

Tesis para optar por el Título de Licenciada en Comunicación
Mención: Comunicación Corporativa



“ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES EN PERÚ DURANTE 2019”

AUTOR

MUÑOZ VASQUEZ SOFIA GABRIELA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

IDENTIDAD Y CULTURA CORPORATIVA

ASESOR

MG. REYES QUINCHO FERNANDO MIGUEL



● 19% de similitud general

Principales fuentes encontradas en las siguientes bases de datos:

- 18% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 14% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

FUENTES PRINCIPALES

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	hdl.handle.net Internet	2%
2	coursehero.com Internet	<1%
3	repositorio.ucv.edu.pe Internet	<1%
4	innatos.com.mx Internet	<1%
5	core.ac.uk Internet	<1%
6	clubensayos.com Internet	<1%
7	researchgate.net Internet	<1%
8	siigocoordinacion.blogspot.com Internet	<1%

9	ucal.edu.pe Internet	<1%
10	docsity.com Internet	<1%
11	economiatic.com Internet	<1%
12	ucal on 2022-12-28 Submitted works	<1%
13	1library.co Internet	<1%
14	qdoc.tips Internet	<1%
15	Universidad del Sagrado Corazon on 2022-03-11 Submitted works	<1%
16	slideshare.net Internet	<1%
17	doaj.org Internet	<1%
18	adr.gov.co Internet	<1%
19	Universidad TecMilenio on 2024-01-25 Submitted works	<1%
20	docplayer.es Internet	<1%

21	sistemaimpuls.com Internet	<1%
22	Mancosa on 2014-07-02 Submitted works	<1%
23	repositorio.upla.edu.pe Internet	<1%
24	up-rid.up.ac.pa Internet	<1%
25	kpiestudios.com Internet	<1%
26	repositorio.unan.edu.ni Internet	<1%
27	repositorio.unemi.edu.ec Internet	<1%
28	empresas.infoempleo.com Internet	<1%
29	prezi.com Internet	<1%
30	Universidad Sergio Arboleda on 2021-03-02 Submitted works	<1%
31	worldwidescience.org Internet	<1%
32	Universidad Catolica de Santo Domingo on 2023-05-27 Submitted works	<1%

33	Universidad TecMilenio on 2024-01-28 Submitted works	<1%
34	de.slideshare.net Internet	<1%
35	Universidad Católica de Santa María on 2015-04-06 Submitted works	<1%
36	idus.us.es Internet	<1%
37	Inter-American Development Bank on 2022-11-28 Submitted works	<1%
38	Pontificia Universidad Catolica del Ecuador - PUCE on 2023-02-22 Submitted works	<1%
39	repositorio.upagu.edu.pe Internet	<1%
40	repositorio.upn.edu.pe Internet	<1%
41	Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC on 2021-1... Submitted works	<1%
42	Universidad TecMilenio on 2024-01-19 Submitted works	<1%
43	s62798e9792958801.jimcontent.com Internet	<1%
44	Universidad de Ciencias y Artes de Latinoamerica on 2020-10-20 Submitted works	<1%

45	repositorio.ug.edu.ec Internet	<1%
46	repositorioacademico.upc.edu.pe Internet	<1%
47	goconqr.com Internet	<1%
48	Corporación Universitaria del Sucre - Corposucre on 2023-10-06 Submitted works	<1%
49	Universidad San Ignacio de Loyola on 2021-08-20 Submitted works	<1%
50	blog.ytalentfy.com Internet	<1%
51	cybertesis.unmsm.edu.pe Internet	<1%
52	unach.edu.pe Internet	<1%
53	Universidad TecMilenio on 2024-02-08 Submitted works	<1%
54	Universitat Politècnica de València on 2017-05-25 Submitted works	<1%
55	ucal.edu.pe Internet	<1%
56	fliphtml5.com Internet	<1%

57	Universidad Nacional del Centro del Peru on 2018-04-06 Submitted works	<1%
58	Fundación Universitaria del Area Andina on 2019-07-22 Submitted works	<1%
59	Universidad Catolica Sedes Sapientiae on 2014-12-04 Submitted works	<1%
60	dspace.esPOCH.edu.ec Internet	<1%
61	repositorio.unjfsc.edu.pe Internet	<1%
62	Universidad Privada del Norte on 2024-08-28 Submitted works	<1%
63	repositorio.ucp.edu.pe Internet	<1%
64	zdocs.mx Internet	<1%
65	repositorio.upeu.edu.pe:8080 Internet	<1%
66	repository.unab.edu.co Internet	<1%
67	Universidad Cesar Vallejo on 2016-03-21 Submitted works	<1%
68	Universidad de Yacambú on 2024-07-24 Submitted works	<1%

69	bibliotecas.ucasal.edu.ar	Internet	<1%
70	repositorio.uladech.edu.pe	Internet	<1%
71	Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote on 2024-06-08	Submitted works	<1%
72	Universidad Ricardo Palma on 2023-10-18	Submitted works	<1%
73	Universidad TecMilenio on 2024-01-20	Submitted works	<1%
74	dspace.uazuay.edu.ec	Internet	<1%
75	forum.wordreference.com	Internet	<1%
76	publicaciones.urbe.edu	Internet	<1%
77	monografias.com	Internet	<1%
78	Universidad Cesar Vallejo on 2016-12-14	Submitted works	<1%
79	Universidad Del Magdalena on 2017-03-31	Submitted works	<1%
80	Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga on 2024-07-08	Submitted works	<1%

81	Universidad Nacional del Centro del Peru on 2023-11-03 Submitted works	<1%
82	Universidad del Rosario on 2019-11-18 Submitted works	<1%
83	dspace.ueb.edu.ec Internet	<1%
84	pesquisa.bvsalud.org Internet	<1%
85	repositorio.autonoma.edu.pe Internet	<1%
86	repositorio.ulatina.ac.cr Internet	<1%
87	repositorio.unac.edu.pe Internet	<1%
88	repositorio.usmp.edu.pe Internet	<1%
89	rockcontent.com Internet	<1%
90	slidetodoc.com Internet	<1%
91	(9-29-05) http://213.229.161.69/Colaboradoras/carrefour/bqp_resulta... Internet	<1%
92	La Salle Bonanova on 2018-12-13 Submitted works	<1%

93	Universidad EAN on 2024-04-07 Submitted works	<1%
94	Universidad Manuela Beltrán on 2023-09-23 Submitted works	<1%
95	Universidad TecMilenio on 2024-01-22 Submitted works	<1%
96	Universidad de Sevilla on 2019-01-04 Submitted works	<1%
97	University of Wales central institutions on 2020-11-25 Submitted works	<1%
98	app2.expansion.com Internet	<1%
99	catalonica.bnc.cat Internet	<1%
100	dspace.unitru.edu.pe Internet	<1%
101	fr.slideshare.net Internet	<1%
102	hidalgo.gob.mx Internet	<1%
103	repositorio.uap.edu.pe Internet	<1%
104	repositorio.unasam.edu.pe Internet	<1%

105	repositorio.unitec.edu Internet	<1%
106	repositorio.upao.edu.pe Internet	<1%
107	repositorio.upse.edu.ec Internet	<1%
108	repositoriodigital.itstena.edu.ec:8080 Internet	<1%
109	repository.unimilitar.edu.co Internet	<1%
110	scielo.sld.cu Internet	<1%
111	su.diva-portal.org Internet	<1%
112	tesis.ipn.mx Internet	<1%
113	umb on 2023-10-30 Submitted works	<1%
114	acta.es Internet	<1%
115	bolivar.gov.co Internet	<1%
116	equiposytalento.com Internet	<1%

117	rilco.org Internet	<1%
118	scielo.cl Internet	<1%
119	Universidad Cesar Vallejo on 2017-12-07 Submitted works	<1%
120	Universidad San Marcos on 2023-02-26 Submitted works	<1%
121	Cerna Diaz, Felix Alberto. "Lineamientos para el diseno de un sistema ..." Publication	<1%
122	Universidad Continental on 2016-07-11 Submitted works	<1%
123	losrecursoshumanos.com Internet	<1%
124	Universidad de Santiago de Chile on 2021-10-20 Submitted works	<1%

Análisis de la comunicación interna como parte de la estrategia comercial en una empresa de telecomunicaciones en Perú durante 2019

Dedicatoria

A Bobby, Alfonso, Susan, Diego, Carlos y Jose Luis, por toda la fe y confianza que han tenido en mí. Y reconocer su evolución como padres y hermanos en todo el proceso que llevamos como familia.

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis no hubiera podido ser terminada sin el apoyo de mis papás y mi hermana ya que, con sus ganas de verme crecer, siempre me inculcaron que no me conforme y que el cielo es el límite.

A mis amigos que son la familia externa que elegí, que siempre me motivaron a dar lo mejor de mí y tenían las palabras de aliento precisas durante el proceso.

A mi asesor Fernando Reyes, sin su guía no hubiera podido ver la luz en el túnel a lo largo del tiempo, tanto para este trabajo como en mi vida profesional.

Y finalmente quiero darme las gracias a mí, pues he pasado por un viaje de emociones en el camino de escribir esta tesis. La cantidad de paciencia, conocimientos personales y profesionales que he adoptado en este camino ha sido enriquecedora. Espero que en el próximo momento que lea este documento pueda recordar mi evolución, persistencia, en no darse por vencido y en terminar lo que uno inicia.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1 Descripción de la situación problemática	13
1.2 Formulación del problema	16
1.3 Objetivos de investigación	16
1.4 Justificación	17
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	19
2.1 Antecedentes	19
2.2 Bases teóricas	23
2.3 Definición de términos básicos	38
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	40
3.1 Tipo de estudio	40
3.2 Supuestos	42
3.4 Unidad de análisis	46
3.5 Instrumentos y técnicas de recolección de información	47
3.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de datos	48
3.7 Aspectos éticos	49
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	50
	5

4.1 Variable: estrategia de comunicación interna	50
4.2 Variable: cultura organizacional	51
4.3 Variable: liderazgo	52
4.4 Variable: gestión de personas	53
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
VI. FUENTES DE INFORMACIÓN	59
6.1 Fuentes bibliográficas	59
6.2 Fuentes hemerográficas	61
6.3 Fuentes electrónicas	62

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia
Anexo 2: Matriz de operación de variables
Anexo 3: Instrumento de recolección de datos
Anexo 4: Validación de expertos
Anexo 5: Transcripción de entrevistas
Anexo 6: Carta de consentimiento de los entrevistados

Resumen

La presente tesis de investigación, *Análisis de la comunicación interna como parte de la estrategia comercial en una empresa de telecomunicaciones en el Perú durante 2019*, se presentó para obtener el título profesional en Comunicaciones de la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina (UCAL).

Esta investigación tiene como objetivo el análisis de la estructura de los mensajes dirigidos a los equipos comerciales en Bitel Perú en el año 2019, que han sido utilizados como una estrategia para aumentar ventas. La metodología empleada fue cualitativa, teniendo como único instrumento de investigación la entrevista a profundidad a colaboradores de diferente jerarquía que se encontraban laborando en Bitel en 2019.

Los principales resultados de este estudio indican que la formación en liderazgo y la capacitación continua y el empleo de herramientas de comunicación interna, permitió que la empresa pueda establecerse dentro de las compañías de telecomunicaciones más importantes a nivel nacional, aumente su participación comercial en el mercado y finalmente el aumento de las ventas.

Finalmente, concluyó que el uso de comunicación interna con determinadas estrategias de endomarketing, capacitaciones y liderazgo permiten encontrar la forma correcta de llegar a los colaboradores y, por ende, plantear de forma más asertiva los incentivos y motivaciones a las áreas comerciales.

Palabras clave: Comunicación interna, estrategia comercial, liderazgo, capacitaciones.

Abstract

The present research, *Analysis of internal communication as part of the commercial strategy in a telecommunications company in Peru during 2019*, was presented to obtain the professional degree in Communications from the University of Sciences and Arts of Latin America (UCAL).

The objective of this research is to analyze the structure of the messages targeted to the commercial teams in the telephone company Bitel Peru in 2019, which has been used as a strategy to increase sales. The type of methodology used was qualitative, as the only research technique applied were the in-depth interviews to workers of different hierarchy who were working in Bitel in 2019.

The main results of the study show that constant leadership training and the use of internal communication tools, allowed the company to establish itself among the most important telecommunications companies nationwide, to amplify its commercial participation in the market and consequently increase its sales.

