios de mucho reconocimiento, de mucha aceptación y espacios que a ellos les generaba disfrute y bienestar. Cada vez que vamos a las oficinas o a las tiendas es como “¿cuándo vuelven? ¿cuándo hacemos otra cosa?”. Entonces por parte de los colaboradores el *feedback* ha sido muy bonito a nivel de sensaciones, ha sido muy funcional incluso a nivel de la gerencia de las tiendas, quienes han expresado “mira esto está funcionando después de lo que hicieron” e incluso a nivel de gerencia y directiva ha funcionado tanto que ya vamos por el tercer ciclo de campañas específicas. Entonces el *feedback* ha sido muy positivo, siempre con oportunidades de mejora, siempre. Pero en líneas generales, muy funcional, muy asertivo todo lo que se ha venido haciendo.

## **8. Luego de realizada la campaña de formación experiencial Muévete con Traki, ¿podría señalar en cuáles áreas de las distintas tiendas se observa un comportamiento distinto de los colaboradores internos?**

Richard Tovar: 100%, que fina esa pregunta porque la campaña está diseñada para que áreas específicas tengan cambios específicos. El primer cambio que pueden evidenciar en las tiendas Traki es por ejemplo en la entrada. Antes había una persona que te echaba un chorro de alcohol y te decía “dale pa’ dentro”, ahora te dicen “buenos días” y te echan igual un chorro de alcohol y pa’ dentro. En el área de cajas, a veces evidentemente no hay cambio, no hay efectivo para generar vueltos, pero ya hay unas estrategias comunicacionales entre cajas para siempre tener una respuesta al cliente.

En el área de TRKhome, TRKkids, TRKman y TRKwoman tenemos estas personas que son gente punto rojo que son como las encargadas de piso que son las que están dedicadas 100% al cliente y su experiencia. Entonces cuando ven un cliente perdido se le acercan. Traki no está diseñado para ser una tienda departamental en la cual tú vas a tener un *personal shopper*, Traki está diseñado para

que tu busques y encuentres, siempre ha sido así y siempre va a ser así, pero ahora tienes a una persona que está velando por si no encuentras algo, acercarse y darte una respuesta. Hoy en día a pesar de que no tenemos personal shopper, si tenemos asesores de compra, sobretodo en TRKhome, si tú vas a comprar un mueble, ¿qué sabes si el mueble cabe en tu casa?, entonces tenemos a una persona que te dice cuánto mide el mueble, si puede estar en interior o en exterior, entonces hay un proceso mucho más personalizado, a pesar de que sigue siendo una tienda departamental en la cual tu buscas y encuentras.

**9. ¿Cómo se ha visto beneficiada la empresa Traki posteriormente al proceso formativo y cuáles son las características más relevantes de la nueva relación colaboradores-filosofía corporativa?**

Richard Tovar: A nivel relacional y a nivel de exposición, uno de los indicadores que nosotros internamente medíamos era la cantidad de comentarios negativos en las redes sociales. Cuando nosotros comenzamos e incluso Traki comunicando que estábamos haciendo experiencias formativas, los comentarios en Instagram eran espantosos: mucha formación, pero no hay atención al cliente, y hubo episodios en los cuales además lo que sucedía en tienda afectaba el nivel de reputación de la marca. Hoy en día si te metes en los comentarios de Traki, la gente está preguntando precios, o está preguntando cuándo llega tal prenda a tal lugar. Se ha disminuido, yo diría que un 80% el tema de los comentarios negativos en los medios digitales y en las redes sociales. Eso es evidentemente algo que viene porque la gente está formada y atendiendo mejor a su público.

Otro beneficio que ha tenido la empresa ha sido tener una estructura sostenible de formación interna, lo que para ellos genera menos costo. Existe el coordinador punto rojo y los formadores por tienda, lo que quiere decir que ya no tienen que llamar Área Índigo para formarlos y gastar un montón de dinero, sino que ya tienen a una persona que está adentro ejecutando esta formación por lo que hay un ahorro a nivel de dinero y evidentemente una buena experiencia genera indicadores comerciales que no manejo, pero que han sido beneficiosos también para la organización.

En cuanto a la segunda pregunta, yo creo que lo más relevante es que la gente hoy tiene tatuado Traki en el ADN y cuando tú hablas con un colaborador de Traki, por más malo que haya sido su día o por lo que sea, siempre encuentra algo en Traki que le funciona. Bien sea formación, bien sea acompañamiento, bien sea escucha, bien sea que le firmen las vacaciones. Hoy tienen una relación donde Traki es, si al principio Traki era como su proveedor o alguien que lo abrazaba, hoy Traki no solo lo abraza, sino que él siente que es importante y relevante para Traki y yo creo que eso es uno de los elementos más evidentes de la relación.

#### **10. ¿Pudiera señalar comentarios positivos acerca del comportamiento de los colaboradores internos en relación al trato con los clientes externos?**

Richard Tovar: Me pasó una vez que, creo que esto tiene que ver también con haber hecho tan expuesto que yo estoy con Traki y tener tanta exposición en redes sociales, me han escrito *DMs* de cosas como: fui a la tienda tal y que increíble lo que vienen haciendo cuando enseñan bonito, cosas así, o fui a la tienda tal y me pareció que de verdad se ve el cambio. La verdad no tengo algo demasiado específico, pero si hay comentarios que me han llegado por redes sociales sobre todo de experiencias de gente que va a las tiendas. E incluso comparan la experiencia de tiendas Traki con otras tiendas que están creciendo muchísimo que no hay que decir el nombre y me dicen: oye lo que hiciste con Traki háganlo en tal sitio, porque se nota la diferencia. Pero la verdad yo creo que este no es un trabajo de Área Índigo, es un trabajo de cada uno de los colaboradores que decidió y se apropió de la filosofía y de las prácticas para hacerlo real, porque de nada sirve que nosotros hubiésemos hecho la mejor formación si estos *panas* no hubiesen tomado la decisión de ejecutarla o aplicarla.

Hoy en día por ejemplo algo que es muy lindo es que hay reuniones semanales con los coordinadores de todo el país, cosa que antes no pasaba. Y cuando te digo coordinadores de todo el país capaz nos imaginamos a alguien todo encorbatado y tal, pues no, son gente de tienda, que dejó de doblar una camisa y se metió en un zoom para tener una reunión de alineación de Gente punto rojo para ver qué cosas vamos a hacer para mantener el bienestar respecto al ambiente, al cliente y al colaborador interno que son como los tres elementos clave de la experiencia.

## **Anexo B - Instrumento II**

### Guía de preguntas para representante de Traki

1. ¿Qué motivó a la empresa a la realización de la campaña de formación de sus colaboradores internos?
2. ¿Considera usted que el método aplicado (formación experiencial) fue el más indicado y por qué en este proceso de cambio?
3. ¿Cree usted que el rediseño de la filosofía corporativa es suficiente para generar un cambio de actitud de parte de los colaboradores internos? Explique
4. ¿Qué representa el cambio de slogan en la nueva cultura corporativa de Traki?
5. ¿Cuál es la esencia de Muévete con Traki y cómo esta influye en los colaboradores?
6. ¿Qué cambios ha podido apreciar en los colaboradores posteriormente a la experiencia formativa, y señale si hubo manifestación de resistencia a realizar las cosas de manera diferente?
7. ¿Participaste en el proceso formativo de la campaña? ¿Cómo se estructuró la campaña?
8. ¿Participó usted en el proceso formativo de la campaña? ¿Cómo se sintió?
9. ¿Cómo ha influido la campaña en la percepción de los colaboradores acerca de Traki como empresa?
10. Luego de realizada la campaña de formación experiencial Muévete con Traki, ¿podría señalar en cuáles áreas de las distintas tiendas se observa un comportamiento distinto de los colaboradores internos?
11. ¿De qué manera ha influido la campaña de formación de los colaboradores en la atención a los clientes externos en las distintas áreas de las tiendas?