Finally, it was concluded that the use of internal communication with certain endomarketing strategies, training and leadership techniques allowed it to determine the right way to reach the workers and therefore to raise in a more assertive way the incentives and motivations to the commercial areas.

Keywords: Internal communication, commercial strategy, leadership, training.

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna, de acuerdo con García (1998), es el conjunto de recursos de gestión para lograr objetivos empresariales de organización, cultura, funcionalidad, estrategia y comportamiento. La comunicación interna no es un fin en sí mismo, sino un conjunto de herramientas utilizadas como medio para desarrollar nuevas habilidades que permitan conectar entre personas y organizaciones.

Jiménez (2009) explica que el marketing interno o comunicación interna se maneja como una estrategia de recursos humanos sobre una propuesta comunicacional, teniendo en cuenta que no solo es importante el ambiente interno de la organización sino también el externo, tomándose como un pilar de la filosofía corporativa.

La comunicación interna se emplea para comunicar a los miembros de la organización las metas y estrategias propuestas. Del mismo modo, busca establecer una conexión de fidelidad mutua. Esta conexión permite fortalecer a la organización al reafirmar su identidad, transmitir sus valores y cultura, y facilitar la comprensión e identificación con sus objetivos.

Jackubiec (2019) afirma:

Effective information systems should be stimulating to development of areas, where units of the organization operate. Internal communication to be efficient needs to be realized between employees involved in the process of understanding and achieving organizational goals and strategy. Employees should be treated equally to external customers in terms of their importance. It may result in establishing customer loyalty, which leads to stronger identification and association with the organization. (p. 2)

Como resultado de una correcta ejecución de la comunicación interna, se humanizarán las tareas de los colaboradores y la imagen de la organización ante el público espectador. Por el contrario, las consecuencias de una incorrecta ejecución

son la pérdida del sentido de la organización, el bajo compromiso laboral y la mala imagen.

Mahomed (2015) comenta:

Service organizations have difficulties maintaining a clearly defined sense of self. Organizational boundaries in relation to communication are problematic with internal and external communications no longer considered separate field of practice more so in service organizations. This in turn complicates governance issues with marketing departments becoming involved in internal communication across the organization (p. 107)

En empresas con una gran cantidad de colaboradores, mantener un objetivo claro y preciso con diversas metas establecidas y comunicarlo a todos los integrantes es uno de los retos más complicados que tienen. A menudo, el departamento de marketing asume esta responsabilidad, sin embargo, este se suele enfocar principalmente en las ventas, descuidando la identidad.

Por otro lado, Costa (2007) refiere:

Se tiende a estructurar sus comunicaciones teniendo en cuenta esa visión de globalidad y coherencia. No obstante, es cierto que no existen soluciones universales para estructurar la comunicación, sobre todo porque cada organización desarrolla un modelo en función de sus necesidades. (p. 88)

La estructuración de las metodologías de comunicación interna debe tener como objetivo incrementar la perspectiva general de la empresa, manteniendo lineamientos de coherencia entre sus acciones internas y externas. Esto permite a la empresa gestionar correctamente su imagen y evidenciar los atributos que cree convenientes hacia el público por los canales adecuados.

La aplicación de la comunicación interna a la estrategia de ventas debe buscar proyectar la cara de la organización a la fuerza de ventas. Para lograrlo eficazmente, se emplean metodologías orientadas en escenarios reales, como atención al cliente, capacitaciones, comunicación interpersonal y organizacional.

Noah (2012) explica la importancia del rol de la comunicación interna hoy en día:

Internal marketing is nowadays playing a pivotal role as being one of the foremost modern businesses and marketing strategies adopted in competitive financial service markets around the globe. Financial services assumed profound onus in growing and developing economic activities in the globe emphasize the predominant role of the service component in the economy and in such scenarios; human capital becomes a crucial instrument in the longterm business survival and success that reflect in customer satisfaction. (p. 147)

Ugaz (2021) menciona que el uso de la comunicación interna en equipos comerciales contribuye a generar sentido de pertenencia en los colaboradores y mejora el rendimiento de los trabajadores. Una de las mejores maneras en que la comunicación interna repercute en los equipos de ventas es en el feedback que recibe de su jefe directo. Asimismo, de forma automatizada la información que traen los equipos comerciales permite crear nuevas estrategias, ya sea de ventas, productos o servicios.

Como resultado de una comunicación interna ejecutada correctamente en la estrategia de ventas, la empresa sobresaldrá en un mercado muy competitivo, con colaboradores siendo la representación de la empresa ante los clientes de forma exitosa. Esto ayuda a crear una buena conexión colaborador-cliente, comunicando los valores, propuestas, metas, visión y misión al momento de concretar una venta.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la situación problemática

Bitel, la empresa de este estudio, se dedica a la venta de líneas de telefonía prepago y postpago con 9 años de trayectoria en Perú. Su acercamiento inicial fue a las provincias donde conectó con los consumidores gracias a sus productos. Finalizando su primer año como empresa, Bitel tuvo una participación del 5% frente a sus competidores, enfocándose en un posicionamiento como un operador de internet móvil, ofreciendo planes con datos ilimitados. Hacia el 2014, se encontraba liderando en diversas provincias del Perú como Piura, Cajamarca, entre otros. (OSIPTEL, 2014).

Bitel generó una gran demanda por el producto que ofertaba sin necesidad de pagar publicidad ATL y BTL gracias a que generó una estrategia de expansión basada en la creación de 16 sucursales alrededor del Perú, desde el año 2015 hasta el 2019. Cada sucursal contaba con el siguiente organigrama:

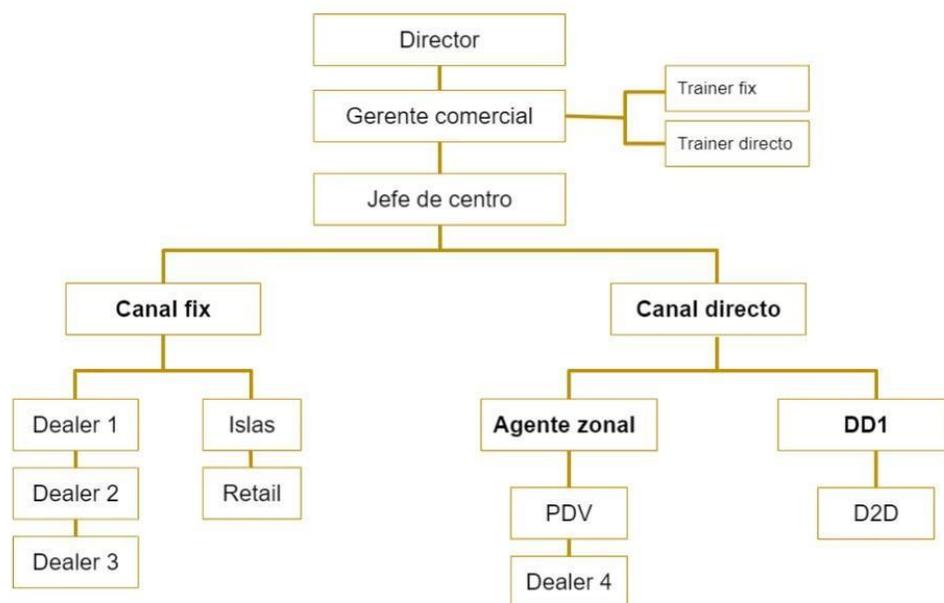


Imagen 1 Organigrama de Sucursal. Elaboración propia.

La persona encargada de monitorear y alcanzar las ventas en equipo con la fuerza de ventas son los jefes de centro por distrito de cada sucursal. Dentro de los integrantes de la fuerza de ventas se encuentran los encargados de los canales directo y fix (distribuidores). Como representantes de canal directo se tienen a los agentes zonales y DD1 (líderes de vendedores de campo), quienes tenían a su cargo visitas y capacitaciones a los puntos de venta y promotores de venta final. Por otro lado, quienes realizaban la venta final en los canales de distribuidor son los encargados de los dealers tipo 1, 2, 3, islas y retail.

Gracias al aumento de participación en el mercado de la marca de 15.3% en el año 2018, se decidió incorporar un departamento enfocado en la comunicación interna entre el área de producto y el área comercial, al cual se le denominó “Training” (OSIPTEL, 2018). Este departamento tenía como objetivo principal la capacitación continua del área de ventas (retail, islas, dealers, D2D, team leader, gestores zonales) con la finalidad de afianzar el conocimiento de la marca y los productos.

El departamento de Training se comunicaba por medio de grupos de WhatsApp en los cuales se encontraban los encargados de difundir información a cada sucursal (agentes zonales, DD1, encargados de dealers, islas y retail). Por estos grupos se convocaban a reuniones virtuales de capacitación desde la sede central en San Isidro para informar sobre productos y comisiones a colaboradores. Esto facilitaba la retroalimentación en tiempo real con los colaboradores a nivel nacional. Adicionalmente, se incorporó el aplicativo “btraining” que se usaba para evaluar lo capacitado. Los grupos también servían para comunicaciones inmediatas, además de enviar mensajes positivos con respecto a la marca y a la motivación del trabajador.

En cuanto a las comisiones a colaboradores, se plantearon varias con el fin de incentivar. En los gráficos 2 y 3 se muestran algunas de las comisiones establecidas en el año 2019:

COMISIONES CANAL DIRECTO			
DD1	D2D	Agente Zonal	PDV/Dealer 4
<ul style="list-style-type: none"> - Bono por nuevo D2D - Bono por compra de anypay - Activaciones de líneas prepago - Activaciones de líneas postpago - Líneas postpago que se mantuvieron activas - Bono por cantidad de días trabajados - Bono por retención de D2D - Bono por cantidad de días trabajados 	<ul style="list-style-type: none"> - Bono por compra de anypay - Activaciones de líneas prepago - Activaciones de líneas postpago - Líneas postpago que se mantuvieron activas - Bono por cantidad de días trabajados - Bono por antigüedad 	<ul style="list-style-type: none"> - Bono por nuevo apertura de nuevo PDV - Bono por compra de anypay - Activaciones de líneas prepago - Activaciones de líneas postpago - Líneas postpago que se mantuvieron activas - Bono por antigüedad de líneas postpago 	<ul style="list-style-type: none"> - Activaciones de líneas prepago - Activaciones de líneas postpago - Antigüedad de líneas postpago - Bono por compra de anypay

Tabla 1 Comisiones de canal directo, elaboración propia

COMISIONES CANAL FIX			
DEALER 1	DEALER 2	DEALER 3	ISLAS/RETAIL
<ul style="list-style-type: none"> - Activación de líneas prepago - Activación de líneas postpago - Bono de renta y staff - Bono por antigüedad de tienda - Bono por antigüedad de líneas - Bono por venta de equipos - Bono por alcance de indicadores de fidelización - Bono por pago de recibos postpago 	<ul style="list-style-type: none"> - Activación de líneas prepago - Activación de líneas postpago - Bono de renta y staff - Bono por antigüedad de tienda - Bono por antigüedad de líneas - Bono por venta de equipos - Bono por alcance de indicadores de fidelización - Bono por pago de recibos postpago 	<ul style="list-style-type: none"> - Activación de líneas prepago - Activación de líneas postpago - Bono de renta y staff - Bono por atención de reclamos - Bono por antigüedad de tienda - Bono por venta de equipos - Bono por alcance de indicadores de fidelización - Bono por pago de recibos postpago 	<ul style="list-style-type: none"> - Activación de líneas prepago - Activación de líneas postpago - Bono de renta y staff - Bono por antigüedad de tienda - Bono por venta de equipos - Bono por alcance de indicadores de fidelización - Bono por pago de recibos postpago

Tabla 2 Medios de comisión en canales fix, elaboración propia

Con estos esfuerzos comerciales, la empresa logró incrementar en un 1.5% su participación en el mercado de telefonía, así también como establecerse como el operador de telefonía móvil con mayor participación en los diferentes poblados del interior del país (OSIPTEL, 2019).

Aun con lo mencionado anteriormente, el crecimiento sostenido de la organización exige a la misma la definición de prácticas de comunicación interna como parte de su estrategia de ventas para alcanzar las metas establecidas que posibiliten establecer su competitividad en el mercado nacional actual.

1.2 Formulación del problema

General

¿Qué estrategias de comunicación interna tuvieron un mayor impacto en los equipos comerciales en Bitel en el año 2019?