## **Anexo B.1 - Transcripción entrevista instrumento II**

Experto informante: Mariana Ponce, gerente de mercadeo de Traki.

Fecha: 29 de junio de 2022.

### **1. ¿Qué motivó a la empresa a la realización de la campaña de formación de sus colaboradores internos?**

Nos motivó la coherencia entre toda la gestión que se estaba haciendo. Nosotros comenzamos a manejar como un *setting line* que era: elevamos el nivel en todo lo que hacemos. Quisimos hacer congruentes las comunicaciones externas con las comunicaciones internas e involucrar a todo nuestro personal. Elevar el nivel no solamente dentro de la imagen de la marca que podía experimentarse dentro de las tiendas y de las plataformas, no era solamente la selección de los productos, que fueron siendo productos de mejor calidad y de mejor estética, sino que también incluía una mejor experiencia dentro de las tiendas y sobretodo ese tipo de beneficios a nivel de formación fue lo que quisimos integrar con nuestro personal. Para que vaya siendo poco a poco una experiencia integral y los propios colaboradores sientan que esta gestión de cambio incluye también responsabilidades distintas, pero también elevar el nivel en nuestra forma de relacionarnos entre nosotros mismos como equipo y con nuestros clientes.

### **2. ¿Considera usted que el método aplicado (formación experiencial) fue el más indicado y por qué en este proceso de cambio?**

La verdad, se trataba de probar muchas cosas. Nosotros al principio, para la extensión que tenemos, tenemos una plantilla de ocho zonas y más de cinco mil empleados directos, teníamos que empezar a generar pequeñas victorias y resultados dentro de los recursos que teníamos. Sobre todo, los tiempos, y una de las cosas para mi clave dentro de la comunicación es la empatía, entonces entender un poquito a quién estábamos llevando ese mensaje y cuál era la mejor forma de llevar ese mensaje para que pudiese ser de aplicabilidad más rápida y que pudiesen integrarse en ejecución dentro de la formación.

Para mi si dio buenos resultados, si es la mejor forma. A todos los niveles, a nivel gerencial, a nivel ya más táctico de los vendedores y a niveles directivos la verdad

tuvimos un muy buen *feedback* y la respuesta ha sido más rápida para comunicárselos dentro de una experiencia, para mí no es solamente el tema de decir algo, sino es de llevarlo directamente a la acción. Entonces sí, si generamos resultados en los tiempos estimados.

**3. ¿Cree usted que el rediseño de la filosofía corporativa es suficiente para generar un cambio de actitud de parte de los colaboradores internos?**

**Explique**

No es filosofía corporativa, es cultura corporativa lo que se está tratando de implementar, y la cultura tiene que ver mucho con las estructuras de pensamiento para llevarlos a las actitudes, a los hábitos, y esto es un largo camino. Por la cantidad de personas a las que queremos llegar, que son esos cinco mil colaboradores y por la gestión de cambio que se está haciendo.

¿Es suficiente? no, no es suficiente, es un inicio de generar la estructura primero de esas personas, de darle forma al programa que lo llamamos Gente punto Rojo y parte de lo que estamos haciendo para darle sostenibilidad a esto es ir creciendo en la formación de cultura organizacional es generar un equipo interno que empiece a manejar esas actividades y empiece a manejar una planificación de formación anual. Entonces no es suficiente, pero fue un gran inicio para primero organizarnos, ver con quién contamos y ya luego dejar por cada tienda un responsable, hasta ahí vamos. luego a nivel de departamentos junto con recursos humanos vamos a ir haciendo la gestión mucho más seguida, monitoreada y medible.