Específicos

- ¿Cómo se han estructurado los mensajes dirigidos a los equipos comerciales en Bitel Perú en el año 2019?
- ¿Cuáles han sido los factores de éxito asociados a la comunicación interna que han permitido al equipo comercial generar mayor cantidad de ventas en el año 2019?
- ¿Cuál es el potencial de la empresa que permite lograr una imagen competitiva frente a la competencia por medio de la fuerza de ventas?

1.3 Objetivos de investigación

General

Entender qué estrategias comunicativas tuvieron un mayor impacto en los equipos comerciales en Bitel en el año 2019.

Específicos

- Analizar el diseño y la estructura de los mensajes dirigidos a los equipos comerciales en Bitel Perú en el año 2019.
- Determinar qué mensajes han permitido al equipo comercial generar mayor cantidad de ventas en el año 2019.
- Identificar el potencial de la empresa que permite lograr una imagen competitiva frente a la competencia por medio de la fuerza de ventas.

1.4 Justificación

El enfoque de la comunicación interna como estrategia comercial es parte del proceso de gestión comercial, el cual cuenta con diferentes pautas y acciones que permiten posicionar a organizaciones sobre sus diferentes competencias del mismo rubro. Según Alvarado Muñoz (2017) la gestión comercial se mantiene en continua evolución tanto de manera tecnológica como en gestión de personas siendo este último un factor de éxito en diferentes empresas a nivel mundial. Como parte de esta evolución se ha presentado la comunicación dirigida al cliente interno (fuerza de ventas), el cual figura como cara de la organización en las transacciones comerciales.

“Los equipos comerciales cuentan en la actualidad con una gran variedad de herramientas que facilitan su trabajo. Entre ellas destaca la comunicación como disciplina que deben dominar los vendedores y profesionales de venta” (Moreira, 2012, p. 12). Esta herramienta solo es útil si las empresas pueden conectar con los vendedores para que ellos a su vez conecten con sus consumidores finales.

Bitel, al ser una organización con un crecimiento sostenible año tras año, necesita estrategias de comunicación interna capaces de evolucionar para dar solución a los nuevos retos que presenta el mercado y presentará en el futuro.

En el año 2019, Bitel necesitaba darse a conocer como marca en el mercado de telefonía móvil. Ante este requerimiento, la empresa respondió con una estrategia enfocada tanto en la identidad como en cultura corporativa empleando como táctica la planificación de la comunicación interna enfocada en la fuerza de ventas, la cual hoy en día es la cara de la organización. Por ello, Bitel se mantiene vigente a diferencia de otros competidores que ingresaron en años posteriores.

Para llevar a cabo esta investigación, analizaremos cómo la comunicación interna impulsa los pilares de identidad y cultura organizacional entre los colaboradores comerciales, sirviendo como una estrategia innovadora para alcanzar las ventas.

Línea de Investigación:

La presente investigación pertenece a la línea de investigación de comunicaciones: “Percepción y prácticas comunicacionales del público y usuarios”. La cual es definida, según la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina UCAL bajo la RESOLUCIÓN RECTORAL N° 043-2022-UCAL (2022) como: “el estudio de la comunicación en la sociedad y entre las personas, tanto en medios como en espacios de relación e interacción, desde la perspectiva de las subjetividades, emociones y sensibilidades en el uso, la apropiación y las prácticas comunicacionales”. Considerando la BITEL como el espacio de relación e interacción.

Objetivos de la ONU que se relacionan a la línea:

- **ODS N° 10:** Reducción de las desigualdades.
- **ODS N° 12:** Producción y consumo responsables.
- **ODS N° 13:** Acción por el clima.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

La validación de los beneficios anteriormente mencionados de una estrategia de comunicación interna correctamente ejecutada dentro de una organización se puede realizar viendo la casuística de entidades que anteriormente las hayan aplicado. Para este capítulo se describirán y analizarán tres casos de empresas reales; las dos primeras serán Vodafone (España) y Pfizer (México), ambas mencionadas por Fuentes (2012) autora de la revista titulada Imagen y Comunicación. Finalmente, también se analizará un caso particular de Bitel (Perú).

La primera mención es a Vodafone, esta es una empresa española de telecomunicación, es ganadora del reconocimiento del 'Premio a las mejores Prácticas en Comunicación Interna' - categoría 'Campaña de marketing interno', organizado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa de Madrid en el año 2008. La campaña que llevó a Vodafone a este reconocimiento estuvo enfocada en agradecer a cada uno de los empleados comerciales, pero en lugar de hacerlo de manera general, la idea de esta campaña era destacar los nombres de cada uno de ellos para que sintieran que el mensaje de agradecimiento era personal. Así, se incluyeron elementos gráficos que estaban llenos de nombres de trabajadores (aproximadamente 4 mil nombres) y en el centro decía "Gracias a ti, ya somos 15 millones de clientes". Estos elementos gráficos estuvieron presentes en los buses que utilizaban los empleados comerciales y en una lona en la entrada a las oficinas (con una medida aproximada de 180 m²). Otro mensaje que estaba presente en las oficinas era "Nuestros clientes puestos en fila podrían recorrer la distancia entre Cádiz y Copenhague". El último detalle fue incluso más personal, tuvo como objetivo hacer parecer que cada trabajador había salido como portada de un periódico. Primero ese día en el escritorio personal de los colaboradores estaba el siguiente mensaje: "Hay noticias para imprimir y enmarcar (mira tu correo electrónico)". En el correo de cada uno de ellos se les decía que ellos figuraban en

la prensa y se adjuntó un enlace a una página que daba esa impresión. Asimismo, con el apoyo de un diario local, cada uno de los trabajadores obtuvo un ejemplar personalizado en el cual se le daba las gracias por su apoyo para alcanzar esta meta. Se realizaron alrededor de 4500 ejemplares especiales en los cuales figuraba en la portada “Gracias a sus empleados, Vodafone supera los 15 millones de clientes”, y dentro de la portada y contraportada, nuevamente se podía ver todos los nombres de los colaboradores de la empresa.



Imagen 2 Decoración Vodafone "Gracias a ti, ya somos 15 millones de clientes"

La segunda mención es al laboratorio farmacéutico Pfizer de México, cuyo plan de marketing interno se caracterizó por subdividirse en planes con enfoques variados pero correlacionados. La primera campaña fue nombrada “Bájale una tonelada al edificio”, esta premisa simple daba a entender la preocupación de la entidad para con la salud de los trabajadores. La segunda campaña, “Call to action” o Llamado a la acción se enfocó en mejorar los conocimientos de los trabajadores con respecto a los productos de la compañía.

La tercera mención es a Bitel Perú, que en el año 2019 realizó la campaña “El Gran Sorteo Bitel”, cuyo objetivo fue motivar al personal comercial con el sorteo de 8 motos Yamaha.

Durante la vigencia de la campaña, se incentivó la participación a los jefes de centro, junto con sus respectivas fuerzas de ventas, en las capacitaciones sobre tácticas de ventas, información de productos, stock de merchandising y motivación al personal los días martes y jueves. Estas reuniones incluyeron concursos en vivo por medio de la aplicación Kahoot!.

Todo este proceso fue el resultado del trabajo de los departamentos de Training, Producto y Comunicación Externa, quienes realizaron una investigación en conjunto con las diferentes áreas recogiendo el *feedback* de las capacitaciones y la comunicación directa con los jefes de centro de las sucursales, los cuales en reiteradas ocasiones mencionaban la molestia por parte de la fuerza de ventas con respecto a realizar trabajo de campo (siendo esta la principal actividad que solicitan las sucursales para poder adquirir nuevos puntos de venta y promotores).

Según Joglar (2014) este tipo de acciones que aportan al reconocimiento del colaborador genera una motivación extrínseca. Toda esta serie de eventos y herramientas otorgadas, permiten al colaborador afianzar la confianza que siente a la empresa, la cual con el paso del tiempo contribuye a la eficiencia y eficacia organizacional, que permitirá acceder de forma más rápida al cumplimiento de metas de la organización.

Grönroos (1990), autor del libro *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*, destacó una nueva teoría en la cual describió la meta de la comunicación en el ámbito comercial como “Motivar y educar a los trabajadores sobre la importancia del cliente externo”, argumentando que la satisfacción del cliente externo se logra a través de los empleados y correctas exigencias a las que han tomado atención y advertencias sobre la relación de los jefes en la organización.

Es conveniente desarrollar ciertos aspectos de la comunicación, porque si la empresa está considerando implementar un nuevo modelo comercial, debe definir el enfoque de identidad y pertenencia desde el inicio. Además, identificar a la

comunicación interna como un desarrollo holístico ayuda a comprender lo intrínseco de su filosofía.

Este tipo de investigaciones permiten ver que la forma en cómo se desenvuelven los equipos comerciales es parte de la comunicación dentro de la empresa. Son las técnicas que permiten posicionar la estrategia de comunicación de la empresa a un público formado por sus trabajadores, con el objetivo de aumentar su motivación, sentido de pertenencia y, por consiguiente, su productividad.

2.2 Bases teóricas

a. Comunicación interna

La comunicación interna durante años fue catalogada como una necesidad de alta dirección, de línea ejecutiva y puesta en práctica para situaciones en las que la influencia recae en cadenas de mando directo tales como ejecutivos y mandos intermedios. Sin embargo, esta ha evolucionado y ha adquirido nuevos usos que permiten transformar diferentes espacios y objetivos de la organización (CEUPE, 2014).

Sin establecer una correcta comunicación, las estrategias posiblemente no generarán los resultados que se esperan. Dichos inconvenientes pueden ser resueltos o atenuados con una correcta comunicación interna. Dicho proceso es de alta importancia para las compañías que presentan una necesidad de profesionales enganchados para alcanzar sus objetivos. Las herramientas de comunicación interna como las alertas de escritorio también pueden ayudarlo a lograr una estrategia exitosa de comunicación interna (Bruno, 2018).

La comunicación interna es uno de los aspectos primordiales para que tanto el clima laboral como las relaciones entre clientes internos y la motivación de los mismos sean satisfactorias. Mediante una correcta comunicación interna se pueden

transmitir valores estratégicos y objetivos, creando fidelidad y sentido de pertenencia a la organización (Martinez, 2016).

El principal objetivo de la comunicación interna es propiciar que los empleados estén alineados y comprometidos con la organización. De esa forma, las acciones que van a corde con lo que la empresa manifiesta se establecen y estimulan. Para que todo ocurra correctamente, la relación con los profesionales de la empresa debe ser simple, constante, transparente e integral. La importancia de esta área está basada en las ventajas de tener una comunicación interna efectiva en la empresa. Si ya ha trabajado en una empresa, esta debe tener una idea de lo molesto que es un entorno de trabajo cuando las personas no interactúan mucho (Valades, 2020).

Por medio de la comunicación interna se motiva a que los profesionales desarrollen relaciones interpersonales y trabajen en equipo con un espíritu de apoyo mutuo. Las distancias entre departamentos disminuyen, lo que facilita a que las personas puedan unirse y trabajar en armonía. Con este vínculo reforzado entre los empleados los procesos operan con mayor eficiencia y cada equipo se fortalece. Esta combinación favorece la formación de un clima más sereno, respetuoso y rentable dentro de la empresa (Valades, 2020).

Tan pronto los colaboradores se sienten alienados con los objetivos de la organización, naturalmente es que se esfuercen más por ser útiles para la empresa. Cada empleado comienza a comprender mejor su papel dentro de la empresa, su importancia y el impacto que su trabajo tiene en los resultados generales de la empresa (Valades, 2020).

Berceruelo (2011) enfatiza sobre la comunicación interna:

Sin embargo, en toda organización se generan multitud de “ruidos” que entorpecen la Comunicación Interna y dificultan la consecución de los objetivos empresariales relacionados con ella. Por eso, descuidar la Comunicación Interna en una compañía implica asumir serios riesgos de funcionamiento, ya que esta actúa como terapia de choque para neutralizar aquellos frenos o conflictos que puedan surgir como consecuencia de rumores, informaciones deformadas u otros factores imprevistos. (p. 24)

Todo esto logra que los profesionales entiendan cuánto necesitan producir ellos y sus equipos para que la organización se vea beneficiada en un área general. Un mayor enfoque y motivación permite que los colaboradores incrementen su productividad.

Este tipo de conceptos de productividad y relevancia para la empresa también contribuyen a que la permanencia de los empleados sea por un periodo más prolongado.

Los empleados al estar motivados, sentir reconocimiento y dedicarse en un clima laboral agradable son más felices y prácticamente no poseen ninguna razón para abandonar su centro laboral. Un cambio de aire se tendrá menos en cuenta cuando la calidad de vida en el trabajo indique que vale la pena continuar en el equipo (Grupo Romero, 2019).