**4. ¿Qué representa el cambio de slogan en la nueva cultura corporativa de Traki?**

La verdad es que se hizo un trabajo de análisis que se basó en encuestas haciendo como *keywords* o una serie de preguntas para construir el alma de Traki que fue el primer proyecto en el que yo participé para gestionar todo el ADN de la marca y enfocarnos más en quien era Traki. Así levantamos la historia de Traki, que es lo que ha sido y las características en común que tienen las personas que forman parte de Traki que tienen larga trayectoria en la empresa. El muévete es el resumen o posicionamiento a raíz de esa investigación, es que todo lo que ha logrado la empresa ha sido a través de la acción y el movimiento, y de la ejecución de cosas, luego vendrá



el orden y la planificación y si hay algo que nos caracteriza es que todo se logra a través del movimiento, y es algo que nos representa y a través de las formaciones pues también quisimos validar para ver cómo se sentía nuestro público interno con esa representación, entonces si quieres lograrlo muévete, si quieres superarte muévete y empezamos a generar un plan de comunicaciones que funcionara para comunicaciones internas y externas, de esta forma validamos que nos identificamos dentro de la empresa y empezamos a posicionar la marca para el público externo.

**5. ¿Cuál es la esencia de Muévete con Traki y cómo esta influye en los colaboradores?**

La esencia del muévete es la acción y el asumir la responsabilidad de esa acción independientemente del rol que cumplas dentro de la empresa así sea desde las cajas, coordinadores de piso, ventas, directivos, gerencia... estar constantemente en una filosofía de movimiento y de buscar soluciones y oportunidades, nosotros tenemos una base donde buscamos la forma de como si se pueden hacer las cosas, de lo que sí tenemos y estar con actitud de servicio hacia lo que quiere un cliente o compañero a lo que necesitan o necesitamos para ofrecer las mejores soluciones.

**6. ¿Qué cambios ha podido apreciar en los colaboradores posteriormente a la experiencia formativa, y señale si hubo manifestación de resistencia a realizar las cosas de manera diferente?**

Todas las gestiones de cambio general algún tipo de resistencia y forma parte, no se trata de tener la razón es incluir nuevas formas de procesar las cosas, nuevas directrices y nuevos procesos, por eso siempre hay una cuota de resistencia como: ¿por qué tengo que cambiar si lo vengo haciendo así desde hace tanto tiempo? figura de nuevas autoridades. La verdad es que los cambios han sido positivos porque se ven los resultados a nivel visual, de ventas y de formas de relacionarse unos con otro, por eso creo que ha sido una experiencia positiva en general con todo y las resistencias que hemos podido notar y que se han trabajado individualmente porque en este tema de la cultura organizacional es un objetivo grupal pero la gestión debe ser muy individual entonces debemos lograr esa disposición dentro de cada uno de los individuos, por eso fuimos a cada una de las tiendas para que vivieran la experiencia.

**7. ¿Participaste en el proceso formativo de la campaña? ¿Cómo se estructuró la campaña?**

Sí, participe activamente porque en ese momento me estaba incorporando como gerente del departamento de mercadeo y para mi era muy importante asumir esa responsabilidad y fijar de dónde había salido todo, en mi caso fui la que hizo el proyecto de construcción de identidad, entonces había como varios objetivos, la presencia y que visualizaron la cara de quien representaba la nueva gerencia, la campaña de dónde había salido y porque y sentir la cercanía para entender las realidades de cada zona y cada tienda y de parte de ellos para entender e integrar la empatía de todos estar en el mismo terreno. La campaña se estructuró a partir de ese trabajo de investigación de construcción de identidad y luego con la gente de Área Índigo y Richard de cómo ese contenido lo podíamos llevar a la experiencia en un tiempo determinado y entendiendo el tipo de público.

**8. ¿Participó usted en el proceso formativo de la campaña? ¿Cómo se sintió?**

Sentí que era necesario, me sentí bastante privilegiada por el hecho de tener la oportunidad de conocer en extensión las realidades de todos los Trakis y me dio un panorama importantísimo para empezar a generar soluciones para los departamentos y generar comunicaciones adaptándome a las necesidades o partiendo de las necesidades de todas las tiendas para que una directriz funcionara para todo, por eso tratamos de hacer esta gira 2 o 3 veces al año para recoger toda la información que se necesita y entender la amplitud de todos los tipo de públicos para las comunicaciones internas y externas, entonces sí fue una gran experiencia y se alineó un poquito y no hemos ido alineando a raíz de ese conocimiento.