La comunicación interna fomenta un clima organizacional amigable y dinámico. Por ello, es fundamental que los empleados nuevos no estén aislados y se adapten lo más pronto posible, para de ese modo romper las barreras y conocer la filosofía de la empresa.

En cuanto a la comunicación en equipos comerciales, según Castro (2010), la gran competitividad a nivel global impulsa a organizaciones a innovar en cuanto a su gestión comercial, de tal manera que estas mismas puedan alcanzar un alto posicionamiento incrementando sus ventas. Para poder acceder a ello, son necesarios diseños que permitan acceso a estrategias de comunicación.

Por otro lado, Lovelock (2009) define a las ventas como el proceso en el cual se satisfacen las necesidades y requerimientos del cliente. Dando paso a una transacción de beneficios para el cliente, el vendedor y la empresa. La venta es una gestión económica primordial, en la cual se genera una demanda y una oferta considerada como actividad comercial que genera rentabilidad.

La organización, para entrar en rangos de competitividad, debe ser capaz de vender sus productos y/o servicios a un precio razonable, para poder generar la

utilidad establecida para continuar en el mercado. Este proceso viene siendo ejecutado por un conjunto de estrategias y técnicas.

La comunicación puede ser descrita como el proceso de generar relaciones interpersonales. Si enfocamos dicho proceso a la comunicación comercial, es necesario entender que la comunicación posee como objetivo vender nuestro producto o servicio. El proceso concluye una vez logremos transmitir de manera concreta y clara la información a nuestro receptor, que es nuestro cliente en este caso. El mensaje tiene que estar argumentado con firmes propósitos, además, se tienen que considerar las habilidades que se utilicen como tono de voz, expresiones, entonación, lenguaje (Enrique, 2007).

Todas estas habilidades influyen y promueven la conducta de los clientes durante la toma de decisiones, al igual que sus necesidades, requerimientos y motivaciones personales que impulsan en sus decisiones finales.

Moreira (2012) menciona sobre la comunicación:

Su finalidad es culminar con éxito una venta, lo que, inevitablemente, exige un intercambio de ideas para conocer las necesidades del cliente, para poder responder a sus objeciones en caso de que las tenga y, sobre todo, para saber que el cliente no solo ha escuchado el mensaje, sino que lo ha captado perfectamente” (p. 7)

La comunicación es una habilidad que va relacionada íntimamente con la inteligencia emocional, con el liderazgo y el arte del marketing en el caso comercial, si no se transmite de correcta forma la hora de comunicar nuestras ideas, nuestros proyectos, nuestros productos, nuestra empresa, careceremos de habilidades imprescindibles en nuestra vida (Zayas, 2011).

El primer paso para gestionar la comunicación en el lado comercial es tener pleno conocimiento del público al cual se está dirigiendo la oferta e identificar el mejor canal para hacer llegar la información. En esta medida se puede determinar los tipos de necesidad que tiene cada cliente y entablar acciones para satisfacerlas (Coca, 2006).

Moreira (2012) finaliza su tesis “La comunicación comercial en el cierre de ventas” con una de las siguientes conclusiones:

La comunicación comercial es importante en un cierre de ventas, ya que para culminar con éxito una venta se necesita un intercambio de ideas para conocer las necesidades del cliente. Para poder responder a sus objeciones en caso las tenga, y sobre todo para saber que el cliente no solo ha escuchado el mensaje, sino que lo ha captado perfectamente. Las formas de la comunicación comercial con el cliente son: la verbal, no verbal y paraverbal. (p. 36)

La comunicación no es lo que uno dice, sino lo que el receptor entiende, por esto mismo es necesario atender a lo que comunicamos y entender como lo comunicamos. Dentro del área comercial se suele enfocar la mayor cantidad de atención en el producto y dejamos de lado al factor humano con la capacitación y entrenamiento efectivo para sellar el trato (Ramírez, 2020).

La actuación que el vendedor debe tener frente al comprador refleja el modelo AIDA (atención, interés, deseo y acción). Esto responde a cada comprador diferente, pues no todos los tipos de venta son iguales (Alvarado, 2017).

Finalmente podemos rescatar que la promoción comercial es fundamentalmente comunicacional, la cual tiene como objetivo brindar información sobre la existencia de un producto y sus ventajas, además de convencer al comprador potencial para que realice la compra del producto y determinar cómo brindar un servicio de posventa completo.

b. Endomarketing

El endomarketing, también denominado marketing interno, es una nueva herramienta poco conocida que emplean las empresas. La implementación de esta hace que los empleados sientan familiaridad con la organización haciendo que los procesos sean eficientes y productivos, esto debido a que el endomarketing busca conectar con la motivación y satisfacción de los colaboradores dentro de la organización (Fuentes, 2019).

El concepto del endomarketing viene siendo desarrollado desde que Berry, Hensel y Hurke (1976) mencionan una práctica en la que la satisfacción de las necesidades de los colaboradores en la organización puede satisfacer las necesidades de los consumidores.

Los trabajadores solían representarse como engranajes de una maquinaria para las empresas, quienes debían cumplir con operaciones en específico, sin posibilidad de alzar su voz o preocuparse por su estabilidad mental. Hoy en día se les está dando la importancia requerida y el valor necesario bajo términos como Talento o Capital Humano. Las empresas están valorando cada vez más el bienestar de sus colaboradores y procurando brindar todas las herramientas necesarias para que estos sean más productivos en cada una de sus labores. De igual forma, el colaborador actualmente busca diferentes beneficios en las empresas más allá de su remuneración, no que solo ofrezcan estabilidad laboral, sino un lugar donde la empresa busque generar vínculos que sean más humanos. Es decir, el preocuparse por su bienestar, sus necesidades tanto personales como laborales y de desarrollo profesional, aportando el valor que el colaborador necesita al realizar su trabajo y de esta manera la empresa se alinee con su factor motivacional y emocional (Sempertegui, 2018).

De acuerdo con Gonzáles y Hernández (2012) las estrategias de endomarketing aparecen en respuesta a la necesidad de las empresas de aumentar su competitividad en calidad, reconocimiento y posicionamiento de su marca. El implementar estas acciones en las organizaciones permite que aprecien a sus trabajadores y reconozcan en ellos el activo intangible con el que diferencia a cada empresa, se puede inferir que un indicador de éxito y logro en el alcance de objetivos es el grado de obtener motivación y fidelización en cada uno de sus integrantes.

Según Valencia (2005) dentro de los tópicos más importantes en una organización está el preservar la sostenibilidad en el mercado y cómo los colaboradores podrían contribuir a este objetivo. Por ello es que debe considerar

como gran activo al recurso humano, desde este enfoque el marketing interno o endomarketing se consolidaría como un elemento estratégico entre el capital humano y la empresa.

El endomarketing abarca diversas iniciativas enfocadas a premiar el compromiso y la implicación de los colaboradores en la empresa. Este percibe a los colaboradores como los verdaderos embajadores y prescriptores de la marca, principalmente, a partir del desarrollo de las redes sociales. Por ello es tan importante trazar una estrategia de endomarketing que propicie el bienestar, la entrega y el buen clima laboral, y de esta forma proyectar una imagen empresarial capaz de atraer el mejor talento (Martínez, 2019).

Tanto la comunicación interna como el marketing buscan enfocar sus esfuerzos en las acciones dentro de la organización. Para ello, se centra la atención en las personas que trabajan en la empresa, lo cual conlleva a que se complementen.

Ambas disciplinas se diferencian en la estrategia y la aplicación de las acciones. La comunicación interna trabaja por optimizar el flujo de información y las relaciones dentro de la empresa, el endomarketing se decanta por considerar a los colaboradores como “clientes” (Barillas, 2017).

Dentro de las principales acciones del endomarketing está el hacer sentir valor y transmitir el entusiasmo a los colaboradores, crear herramientas de comunicación interna, formar y apoyar actividades de ocio para compartir y realizar acciones de benchmarking.

Barillas (2017) señala:

Endomarketing no es dar una palmadita en la espalda o enviar al empleado una felicitación de cumpleaños, practicarlo requiere e implica un mayor compromiso por parte de la empresa hacia sus trabajadores y desde luego, no debe esperarse a estar en tiempo de crisis o a ver a los empleados desmotivados para aplicar las buenas prácticas del endomarketing. (p. 7)

Dentro de las consideraciones a la hora de llevar a cabo una buena estrategia de endomarketing está la motivación en realizar determinadas actividades y las necesidades de cada persona, donde la satisfacción se transforma en fidelización y se proyecta en los clientes externos en aspectos como la atención al cliente.

Regalado, et al. (2011) definen al endomarketing como:

Conjunto de estrategias y acciones propias del marketing que se planean y ejecutan al interior de las organizaciones con la finalidad de incentivar en los trabajadores, o clientes internos, actitudes que eleven la satisfacción de los clientes externos y, con ello, contribuyan a crear valor para la empresa. Indican que se trata de motivar a los trabajadores, crear un mejor clima organizacional y obtener un mayor grado de lealtad y en la relación empresatrabajador. (p. 17)

Entre los puntos positivos del modelo está la referencia al empoderamiento, que se refiere a dar a los colaboradores las herramientas para atender debidamente al cliente. En endomarketing los autores mencionados anteriormente sugieren mayor participación del recurso humano y el marketing en las actividades relacionadas con el trabajo, ya que si este es visto como el producto para el cliente interno se debe orientar de tal manera que sea lo adecuado (Regalado, Allpacca, Baca & Gerónimo, 2011).

De acuerdo con Caro & Rodriguez (2014) se tiene como conclusión que las prácticas realizadas en endomarketing tienen el objetivo de satisfacer a los clientes internos por medio de estrategias de marketing al interior de la empresa. Con estas prácticas se establece a la empresa como un lugar atractivo para el cliente interno, tanto como para su postulación como para mantenerse en ella.

La capacitación, dentro del endomarketing, es el procedimiento que posibilita al receptor el aprendizaje de conocimientos, con el potencial de transformar los comportamientos propios de las personas y de la organización de la que forman parte. Esta herramienta fomenta el aprendizaje y por ende contribuye a la corrección de actitudes del personal en el puesto de trabajo (Jaureguiberry, 1999).

La capacitación pasa a ser necesaria cuando se identifica una brecha en la performance, es decir cuando existe una brecha que impide, dificulta y retrasa el logro de metas y objetivos de una empresa por la falta de desarrollo de las actividades del personal.

La aplicación de estos conocimientos implica necesariamente nuevas responsabilidades en todas las acciones correspondientes al rol que desempeña la persona en la organización. En general, dichas responsabilidades tienen relación con la posibilidad que les dan los conocimientos a las personas que puedan tomar decisiones autónomas, en lugar de depender de un superior o de un par que haya sido capacitado anteriormente, siempre dentro de la función específica que realiza en la organización y para la cual este ha sido preparado.

Jaureguiberry (1999) afirma sobre la capacitación para el aprendizaje y la evaluación:

Es importante que se evalúe antes de empezar a trabajar con el grupo el nivel de capacitación que tienen los participantes, para evitar hablar para pocos. El capacitador a su vez, tendrá capacidad y práctica para evaluar en forma rápida, durante el desarrollo de las actividades, estas circunstancias a efectos de ir redefiniendo las condiciones en caso de resultar necesario. (p. 4)

La importancia de un modelo de capacitaciones en organizaciones permite que estas puedan ser competitivas en cualquier estrato y que puedan cumplir con las demandas de calidad y cantidad exigida por los clientes. Sin embargo, dichos ámbitos requieren de una estrategia que se alinee al presupuesto establecido en las organizaciones y que se adapten a los perfiles de los colaboradores.

Respecto al ámbito económico, la capacitación es una inversión a largo plazo, que puede tener una de las mayores rentabilidades para una organización, ya que, a pesar de existir capital humano con excelente aptitud, además cuenta con la formación adecuada. El uso de estos espacios prepara al factor humano para desenvolverse en diferentes situaciones y evita un gasto superior de tiempo en operaciones y procesos que desarrolla la organización (Ccorimanya, 2015).

La capacitación dentro de áreas comerciales desarrolla programas eficaces para vendedores de diferentes niveles generando cambios significativos en las áreas de ventas de épocas pasadas a las actuales. Dentro de estos cambios se presentan personal de compras mejor capacitados que tienen interacción con vendedores, mayor competencia de empresas extranjeras y la importancia que los clientes dan a la calidad del producto y el servicio.