**9. ¿Cómo ha influido la campaña en la percepción de los colaboradores acerca de Traki como empresa?**

Yo te puedo dar una percepción de esa percepción. Para ellos formar parte de la actualización, el crecimiento, el futuro y formar parte de la visión creo que ha sido una percepción de ellos estar alineado con toda la mejora, no es solo un tema de productos o de una pared, sino que contamos desde el crecimiento individual de cada uno de los que conformamos la empresa podamos generar el crecimiento común y dentro del alcance que son 37 tiendas.

**10. Luego de realizada la campaña de formación experiencial Muévete con Traki, ¿podría señalar en cuáles áreas de las distintas tiendas se observa un comportamiento distinto de los colaboradores internos?**

Sin duda en el área de piso de venta, porque uno de los objetivos era el tema del *layout* en general de todas las tiendas y exhibiciones, de hecho, el visual de las tiendas es parte del resultado y ejecución de esta formación, esa es un área que en todas las tiendas se ve distinta.

**11. ¿De qué manera ha influido la campaña de formación de los colaboradores en la atención a los clientes externos en las distintas áreas de las tiendas?**

Vamos creciendo, ese es el objetivo. Nosotros no podemos dar lo que no tenemos y esa es una realidad, faltan estructuras de incentivos ya lo vamos a trabajar con recursos humanos y si ha influido positivamente pero no a los niveles que queremos llegar, el primer paso es armar la estructura y continuar con la sostenibilidad de la formación y podamos ver los resultados en los clientes externos gradualmente hasta llegar al 100% y que prácticamente Traki sea como una escuela para quienes forman parte de ella por la estandarización y los manuales de atención, pero bueno, vamos poco a poco pero nos mantenemos en movimiento.

## **Anexo C - Instrumento III**

Guía de preguntas de *focus group* con 7 coordinadores Traki.

1. ¿Qué entienden ustedes por filosofía corporativa?
2. ¿Qué caracteriza la filosofía corporativa de la empresa Traki? Explique
3. ¿Qué opinión les merece la campaña de formación experiencial *Muévete con Traki*?
4. ¿Podrían señalar si se experimentó resistencia al cambio, de qué manera? Explique
5. ¿Cómo se sintieron durante toda la campaña? ¿y qué aprendieron?
6. La campaña se estructuró en 4 fases. ¿Con cuál se identificaron más y por qué?
7. ¿Qué significa para usted: *Muévete con Traki*?
8. ¿En qué áreas perciben ustedes un cambio significativo en el comportamiento de los colaboradores internos, una vez culminada la campaña?
9. ¿En su opinión la campaña *Muévete con Traki* se traduce en una mejor manera de interactuar con los clientes de las diferentes tiendas de la empresa? Explique.

## **Anexo C.1 - Transcripción instrumento III focus group**

Fecha: 21 junio de 2022.

### **1. ¿Qué entienden ustedes por filosofía corporativa?**

Sujeto 1 - Traki Valera: Buenas tardes, se entiende como aquella ciencia que se da a conocer la parte de la garantía al cliente. Es como uno puede hacer de manera didáctica que las personas entiendan nuestra marca.

Sujeto 2 - Traki El Rosal: Dar a entender al cliente cual es el producto que nosotros vendemos.

Sujeto 3 - Traki Mérida: Buenas tardes, es darle el conocimiento al cliente de los productos que tenemos en realidad.

Sujeto 4 - Traki Ojeda: Los valores o principios que tiene el vendedor para desenvolverse con los clientes.

Sujeto 5 - Traki Milagro: Son los principios y valores que tenemos y vamos a otorgar en la organización y a nuestros compañeros.

Sujeto 6 - Traki Lara Centro: Son conjuntos que nos ayudan a facilitar los recursos, como lo que ofrecemos y poder alcanzar los objetivos de la tienda.

Sujeto 7 - Traki Haticos: Son prácticas que se usan en el nivel empresarial para lograr un objetivo empresarial dentro de la empresa.

Sujeto 8 - Traki Tucupita: Es la forma real de ser una organización para orientar a los clientes con respecto a la mercancía aquí en la tienda.

### **2. ¿Qué caracteriza la filosofía corporativa de la empresa Traki? Explique**

Sujeto 1 - Traki Valera: Creo que principalmente nos caracterizamos por ser una de las tiendas más reconocidas del país, sabemos cómo llegarles a las personas a través de muchos elementos hemos llegado a muchos lugares. Nos caracterizamos por ser una tienda nacional reconocida.

Sujeto 2 - Traki El Rosal: Trabajo en grupo, sabemos llevar a cabo lo que estamos vendiendo.

Sujeto 3 - Traki Mérida: Somos un equipo que trabaja con la misma información y sabemos desarrollarnos con los clientes. Es cuestión de mandar la misma información a todos los clientes y trabajando en equipo.

Sujeto 4 - Traki Ojeda: Somos una empresa que por más de 30 años estamos en el mercado, y tenemos los valores muy puntuales y debemos ser muy empáticos con nuestros clientes y promocionar toda la mercancía de nuestras tiendas.

Sujeto 5 - Traki Lara Centro: Traki es una de las empresas más extensas de Venezuela, nos caracterizamos para lograr satisfacer al cliente con el fin de que el cliente tenga una experiencia satisfactoria.

Sujeto 6 - Traki Haticos: Traki la caracteriza el movimiento y el buen servicio. El movimiento se mueve con la gente que siempre busca el bienestar del venezolano para brindar buenos productos a un buen precio.

Sujeto 7 - Traki Tucupita: El trabajo en equipo para poder dar una buena atención al cliente. Siempre trabajando en equipo.

### **3. ¿Qué opinión les merece la campaña de formación experiencial *Muévete con Traki*?**

Sujeto 1 - Traki Valera: La experiencia fue muy importante, desde ahí damos a conocer los servicios y mercancía, también nos ayudó a conocernos a nosotros mismos y a los clientes.

Sujeto 2 - Traki El Rosal: Nos ayudó a conocernos más y a entender que somos tiendas Traki. Cómo venderle los productos al cliente.

Sujeto 3 - Mérida: Fue una experiencia extraordinaria que nos ha llevado a conocernos a nosotros mismos, como trabajadores y saber conocer los clientes. Tener la mejor actitud con los clientes con respecto a los productos que ofrecemos.

Sujeto 4 - Traki Ojeda: Ha sido una experiencia muy satisfactoria, ha influido en compañerismo, atención, ventas, coordinación de los trabajos y gracias a la campaña de muévete ya tenemos un mejor equipo. Todo ha mejorado.

Sujeto 5 - Traki Lara Centro: Para nosotros nos pareció excelente, fue una forma de conocernos todos como tienda y conocer las necesidades del cliente, y como dice el eslogan *Muévete con Traki*, buscar innovar y no permitiendo que el cliente se vaya con las manos vacías.

Sujeto 6 - Traki Haticos: Nosotros como trabajadores nos mueve hacia el servicio el respeto, si entendemos que somos importantes y merecemos respeto vamos a evolucionar con el país. Eso es lo que busca Traki, mejorar con el país.

Sujeto 7 - Traki Tucupita: Nos ayuda como persona, los valores, las normas de cortesía y siempre buscando soluciones a los clientes para que puedan volver a la tienda.

#### **4. ¿Podrían señalar si se experimentó resistencia al cambio, de qué manera? Explique**

Sujeto 1 - Traki Valera: Como todo el ser humano siempre está reacio al cambio, también nos da curiosidad, por lo tanto, al llegar a la experiencia muévete con Traki al principio la gente no sabía de lo que se trataba y a medida que se iba incursionando nos ha gustado y nos ha ayudado bastante, tanto en nuestra relación con la gerencia y con los clientes. Todos somos iguales y tenemos un fin común.

Sujeto 2 - Traki El Rosal: Fue incómodo, pero al fin y al cabo nos ayudó a nivel personal y ayudó a la tienda a crecer.