Esta propuesta es uno de los factores que mejora la comunicación entre los equipos de ventas y el resto de la organización. La capacitación es un factor de cohesión que favorece el sentimiento de pertenencia a un equipo y fortalece el entusiasmo y la moral de personal que, a menudo trabajan aislados y con muchas emociones diariamente (De Angello, 2019).

Según Wald (2009), las nueve buenas razones para capacitar a los vendedores son las siguientes:

- Porque aumentan el volumen de ventas y los beneficios del negocio.
- Porque tienen más en cuenta los intereses de la empresa.
- Porque defienden mejor la estrategia comercial y la reputación de la empresa.
- Porque aumenta la motivación, la moral y la integración de los vendedores.
- Porque en vez de resignarse ante las dificultades, reaccionan buscando las soluciones. - Porque mejoran su conocimiento de la clientela y aprovechan mejor su conocimiento de los productos.
- Porque hacen más eficiente su organización personal.
- Porque mejoran su profesionalidad en todos los aspectos del proceso de ventas. - Porque logran el éxito sin dejar de ser quiénes son, descubriendo sus puntos débiles y afianzando sus puntos fuertes. (p. 3)

La capacitación que ofrece una empresa a sus colaboradores puede abrir paso a que estos generen lazos de asociación con los clientes y finalmente aporte a la salud de la organización.

A la capacitación en ventas y al desarrollo de la fuerza de ventas se les considera como un proceso de largo plazo pues ésta asegura un crecimiento continuo y una mejor productividad de los vendedores. En otras palabras, la capacitación en ventas y los programas de desarrollo establecidos por las empresas ayudan de forma constante a los colaboradores a fortalecer sus conocimientos, a mejorar sus hábitos y técnicas de ventas y a desarrollar buenas actitudes acerca de sí mismos y de sus trabajos, clientes y la organización (Jamaica, 2015).

Otro elemento perteneciente al endomarketing es el clima laboral. Este es el ambiente que se respira en el medio en el que los trabajadores llevan a cabo sus distintas labores. Olaz (2013) presenta un concepto que se encuentra condicionado por factores propios de la percepción y características de los empleados, pero también por las acciones de la empresa.

La definición de clima laboral no puede entenderse sin una referencia en la que se considere a la psicología. Esto se encuentra definido en clara conexión con las conductas y las motivaciones de los trabajadores, pues la buena ejecución de un clima laboral apoya al cumplimiento de los objetivos de los individuos (Encinas, 2013).

Flippo (1984) menciona que el clima laboral es un término meteorológico, el cual se refiere a las condiciones que se viven en el ambiente laboral tales como atributos, estructura y los tipos de liderazgo que son ejercidos sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los diferentes componentes de la organización.

Dentro del marco del clima laboral se debe mencionar la motivación. Este es un aspecto importante parte del comportamiento organizacional, el cual permite canalizar la conducta en general del trabajador, dando paso a sentirse bien al respecto a lo que hace y de qué forma se alcanzan las metas de la organización. Este fenómeno socialmente construido, aporta en las interacciones de un propio individuo, grupo, en sus condiciones laborales, lo cual, finalmente resulta un significado a sus experiencias y a sus resultados. Los resultados organizacionales

son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad (García, 2009).

El *engagement* dentro del contexto empresarial se entiende como el esfuerzo voluntario de los colaboradores de la organización. Este hace referencia al esfuerzo y persistencia por parte del colaborador por cumplir con las actividades con las que está comprometido.

El primer punto clave para establecer una diferencia entre el clima laboral y el engagement son las magnitudes o dimensiones que cada uno estima. Mientras que en el clima laboral están implicadas desde siete hasta catorce dimensiones de trabajo (por ejemplo, la comunicación, condiciones de trabajo, continuidad y el desarrollo laboral, imagen de la compañía según la perspectiva del trabajador, satisfacción y trabajo en equipo); el *engagement* solo analiza lo que viene a ser el insight del trabajador en donde pueden desatacar la dedicación y el ímpetu laboral (Chiang, Fuentealba, & Nova, 2017).

La dedicación sugiere estar verdaderamente involucrado en el trabajo y experimentar un sentimiento de entusiasmo, inspiración y orgullo. Por último, tener ímpetu es estar absolutamente enfocado y alegremente inmerso en las actividades laborales, de manera que las horas pasen velozmente y se deje de experimentar interés por dejar el trabajo. En ambos estudios se emplean cuestionarios para cuantificar sus métricas. De acuerdo a esto, el instrumento varía, ya que en el clima laboral se emplean muchísimos modelos de encuestas, cuestionarios, entre otros, mientras que un modelo de engagement es más un grupo de acciones que generan motivación extrínseca para retener de buena forma al colaborador (Grau, 2018).

Este último viene ligado a la cultura organizacional, la cual crece de forma continua con el tiempo. A diferencia de la identidad de la empresa donde las normas están escritas, esta es una esencia propia de la organización, un conjunto de tradiciones y reglas tácitas.

Un buen clima laboral se enfoca hacia las metas generales, fomentando situaciones favorables de trabajo en equipo y de alto rendimiento al momento de gestionar liderazgo y cerrar ventas.

c. Liderazgo

De acuerdo a Fernández (2018), el liderazgo es la clave para que una compañía, departamento o proyecto de diferente ámbito funcione. El verdadero reto de las organizaciones es hallar a quienes han desarrollado su liderazgo de equipo. El liderazgo es el conjunto de habilidades que permiten influir en la forma de pensar y actuar de las demás personas, pero este concepto tampoco debe centrarse únicamente en cambiar el parecer de las personas.

Un líder tiene la habilidad de tomar la iniciativa y proponer ideas innovadoras, no únicamente dar indicaciones. El liderazgo es más evidente en muchos ámbitos de la vida, más allá del empresarial, puesto que el líder es el responsable del cumplimiento de objetivos de una forma rápida y efectiva (Fernández, 2018).

El liderazgo no es plano, según el contexto en el cual este se desarrolle, puede hacer hincapié en la clase de impacto que este puede ser capaz. Tiene, por lo tanto, una función dentro de la organización y en el contexto de la vida misma (Vásquez, Bernal & Liesa, 2014).

Es así como en las organizaciones el entablar liderazgo es un factor de vital importancia para crecer. Un líder será capaz de establecer una correcta comunicación y aportar a la integración de los miembros.

Según comenta Castillo (2014), el liderazgo también puede ser interpretado como una forma de ser, una manera de dirigir y ver como las cosas van tomando forma con el paso de los años. Es un proceso de interacción entre los miembros de un grupo que tiene interés en el progreso de la organización para la cual se trabajó.

El liderazgo, como capacidad de un jefe en guiar y dirigir a un equipo, es fundamental para la supervivencia de cualquier organización. Una empresa puede

tener una planeación detallada, control y más, sin embargo, no por ello puede salir adelante si hace falta un líder apropiado. Incluso, dicha organización puede carecer de planeación y control, pero teniendo un buen líder puede salir adelante (Rivera, 2012).

El ser humano presenta necesidades sociales entre las cuales se tienen la necesidad de pertenecer a grupos, relacionarse con las personas, formar parte de la sociedad, entre otros. La comunicación es uno de los elementos clave para satisfacer esta necesidad, las organizaciones en la actualidad se mantienen constantemente comunicándose entre sí, ya sea internamente, con clientes externos, suplidores o miembros de la misma sociedad (Castillo, 2014).

Garay (2012) desarrolla lo siguiente sobre los líderes:

Los líderes más eficaces saben manejar las emociones, propias y de sus colaboradores, porque comprenden que su eficacia no depende solo de lo que dicen y hacen sino del modo en que lo hacen. Desde esta perspectiva, la tarea principal del líder es emocional, disipando la bruma o distorsión que producen las emociones tóxicas en el mensaje del líder y canalizando las emociones del equipo de colaboradores en una dirección positiva. (p. 65)

La comunicación es fundamental para el liderazgo puesto que una de las características que debe tener un líder es la capacidad de influenciar a las personas, si la comunicación es deficiente, no tendrá seguidores. La motivación de los equipos laborales depende ampliamente de la comunicación proveniente del líder. Este debe ser capaz de transmitir estrategia y la visión de la empresa, así también como los objetivos específicos de su organización (Castillo, 2014).

Una comunicación efectiva entre líder y miembro del equipo es la que permite que las cosas fluyan con naturalidad, evita conflictos y problemas que pueden aparecer en el equipo debido a la deficiencia al transmitir la idea deseada.

La comunicación dentro del ámbito empresarial apoya la forma en cómo este se mueve y desarrolla para alcanzar objetivos, Díaz & Serrano (2019) afirman que “la comunicación representa un proceso fundamental en la actividad organizativa de la

empresa para la consecución de los objetivos, mejora en la productividad y competitividad mediante el fomento del compromiso y motivación con los miembros que integran la empresa” (p. 15).

Castillo (2014) hace hincapié en que la comunicación a través de la tecnología permite que los equipos de trabajo puedan, con mayor fluidez, coordinar las actividades, crear compromisos y comprender los objetivos y la visión de la organización. Además, aumenta la productividad, la eficiencia en los procesos, intenta ser lo más transparente posible y establece relaciones con los socios, clientes y aliados que serán fundamentales para el éxito de la empresa.

Carnegie (2017) comparte sobre la importancia de la comunicación para el liderazgo:

Los líderes efectivos reconocen que una buena comunicación es esencial para involucrar con éxito a las personas en el proceso. Los líderes de ventas buscan activamente sugerencias e ideas. Demuestran la capacidad de motivar a otros a comunicar sus puntos de vista. (p. 4)

Los líderes de ventas asumen esta función dual. Primeramente, conocen que un proceso de ventas eficiente implica brindar apoyo a los vendedores durante todo el proceso. Estos líderes de ventas deben mantenerse actualizados sobre el estado de las oportunidades de negocio y dar apoyo en búsqueda de los objetivos de la organización, sin tratar de tomar el control (Carnegie, 2017).

Asimismo, los más efectivos líderes de ventas deben reconocer que el medio ambiente del vendedor está lleno de altibajos: ganar una venta grande es un logro que hace sentir al vendedor en la cima del mundo; al igual que al perder un cliente o una oportunidad, el vendedor considera que no tiene talento. Los líderes de ventas entienden que parte importante del trabajo es controlar todo el contexto emocional proporcionando a los vendedores empoderamiento, enfoque y dirección para así formar un equipo capacitado y eficiente.

2.3 Definición de términos básicos

Colaborador: El colaborador es el miembro parte de la compañía que desempeña diferentes labores relacionadas tanto a actividades empresariales como a cualquier tipo de actividades que tienen un objetivo en la empresa.

Fuerza de ventas: Son el grupo de personas enfocadas en el logro de objetivos comerciales. Se encuentran constantemente buscando prospectos de clientes a los cuales pueden realizar ventas de productos y servicios.

Comunicación horizontal: Se refiere a la interacción entre personas o grupos en el mismo nivel jerárquico dentro de una organización, facilitando el intercambio directo de información, ideas y feedback sin necesidad de pasar por canales formales de autoridad.

Público interno: Se refiere a los miembros de la compañía a los que se destinan los mensajes relacionados de motivación con el objetivo de inculcar una identidad de marca.

Público externo: Son los clientes finales que terminan adquiriendo los productos y servicios promovidos por el cliente interno.

Endomarketing: Se le denomina a la estrategia de la comunicación interna que busca la armonía entre la empresa y el cliente interno, todo esto con el fin de satisfacer sus necesidades y finalizar establecer lazos.

Capacitación: Es parte de una de las estrategias que emplea la comunicación interna dirigido al cliente interno. Con este tipo de acciones se busca familiaridad del cliente interno sobre los productos, servicios y la forma en como este puede cerrar ventas de forma satisfactoria.

Business Center (BC): Se refiere a un espacio el cual dirige las operaciones de uno o varios distritos donde se llevan a cabo las coordinaciones de jefes, representantes zonales, y equipos de ventas de campo. En este mismo espacio se

encuentran almacenados los materiales publicitarios y comerciales necesarios para las operaciones.

DD1: Líder de los vendedores de campo, es el responsable de dirigir y supervisar las actividades del grupo, establecer objetivos y determinar las zonas de venta.