Sujeto 3 - Traki Mérida: A nosotros desde el principio nos costó adaptarnos a la experiencia, pero siempre se tuvo la mejor actitud, estas son experiencias nuevas donde vamos a aprender y la idea es aprender a ayudar a las demás personas. Nosotros poco a poco nos vamos a adaptar para sacar adelante a la empresa y nos sentimos súper bien con la empresa.

Sujeto 4 - Traki Ojeda: Todos los seres humanos a veces están indispuestos a los cambios, con esta campaña se rescatan aquellos valores que están perdidos, por ejemplo, dar los buenos días y las gracias. Siempre habrá alguien que muestre el choque y la resistencia al cambio.

Sujeto 5 - Traki Lara Centro: Adaptarnos a esta manera de trabajar fue complicado, sabemos los diferentes tipos de caracteres de cada cliente. Sin embargo, fuimos adquiriendo conocimientos y aprendiendo sobre la atención al cliente. Dar los buenos días y las gracias marca la diferencia y nosotros también somos clientes internos y también nos gustaría recibir una buena atención.

Sujeto 6 - Traki Haticos: Claro, como todo el ser humano no está acostumbrado a que lo saquen de su zona de confort. No todos nos entendemos de la misma manera,

pero es importante entender que para ver un cambio de forma colectiva tiene que empezar por nosotros.

Sujeto 7 - Traki Tucupita: Al inicio fue incómodo para los que no tienen contacto con los clientes, pero es importante para dar una buena experiencia. Así, los trabajadores podemos aprender y crecer con esta campaña.

## **5. ¿Cómo se sintieron durante toda la campaña? ¿y qué aprendieron?**

Sujeto 1 - Traki Valera: Sentido de pertenencia.

Sujeto 2 - Traki El Rosal: Los valores.

Sujeto 3 - Traki Mérida: Los valores y nuestra actitud hacia los clientes.

Sujeto 4 - Traki Ojeda: Trabajo en equipo.

Sujeto 5 - Traki Lara Centro: Buena atención y los valores.

Sujeto 6 - Traki Haticos: El respeto y la importancia de darle a todas las personas el lugar que merecen.

Sujeto 7 - Traki Tucupita: Los valores y trabajo en equipo.

## **6. La campaña se estructuró en 4 fases. ¿Con cuál se identificaron más y por qué?**

Sujeto 1 - Traki Valera: Me llamó la atención la fase de las capacitaciones. la de formar a los demás compañeros.

Sujeto 2 - Traki El Rosal: Cómo llevar a cabo el producto... cómo le servimos al cliente.

Sujeto 3 - Traki Mérida: Inculcarles a nuestros compañeros la información y beneficio sobre la gente punto rojo.

Sujeto 4 - Traki Ojeda: Las 5 cosas que debemos hacer y las 5 cosas que no debemos hacer.

Sujeto 5 - Traki Lara Centro: El proceso de capacitación que nos permitió adquirir los conocimientos para ponerlos en práctica con los trabajadores y clientes.

Sujeto 6 - Traki Haticos: La etapa de formar, instruirnos nosotros e instruir a nuestros compañeros.

Sujeto 7 - Traki Tucupita: las capacitaciones para orientar al personal para una buena atención al cliente.



## **7. ¿Qué significa para usted: ¿Muévete con Traki?**

Sujeto 1 - Traki Valera: Satisfacer al cliente por el bienestar de todos y tener sentido de pertenencia.

Sujeto 2 - Traki El Rosal: Queremos soluciones y no problemas. Estamos para trabajar en equipo.

Sujeto 3 - Traki Mérida: Dar la mejor atención al cliente y que el cliente a su vez se sienta satisfecho con cada compra que realice. También despedirse con la frase estamos para servirle, regrese pronto.

Sujeto 4 - Traki Ojeda: Somos una tienda que está en constante movimiento, compromiso y acción para que el cliente se lleve una buena experiencia y quiera volver.

Sujeto 5 - Traki Lara Centro: Motivarnos a resolver y a solucionarle al cliente para así darle una buena atención y que el cliente diga wow, me resuelven.

Sujeto 6 - Traki Haticos: Traki tiene compromiso con Venezuela y su gente.

Sujeto 7 - Traki Tucupita: Es una manera de activarnos y siempre estar en contacto con los clientes.

## **8. ¿En qué áreas perciben ustedes un cambio significativo en el comportamiento de los colaboradores internos, una vez culminada la campaña?**

Sujeto 1 - Traki Valera: Los cambios se vieron en todos los departamentos, principalmente en la entrada. También en la parte de piso, en esa área se veía que el cliente estaba solo, ahora no es así.

Sujeto 2 - Traki El Rosal: En todos los pisos, pero en los de ventas. Siempre se les ofrece los buenos días a los clientes.

Sujeto 3 - Traki Mérida: En todos, especialmente en la entrada, es una de las partes más importante, ya que, con una buena actitud y buenos días marcan al cliente.

Sujeto 4 - Traki Ojeda: Para nosotros ha tenido impacto en todas las áreas, desde la entrada hasta la salida. Si se recibe al cliente con un saludo cordial este se va a sentir agradado. Todo es un trabajo en equipo, esto debe de notarse en todas las áreas.

Sujeto 5 - Traki Lara Centro: Hemos visto cambios en cada una de las áreas, específicamente en caja, donde tenemos ese contacto directo con el cliente y queremos resolverlo.

Sujeto 6 - Traki Haticos: Se ha visto el cambio en el área de la entrada y seguridad. Cada experiencia de compra es única y el día del cliente puede mejorar con unos buenos días.

Sujeto 7 - Traki Tucupita: En el área de entrada, con la bienvenida y promociones. En caja también.

**9. ¿En su opinión la campaña *Muévete con Traki* se traduce en una mejor manera de interactuar con los clientes de las diferentes tiendas de la empresa? Explique.**

Sujeto 1 - Traki Valera: Sí, 100%. También tenemos Traki Web que ayuda a los clientes a cumplir con sus necesidades.

Sujeto 2 - Traki El Rosal: Sí. Siempre nos hemos encargado de solucionar, también haciendo enlaces con otras tiendas vía Auto Traki y Traki Web y así solucionarle al cliente ante cualquier inquietud.

Sujeto 3 - Traki Mérida: La parte de Traki Web ha sido lo más importante de todo, hay clientes que van por un producto en específico y a partir de la web podemos satisfacerlos.

Sujeto 4 - Traki Ojeda: Desde la comodidad de su casa pueden tener acceso a nuestros productos.

Sujeto 5 - Traki Lara Centro: Sí, 100% ahora tenemos esa interacción con el cliente y nos permite tener esa conexión por diferentes métodos. La campaña nos ayudó a interactuar más con ellos y que se lleven una buena atención.

Sujeto 6 - Traki Haticos: Sí. Esta campaña nos ha humanizado más nuestra atención para ofrecer una mejor calidad de servicio. La atención es la parte humanizada del servicio, yo con mi uniforme soy Traki y como entiendo la necesidad del cliente y le ofrezco una solución para que se vaya satisfecho.

Sujeto 7 - Traki Tucupita: Sí. Con AutoTraki y Traki Web podemos dar una buena atención al cliente.

**Anexo C.2 - Captura de pantalla durante el focus group con los colaboradores de Traki**



## **Anexo D - Carta de validación de los instrumentos I, II y III.**



### **CARTA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS**

Por medio de la presente comunicación, yo Elías Anselmo Quijada Campos, cédula de identidad N° 5.564.682, hago constar que he revisado y validado el /los instrumento (s) del Trabajo Final de Concentración Corporativa, titulado: *Evaluación de la campaña de formación experiencial: Muévete con Traki*, en fecha, ocho (08) de junio de 2022, y el cual fue realizado por las bachilleres Claudia Castro, C.I.25.987.087 y Rosaelena Quintana, C.I.27.238.917 como requisito establecido por la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Católica Andrés Bello.

Nombre: Elías Quijada Campos

Firma:

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Elías", is written over a large, stylized, horizontal line that forms a wide, shallow curve.