D2D: Vendedores de campo, son los encargados de ofrecer los productos a posibles clientes en diferentes zonas.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Tipo de estudio

3.1.1 Tipo de investigación

Para poder conocer si la comunicación interna está teniendo un impacto positivo dentro de los equipos comerciales es recomendable realizar un tipo de investigación descriptiva. Esto se debe a que tenemos que puntualizar las características que se han realizado en el año 2019 en Bitel y cómo estas han funcionado para poder incrementar el volumen de ventas.

Esta investigación se basará en la recopilación de entrevistas con especialistas de diferentes áreas de comunicación interna, así también como especialistas en equipos comerciales.

Todo ello resulta conveniente para identificar cuáles han sido los factores de éxito establecidos en el periodo de estudio y cómo pueden ser replicados o mejorados en como propuesta para otras empresas y organizaciones, con el fin de desarrollar estrategias que permitan incrementar el impacto comercial y mejorar la comunicación entre la fuerza de ventas con los líderes comerciales.

De acuerdo con este diseño de investigación podremos recolectar información y analizarla para finalmente determinar el nivel de efectividad de nuestro estudio.

3.1.2 Enfoque de la investigación

De acuerdo con Sánchez, Blás y Tujague, el análisis descriptivo hace referencia a una porción del estudio que lleva a cabo la psicología del desarrollo. Es en este caso en donde la información se puede recolectar mediante entrevistas,

observación, entre otras fuentes similares, las cuales permiten establecer un esquema del fenómeno que se está investigando. (Sánchez, Blas & Tujaque, 2010).

De igual forma, Rojas (2009) señala que la investigación descriptiva exhibe el conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación con espacio y tiempo. Así, se puede llevar un registro mediante la observación y por preguntas.

Por lo expuesto líneas arriba, el enfoque de investigación descriptivo se basa en la recolección de datos mediante acontecimientos establecidos en el tiempo y contexto en el que se está presentando en la investigación. Para fines de esta investigación se ha seleccionado el enfoque descriptivo, el cual permitirá conocer los hechos y el planeamiento del caso de estudio en el año establecido.

En el año 2019 en Bitel el área de ventas tuvo una estructuración que permitió tener a los jefes de centro como eje central de las comunicaciones que se terminaron distribuyendo a la fuerza de ventas (véase gráfico 1).

3.1.3 Diseño de estudio

Según menciona Questionpro (2018) un diseño de estudio se define como los métodos y técnicas seleccionados por un investigador para combinarlos de una forma lógica, de manera que el problema de la investigación sea manejado de eficientemente.

De acuerdo con Donis (2013) los estudios descriptivos consisten en dos grupos: IA) Individuales: aquellos que se refieren al individuo, por ejemplo, los reportes de serie de casos, los estudios transversales y los estudios de supervisión, e IB) Poblacionales: aquellos que se refieren a la población (p. 80).

Según Marroquín (2012) la investigación descriptiva es también conocida como la investigación estadística, se describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio. Este nivel de investigación responde a las preguntas: quién,

qué, dónde, cuándo y cómo (p. 4). Teniendo en consideración los aportes de Marroquín, emplearemos un enfoque cualitativo, el cual nos permitirá analizar y comprender los conceptos, opiniones y experiencias vividas por parte de los colaboradores, estableciendo conclusiones.

Tras comprender lo que es una investigación descriptiva, esta se aplicará para el presente trabajo, puesto que para conocer el resultado de las acciones ejecutadas en Bitel es necesario entender la realidad que se tuvo por cada miembro del equipo que formó parte.

3.2 Supuestos

Supuesto general

La comunicación interna ejecutada con los equipos comerciales de Bitel en el periodo del 2019 contribuyó a cumplir los objetivos empresariales de dicho año.

Supuestos específicos

La estrategia de comunicación interna ejecutada con los equipos comerciales de Bitel en el periodo del 2019 permitió que la cultura de la empresa se interiorice en el equipo y esto contribuyó a cumplir los objetivos empresariales de dicho año.

Las capacitaciones realizadas con los equipos comerciales de Bitel en el periodo del 2019 aumentaron los conocimientos de los asistentes y esto contribuyó a cumplir los objetivos empresariales de dicho año.

Los incentivos ofrecidos a los equipos comerciales de Bitel en el periodo del 2019 motivaron eficazmente y esto contribuyó a cumplir los objetivos empresariales de dicho año.

3.3 Operacionalización de variables

Para la elaboración de las entrevistas se reunió a un grupo de 3 colaboradores quienes estuvieron presentes en el año 2019 en Bitel Perú durante la campaña “El Gran Sorteo Bitel”.

Entre las personas que se vieron involucradas en la investigación se contactó primero a Merly More, jefa del departamento de Training, con la cual se mantuvo el primer conversatorio de la investigación.

Se agendó una reunión con Tomás Cordts, agente zonal de Bitel Perú en el año 2019. La entrevista se realizó a manera de conversación en una hora establecida.

Finalmente se entrevistó a Jesús Davis, jefe de Centro Comercial de Bitel Perú en el año 2019. La entrevista se realizó de manera telefónica durante un horario establecido por parte del entrevistado.

Las entrevistas tuvieron la finalidad de indagar información sobre las siguientes variables:

Estrategia de comunicación interna: Plan estructurado sobre cada acción a realizar para conseguir la meta de una comunicación interna eficiente, en este caso entre la fuerza de ventas y los jefes especialmente.

Cultura organizacional: Es la filosofía de la empresa, en donde se establecen las normas de la organización, el tipo de comunicación, los principios establecidos y la forma de resolución de conflictos.

Liderazgo: Es la capacidad de una persona para guiar, motivar e influir en otros individuos o grupos hacia el logro de metas comunes, demostrando habilidades de comunicación, toma de decisiones y visión estratégica.

Gestión de personas: Conjunto de prácticas y políticas enfocadas en planificar y administrar las tareas relacionadas con el personal de forma que se trabaje lo más humanamente posible.

3.3.1 Variable

Según Carballo y Guelmes (2016):

Las variables son conceptos. Entiéndase por concepto una idea que se concibe acerca de algo; una construcción mental.

En otras palabras, la variable constituye un concepto amplio y complejo que, en un momento dado, el investigador asume en correspondencia con sus intereses investigativos y los objetivos de la investigación. (p. 141).

De acuerdo a lo que mencionan los autores, el concepto de una variable parte de una construcción mental a lo previamente establecido. Esta puede verse involucrada de acuerdo a los intereses de la investigación y los objetivos que se tienen al momento de iniciarla.

Nuestras variables (i.e. gestión de personas, trabajo en equipo, meta de ventas) pueden verse afectadas por el cambio de los distintos contextos que se realicen entre ellos.

3.3.2 Definición operacional

Para Quintana (2020), es un proceso lógico de desagregación de los elementos más abstractos, hasta llegar al nivel más concreto, los hechos producidos en la realidad y que representan indicios del concepto creado, pero que podemos observar, recoger y valorar, es decir, sus indicadores.

Quintana (2020) resume que la operacionalización de las variables es el proceso metodológico mediante el cual el investigador trae desde el plano teórico al plano práctico, explicando en detalle la definición y cómo se miden las variables que se han seleccionado.

Por otro lado, Betancur (2019) señala que las variables son operacionalizadas con el fin de convertir un concepto abstracto en uno empírico, susceptible de ser medido a través de la aplicación de un instrumento. Estos procesos tienen su importancia en la posibilidad que un investigador con poca experiencia sea capaz

de tener la seguridad de perderse y equivocarse con aspectos que son frecuentes en el proceso investigativo, cuando no suele existir relación entre la variable y la manera en que se ha decidido medirla. La precisión para definir los términos tiene la ventaja de comunicar con exactitud los resultados.

Espinoza (2019) comparte que este tipo de variables están constituidas por una serie de procedimientos o indicaciones para realizar la medición de una variable definida conceptualmente. Con ello se intenta conseguir toda información posible de la variable elegida, a modo de poder captar su sentida y adecuación al contexto. Esta está extremadamente relacionada a la técnica o metodología empleada para la recuperación de datos. Además, debe existir compatibilidad con los objetivos de la investigación, a la vez que respondan al enfoque utilizado, al tipo de investigación que se realiza, en líneas generales, puede ser cualitativa o cuantitativa.

3.3.3 Indicadores

De acuerdo con Hevia y y Aziz (2019) los indicadores son instrumentos que proveen información de una determinada condición o el logro de una cierta situación, actividad o resultado. Un indicador debe representar una relación entre las variables. Los indicadores en este tipo de estudios suelen ser construidos como una comparación entre dos o más tipos de datos que entregan una medida cuantitativa o una observación cualitativa. Según como sean, se puede obtener un valor numérico, una magnitud o un criterio que intenta dar cuenta de aquello que se busca medir u observar.

Para Mejia (2019) el indicador es una expresión observable y verificable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad. Los indicadores facilitan los procesos de diagnóstico y seguimiento, ya que permiten cuantificar los cambios que se presentan en determinados contextos de desarrollo, realizar el seguimiento al cumplimiento de acuerdos, compromisos, planes, programas y proyectos y, así generar alertas tempranas para el logro de objetivos planeados.

De acuerdo con López (2011), los indicadores permiten monitorear tanto los recursos financieros, los recursos humanos, los proyectos de investigación y desarrollo, la producción científica y tecnológica, las tecnologías de la información y comunicación, todo lo cual ayuda a diagnosticar y evaluar el estado de la ciencia y tecnología. De acuerdo con el autor, la evaluación de la calidad de la investigación será formada a partir de los indicadores de calidad para las actividades sustantivas de la educación, así como para su gestión y los servicios de apoyo.

Con los indicadores de investigación cualitativa podemos conocer a profundidad cómo se han visto ejecutadas las tácticas de parte de Bitel para incrementar sus resultados comerciales mediante acciones centradas en su fuerza de ventas.

3.4 Unidad de análisis

El universo de esta investigación está constituido por las fuerzas de ventas de los *business center* de Bitel Perú, que opera con sedes alrededor del Perú desde el año 2014. La estructura de los equipos comerciales está constituida por:

- Director
- Gerente Comercial
- Jefe de Centro
- Dealers
- Islas/Retail
- Agentes Zonales
- DD1
- DD2

La investigación se realizó a partir de diferentes documentos de auditoría elaborados por OSIPTEL en los años 2018 y 2019, conversatorios con expertos en comunicación interna y observación de los colaboradores enfocados en el área comercial que se vieron involucrados con las acciones que se tomaron en la compañía.

Nuestra investigación requiere asimismo la observación y opinión de uno de los líderes de las campañas que se analizarán, para poder entender el cómo y el por qué se realizaron ciertos ejercicios con los diferentes colaboradores.

Por otro lado, nuestra investigación requirió de información y documentación que acredite los procesos, acciones y resultados obtenidos durante los meses de estudio, así también como la opinión de los expertos de estudio en el área de comunicación interna y las personas a cargo de las responsabilidades establecidas.

Para finalizar, para ser una investigación cualitativa la unidad de análisis está constituida por una especialista relacionada en el área de Training (la cual se enfoca en la comunicación interna en los diferentes grupos comerciales) y un miembro de la fuerza de ventas presente en el año 2019.

3.5 Instrumentos y técnicas de recolección de información

La técnica empleada para la elaboración del estudio fue la entrevista a profundidad. Para el uso de esta herramienta previamente se estudió a la organización y algunas de las actividades y promociones en las cuales participaron los entrevistados. Para finalizar, se tuvo preparado un cuestionario que nos permitió conocer la información.

Estas entrevistas se realizaron según cronograma en recepción de información y desarrollo de entrevistas.

Las entrevistas se hicieron a la responsable de la creación de campañas de comunicación interna para la comunicación de información a los equipos de ventas, miembros que tuvieron que comunicar la estrategia diseñada y miembros que tuvieron que ejecutar la estrategia diseñada.

Con todo lo obtenido, analizamos la información con otras investigaciones de referencia para obtener resultados y conclusiones finales.

3.5.1 Descripción de los instrumentos

De acuerdo con Folgueiras (2018) la entrevista busca obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos, experiencias y opiniones de personas.

Por otro lado, Díaz (2013) señala que la entrevista es un instrumento de gran ayuda para recabar datos, puesto que se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es definida como la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas del problema propuesto.

La técnica, en este caso, fue modificada dependiendo del entrevistado.

3.5.2 Validación de instrumentos por los expertos

Las técnicas de instrumentos utilizados en esta investigación serán validadas por expertos con perfiles profesionales de las áreas de comunicación y marketing. Los siguientes expertos cuentan con información y experiencia relevante para obtener la mayor información para este estudio.

3.6 Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

Para la elaboración de las entrevistas, se realizó un cuestionario en el cual se plantearon preguntas con respecto al tipo de procesos, gestión y resultados que se obtuvo al ejecutar la labor en el tiempo indicado.

De acuerdo con Morga (2012) existen muchas formas de calificar a las entrevistas, dependiendo de la disciplina científica que las usa, del modelo teórico

que inspira a los autores y del particular modo en que se aplica. Morga separa las entrevistas mediante dos tipos de criterios: la forma de conducción o estructura, y el propósito y objetivo que persiguen (p. 15).

Tras establecer los criterios de la herramienta, esta se tomará como regla para toda la investigación.

3.7 Aspectos éticos

De acuerdo con Delgado (2002) siempre que se plantea un proyecto de investigación, es necesario hacer algunas consideraciones sobre los aspectos éticos de la misma. Entre los que requieren un consentimiento informado por escrito, algunos sucesos toman un lugar en específico que no puede replicarse, entre otros (p. 1-3).

Para el siguiente trabajo, se realizaron todos los usos éticos necesarios para poder obtener la información necesaria de manera transparente.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

Analizando la información recopilada de las entrevistas se puede comprender más a fondo las características principales de la comunicación interna y de las variables del estudio relacionadas y por qué estas potencian a Bitel en distintos niveles.

4.1 Variable: estrategia de comunicación interna

Las principales características halladas en las entrevistas sobre la variable “estrategia de comunicación interna” son las siguientes: “impacto positivo en las metas” y “labor en facilitar la comunicación”.

Impacto positivo en las metas: Se halló que la aplicación de las estrategias de comunicación interna, en especial, la campaña “El Gran Sorteo Bitel” impactó positivamente en las metas planteadas por la empresa. More (2022) comenta que “En el año 2019 tuvimos una muy buena penetración de mercado, fue uno de los años donde más allá de alcanzar nuestras metas comerciales el equipo se conoció más entre sí”. Davis y Cordts (2022) indican si haber cumplido con sus metas respectivamente en sus BC, ambos también comentan que esto se logró gracias a la comunicación interna con su equipo. Davis (2022) cuenta que “Sandro (Gerente Comercial Sucursal Sur) me salvó la vida, hizo que la empresa me ayudara a enderezar a mi equipo y mis funciones y al final llegamos a la meta”. Por otro lado, Cordts (2022) cuenta que “En nuestra BC sí llegamos a nuestra meta de ventas. Siento que Bitel nos ayudó en el sentido que tantas capacitaciones”

Labor en facilitar la comunicación: La información que el área central de Bitel requiere comunicar a su fuerza de ventas en los BC (Business Center), especialmente la referente a nuevas políticas, precios y productos, generalmente es compleja y difícil de comprender. More (2022) se refiere a esta como “muy dura, muy de papel, imposible de compartir con todo el personal” mientras que Davis (2022) la considera “más rígida, full números” sin embargo también menciona que

“es normal, son las cabezas quienes indican lo que se necesita”. Dada esta problemática develada, se halló que el equipo de Training, el cual, según More (2022), asume la labor de “alinearse las estrategias que quiere aplicar la central con el resto del equipo mediante un lenguaje que todos conozcan y se beneficien”, sí consigue disminuir la complejidad inicial de la información. Este resultado lo confirma Davis (2022) mencionando lo siguiente: “el equipo de Training se pone en el lugar de los zonales, los DD1 (líderes vendedores de campo) y los D2D (vendedores de campo) y adapta la comunicación para ellos, lo cual considero importante porque en algunas ocasiones ver esa cantidad de información es agobiante”.

4.2 Variable: cultura organizacional

Las principales características halladas en las entrevistas sobre la variable “cultura organizacional” son las siguientes: “estrategia de comunicación horizontal”, “cultura de confianza” y “enfoque en el trabajo de campo”.

Estrategia de comunicación horizontal: En Bitel se utiliza una estrategia basada en este concepto. Según More (2022) “la comunicación horizontal ha favorecido la interiorización de la cultura, ya que gerentes, directores, jefes y todos pueden comunicarse y conocerse para que pidan ayuda cuando lo necesitan. Eliminando las brechas entre jefe y subordinado”. Se halló en el estudio que esta estrategia si se aplicó correctamente, pues en la práctica, More (2022) mencionó que “había agentes zonales o DD1 que me conocían y me llamaban para preguntarme cosas, lo cual es de sumo provecho para nosotros, porque mientras se rompa esa barrera de eres mi jefe y estás encima de mí, abre paso a aliviar cualquier duda y por ende dar un mejor servicio”. También se destaca lo mencionado por Cordts (2022) “Siento que la comunicación interna de Bitel es bastante buena, era muy horizontal que es algo que rescato. Conocí a varios directores de BC, al CEO y a gente importante, es algo que nunca había visto en otro trabajo”.

Cultura de confianza mutua: Se halló que la comunicación horizontal fomenta que la fuerza de ventas tenga interiorizada en su cultura organizacional la confianza

para preguntar lo que sea necesario. Según More (2022), “ellos [la fuerza de ventas] tienen que sentirse con la libertad de poder preguntarme ya sea por WhatsApp, correo o lo que fuera si tienen alguna duda o si quieren algo”. Asimismo, se halló que esta confianza es mutua debido a los jefes la depositan plenamente en su equipo de ventas, a tal punto que les dan la responsabilidad de ser la “cara principal ante el público”, esto es importante ya que según More (2022) “el no confiar en tu fuerza de ventas es uno de los golpes más complicados de afrontar y peor aun teniendo una cantidad tan grande de gente que da la cara al público final como es la que te estoy mencionando”.

Enfoque en el trabajo de campo: En el periodo 2015-2019 Bitel se enfocó en una estrategia basada en la creación de sucursales enfocadas a la venta de sus productos y servicios. Se halló que dicha estrategia se complementó con la implementación de una cultura de enfoque al trabajo de campo, More (2022) señala que “constantemente vas a encontrar a directores de BC que mencionan que la plata está en la calle y esto es porque saben que si tú no vas a ofrecerle el producto ellos no te van a comprar.” Esta iniciativa conlleva incluso a ser motivo por el cual personal decide renunciar. La labor en campo para quienes se mantienen en la empresa también es exigente, Davis (2022) señala que “la cultura de Bitel es básicamente trabajadora, y con mucha meritocracia, puesto que es de las empresas en donde he visto que la persona que más se esfuerza es casi siempre la que más gana y también a la que más se le reconoce”.

4.3 Variable: liderazgo

Las principales características halladas en las entrevistas sobre la variable “liderazgo” son las siguientes: “apoyo y motivación” y “formación de líderes”.

Apoyo y motivación: Estas características se pudieron identificar en la manera en que la fuerza de ventas se siente con sus jefes respectivos y viceversa. Referente al apoyo, Davis (2022) dice que “si mi jefe no hubiera sido como fue conmigo, no me comentaba cómo iban las ventas, no me decía que era lo que faltaba y yo no le hubiera comentado las necesidades o mis problemas en la BC, él no me daba

socorro”. Referente a la motivación, More (2022) dice que “todos tenemos que tener claro hacia dónde queremos llegar, cuál es nuestra meta, para eso tenemos reuniones y los líderes, en este caso los jefes de BC, se encargan de mantener a flote esa motivación en el equipo”.

Formación de líderes: Se halló que Bitel se interesa mucho en dicho asunto, More (2022) relata que “la mayor lección que tuvimos fue el formar líderes, quienes serían los jefes de centro, parte del aprendizaje que tuvimos fue a formarlos en habilidades blandas y también en el rol de capacitador puesto que ellos son los primeros a quien acude el equipo de ventas”, y destaca los beneficios de estas acciones diciendo “Creo que ese ha sido lo más enriquecedor hasta ahora, de esa forma hemos podido implementar mejores comisiones y productos para continuar posicionándonos en el mercado”.

4.4 Variable: gestión de personas

Las principales características halladas en las entrevistas sobre la variable “gestión de personas” son las siguientes: “incentivos” y “capacitación”.

Incentivos: Se identificaron dos tipos: escala de comisiones y posibilidad de crecimiento en la empresa. En cuanto a las comisiones, se halló que existe un desafío para la empresa en comunicar eficientemente los planes de comisiones a los nuevos empleados. Según indica More (2022), “muchas veces los chicos que se incorporan vienen con ideas erróneas de que la empresa no quiere invertir en ellos, que queremos alivianar los gastos o cosas así, cuando es todo lo contrario. Nosotros queremos pagar más comisiones porque ellos nos apoyan a generar la mayor cantidad de ventas”. En cuanto al crecimiento, More añade que “Tenemos agentes zonales que han pasado a ser jefes de centro o a ser gerentes comerciales”, esto aplica para personal con tiempo en la empresa, adicionalmente la respuesta sobre incentivos de Davis (2022) “contábamos con convenios educativos de educación continua y más cosas de ese estilo” y la de Cordts “todos los zonales estábamos como locos vendiendo por ganarnos una moto” indica que

el desafío hallado anteriormente es exclusivo para el personal nuevo, pues el personal antiguo si comprende los incentivos de la empresa.

Capacitación: Con respecto a estas, More (2022) indica que “buscamos realizar capacitaciones constantes de acuerdo a los productos y políticas que vamos sacando continuamente. De igual forma desarrollamos casuísticas en las que la fuerza de ventas pueda conocer cómo actuar frente al cliente final”, sin embargo, se halló que la fuerza de ventas considera que estas capacitaciones consumen tiempo de más, Cordts (2022) indicó que esta práctica “A veces es una pérdida de tiempo y te terminas quedando hasta tarde porque aún hay trabajo que hacer”, mientras que Davis (2022) indicó como recomendación “Yo mejoraría la duración de las capacitaciones y el tiempo en que uno se entera de las cosas”.

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Discusión

En el año 2019, Bitel se enfrentó a la necesidad de explorar nuevas vías para penetrar en el mercado. Como parte de sus acciones, la compañía priorizó la comunicación interna para que los colaboradores se apropiaran de la cultura empresarial, centrándose especialmente en los equipos comerciales. Este enfoque se alinea con la creciente tendencia, respaldada por estudios como el de Castro (2010), que subraya la importancia de las estrategias de comunicación en la competitividad global de las empresas, reflejándose en las ventas.

1. Creación del Departamento de Training:

Bitel estableció el departamento de Training para gestionar la comunicación interna de los equipos comerciales. Este enfoque respaldado por la literatura de gestión (Valades, 2020), se centra en comprometer a los empleados con los objetivos de la empresa, comprender las necesidades de los colaboradores e implementar soluciones para mejorar el clima laboral y, en última instancia, impulsar las ventas.

2. Capacitación como herramienta clave:

Bitel reconoce la capacitación como una inversión a largo plazo (Ccorimanya, 2015). Aunque algunos colaboradores expresan preocupaciones sobre el tiempo que consume, la empresa busca la retención y constancia del personal, mejorando su dominio sobre los productos y fortaleciendo el sentido de pertenencia.

3. Buen liderazgo y comunicación horizontal:

El buen liderazgo, según los entrevistados, ha sido crucial para el cumplimiento de las metas de ventas en 209. Bitel fomenta un liderazgo

efectivo y una comunicación horizontal que genera confianza, comodidad en la cultura organizacional y un mayor sentido de pertenencia.

4. Estrategia de endomarketing:

Bitel adopta una estrategia de endomarketing, destacando a los colaboradores de la fuerza de ventas como el enfoque principal. Inspirando en acciones como la campaña “Bájale una tonelada al edificio” de Pfizer, Bitel ofrece capacitaciones, materiales de venta y reconocimiento interno para activamente involucrar a sus colaboradores como voceros de la marca.

El uso de la comunicación interna como estrategia en Bitel ha revelado diversas acciones y oportunidades de mejora. La empresa se posiciona como una inversora a largo plazo en sus colaboradores, buscando formar líderes que transmitan conocimientos comerciales y personales para alcanzar resultados óptimos.

Así, podemos ver cómo la comunicación interna es una herramienta que ayuda a alinear a los colaboradores hacia un mismo objetivo. Permite que estos se apropien del ADN de la empresa, adopten el conocimiento de la empresa y continúen fortaleciendo un camino para alcanzar el éxito.

5.2 Conclusiones

Esta investigación analiza el impacto que tiene la comunicación interna en los resultados comerciales de la empresa de telecomunicaciones Bitel durante el 2019. La estrategia de comunicación interna desplegada en los cuerpos de ventas permitió fortalecer su identificación con la empresa y los motivó para alcanzar buenos resultados en el periodo analizado.

La investigación muestra que la estrategia de comunicación interna centrada en facilitar la comunicación aplicada el año 2019 ha sido fundamental para Bitel. La labor del equipo de Training en simplificar la información compleja de la dirección central ayudó a mejorar la comprensión y la efectividad de la comunicación entre los diferentes niveles de la organización.

En cuanto a la estrategia de comunicación horizontal, esta ayudó a cultivar una cultura de comunicación horizontal y confianza mutua, lo que contribuyó a eliminar las barreras jerárquicas y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, permitiendo que los empleados se sientan libres de hacer preguntas y buscar ayuda cuando sea necesario, promoviendo así un mayor compromiso y eficiencia en el trabajo.

Por otro lado, se concluye que el liderazgo en Bitel en dicho año se caracterizó por el apoyo y la motivación brindados a los empleados, así como por un enfoque en la formación de líderes. Los jefes de centro y otros líderes desempeñaron un papel crucial en mantener alta la moral y la motivación de la fuerza de ventas, lo que contribuyó también a un ambiente de trabajo positivo y a un mayor rendimiento laboral.

Finalmente, la gestión de personas en Bitel se centró en proporcionar incentivos y capacitación para motivar y desarrollar al personal. Si bien se pudo identificar que para el 2019, Bitel aún tenía desafíos en la comunicación de los planes de comisiones a los nuevos empleados y en la duración de las capacitaciones, el enfoque en el crecimiento profesional y el reconocimiento de los logros fue efectivo para retener talento y mejorar el desempeño.

En resumen, los hallazgos de esta investigación resaltan la importancia que tuvo una comunicación interna efectiva y de un enfoque estratégico en la cultura organizacional, el liderazgo y la gestión de personas para el éxito de Bitel. Estos aspectos fueron y siguen siendo fundamentales para promover un ambiente de trabajo positivo, aumentar la satisfacción de los empleados y lograr los objetivos organizacionales a largo plazo.

5.3 Recomendaciones

Las recomendaciones que se presentan a continuación están alineadas con la información recopilada a través de la organización de fuentes y entrevistas. Con el objetivo de mejorar las estrategias que se desarrollaron a lo largo del año 2019, se sugiere que Bitel implemente las siguientes propuestas:

- Implementar una plataforma virtual para ofrecer capacitaciones en formato de vídeo interactivo. Este recurso dinámico complementario permitiría a los colaboradores acceder de manera flexible a la información clave en cualquier momento.
- Desarrollar una cultura de liderazgo específica entre los jefes de centro. Estos líderes desempeñan un papel crucial en la interacción diaria con el equipo comercial, y fortalecer sus habilidades de liderazgo contribuiría significativamente al apoyo inmediato y a la eficiencia de los procesos internos.
- Automatizar procesos, especialmente en el ámbito de capacitaciones, se puede conseguir con la creación de un sistema virtual interactivo. Este enfoque permitiría a los colaboradores acceder a las capacitaciones en cualquier momento, proporcionando flexibilidad y consolidando su conocimiento para un mejor rendimiento en las actividades de ventas.
- Mantener una comunicación regular y transparente sobre las comisiones para mantener informada y motivada a la fuerza de ventas. Esta práctica no solo ofrecería claridad sobre las aspiraciones salariales vinculadas al desempeño, sino que también fomentaría un ambiente de meritocracia, estimulando un rendimiento individual y colectivo más sólido.

VI. FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1 Fuentes bibliográficas

- Alvarado Muñoz, H. P. (2017). *Plan comunicacional para incrementar las ventas y participación de mercado de la empresa alvesa, ubicada en la ciudad de Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas*. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Aragón, L., & Dávila, T. (2018). *Acciones de endomarketing más valoradas por el personal millennial de Lima Metropolitana que influyen en prolongar el tiempo de permanencia en sus empresas*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Aziz, H. H. (2019). *Líderes educativos*. Red Lab, 1-8.
- Bendezu, S. (2016). *La comunicación interna y su incidencia en el fortalecimiento de la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla, Callao*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación Interna en la Empresa*. Wolters Kluwer España.
- Berceruelo, B. (2014). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. Estudio de la Comunicación, S.A.
- Bermúdez, C. (2018). *La comunicación interna en las organizaciones*. ICADE Business School.
- Betancur, S. (2019). *Operacionalización de Variables*. Facultad de Ciencias para la Salud Universidad de Caldas, 1-8.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Libros de la Empresa.
- Caro, J., & Rodríguez, S. (2014). *Diseño de un plan de endomarketing como estrategia de fidelización y de reconocimiento de marca en los colaboradores de Annar Diagnostica Import S.A.S*. Universidad Libre.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications: Theory and Practice*. SAGE.
- Costa, J. (2011). *El ADN del DirCom: Origen, necesidad, expansión y futuro de la dirección de comunicación*. Universitat Jaume I.
- Costa, J. (2009). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. CPC Editor.
- Díaz, L. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. *Metodología de investigación en educación médica*, 164.

- Donis, J. (2013). Tipos de diseños de los estudios clínicos y epidemiológicos. *Avances de Biomedicina*, 80.
- Folgueiras, P. (2019). La entrevista. *Técnica de recogida de información*, 2-5.
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Diaz de Santos.
- Goena, A. (2015). *La inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo*. Universidad Pontificia Comillas.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Jossey-Bass.
- Guzmán, N. (2013). *Endomarketing: Una ventaja competitiva para las empresas colombianas*. Universidad Pontificia Bolivariana.
- Huamán, A. (2020). *El marketing interno y su relación con la gestión del conocimiento en la facultad de ingeniería industrial y de sistemas de la universidad nacional de ingeniería durante el año 2019*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Itam, U., & Ghosh, N. (2020). *Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking*. Reva University.
- Jakubiec, M. (2019). *The Importance of Internal Communication for Management of an Organisation*. Papers of Silesian University of Technology.
- Lopez, A. (22 de mayo de 2021). *Uso de comunicación interna como estrategia de ventas*. (S. Muñoz, Entrevistador)
- Lopez, N. (2011). Importancia de los indicadores y el quehacer científico. En N. I. Castaneda, *Importancia de los indicadores y el quehacer científico*, 7-10. Universidad Tecnológica de El Salvador.
- Marroquín, R. (2012). *Metodología de la Investigación*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Moreira, C. (2012). *La comunicación comercial en el cierre de ventas*. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Morga, L. (2012). *Teoría y técnica de la entrevista*. Mexico: Red Tercer Milenio.
- Noah, A. (2019). *Internal Marketing, salesforce performance and service delivery: empirical evidence from the Nigerian insurance industry*. Craiova: Universidad de Craiova.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación*. Dykinson.
- OSIPTEL. (2014). *Memoria Anual*. Lima
- OSIPTEL. (2018). *Memoria Anual*. Lima.
- OSIPTEL. (2019). *Memoria Anual*. Lima.
- Sierra, M. (2016). *El desarrollo de la comunicación corporativa y su influencia en la creación de la identidad corporativa*. Universidad Pontificia Comillas.

- Ugaz, M. (8 de mayo de 2021). *Estrategias de comunicación interna en equipos comerciales*. (S. Muñoz, Entrevistador)
- Vélez Vergara, M. A., Restrepo Álvarez, B. A., González Zapata, C. G., & Zapata Rios, O. D. (2015). *Diseño y estructuración de la estrategia de ventas de la empresa "Eureka Kids"*. Universidad de Medellín.
- Villafañe, J. (2002). *Imagen Positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide.
- Villafañe, J. (2004). *La buena Empresa*. Pearson Educación.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.
- Zuluaga Cardona, A. M. (2013). *Análisis de la incidencia de la comunicación en la reputación interna en dos medianas empresas de la ciudad de Medellín*. Universidad Pontificia Bolivariana.

6.2 Fuentes hemerográficas

- Canales, L. (2009). Endomarketing y la Gestión de Recursos Humanos. *Gestión de las Personas y Tecnología*, vol 2, núm 5, 24-32.
- Carballo, M., & Guelmes, E. (2016). Algunas consideraciones acerca de las variables en las investigaciones que se desarrollan en educación. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 141-145.
- CEUPE. (17 de mayo de 2014). *CEUPE magazine*. Obtenido de CEUPE magazine: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-comunicacion-interna.html>
- Chiang, M., Fuentealba, I., & Nova, R. (2017). Relación Entre Clima Organizacional y Engagement, en Dos Fundaciones Sociales, Sin Fines de Lucro, de la Región del Bio Bio. *Cienc Trab. [online]*. 105-112.
- Delgado, M. (2002). Aspectos éticos de toda investigación consentimiento informado. ¿Puede convertirse la experiencia clínica en investigación científica? *Revista Colombiana de Anestesiología*, 1-6.
- Del Prado, L. (2017). Marketing interno. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas*, 6471.
- Espinoza, E. (2019). Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Segunda parte. *Revista Conrado*, 171-180.
- León Valbuena, N. I. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 379-389.
- Liley, M., Feliciano, P., & Laurs, A. (2017). Employee experience reimagined. *Accenture Strategy*, 7-10.
- Lopez, A. (22 de mayo de 2021). Uso de comunicación interna como estrategia de ventas.

(S. Muñoz, Entrevistador)

Mahomed, A. (febrero de 2015). Internal Communication Challenges and Issues: A Study of Transnet Freight Rail Business Unit Coal, Vryheid, Kwazulu Natal Province, South Africa. *Arabian Journal of Business and Management Review* (p.107).

Mejía, L. F. (2019). Guía para la Construcción y Análisis de Indicadores. *Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas*, pp. 5-7.

Quintana, S. (2020). *La Operacionalización de variables; "CLAVE" para armar una tesis*. Universidad Nacional San Martín, 1-5.

Sempertegui Seminario, C., & Bravo Mendoza, D. (21 de diciembre de 2018). Endomarketing strategies in the coffee shops industry. *PODIUM*, 21-34.

6.3 Fuentes electrónicas

Bruno, E. (2018, octubre 20). ¿Qué es la comunicación interna? ¡Conoce 10 estrategias para elaborar la de tu empresa! *Rockcontent*.
<https://rockcontent.com/es/blog/comunicacion-interna/>

De Angello, J. [Ingenious Publicidad]. (2019, enero 15). Cómo capacitar a tu equipo de venta. [Archivo de vídeo]. Recuperado de
<https://www.youtube.com/watch?v=xZfv6hoe0go>

Familiar, F. [Imagen Radio]. (2016, marzo 7). La importancia de la Comunicación en las ventas / ¡Qué tal Fernanda! [Archivo de vídeo]. Recuperado de
<https://www.youtube.com/watch?v=hfOhYTbkN2E>

Canales, K. [Karina Canales]. (2021, junio 14). ¿Se necesita inteligencia emocional para crecer profesionalmente? [Archivo de vídeo]. Recuperado de
<https://www.youtube.com/watch?v=zflHli30cng>

Castillo, M. (2014, junio 3). Importancia de la comunicación en el liderazgo. *Escuela de Organización Industrial* <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/06/03/importancia-de-lacomunicacion-en-el-liderazgo/>

Fernández, H. (2018, noviembre 23). Qué es el Liderazgo: Importancia, estilos, habilidades y mitos. *Economía TIC*. <https://eonomiatic.com/liderazgo/>

Goldás, L. (2007, mayo 7). Promoción y comunicación. Importancia de la venta personal. *Elsevier*. <https://www.elsevier.es/es-revista-offarm-4-articulo-promocion-comunicacionimportancia-venta-personal-13102418>

Huguet, B. (2014, abril 2). La comunicación interna en la empresa es fundamental. *CincoDías*.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/04/02/empresas/1396463650_798867.html

Martínez, S. (2015, mayo 9). La importancia de la comunicación interna. *Superrhheroes*. <https://superrhheroes.sesametime.com/la-importancia-la-comunicacion-interna/>

Questionpro (2018). QuestionPro <https://www.questionpro.com/es/>

Ramírez, W. [Wendy Ramírez Cursos de Ventas]. (2020, noviembre 26). Súper comunicación en ventas. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=QbLvxVn194Y>

Rivera, L. (2012, febrero 27). Importancia del Liderazgo en las Organizaciones. *Escuela de Organización Industrial* <https://www.eoi.es/blogs/leidymargaritarivera/2012/02/27/importancia-del-liderazgo-en-lasorganizaciones/>

Sánchez, A. [Antonio Sánchez Martí]. (2019, junio 23). Cómo dirigir un EQUIPO COMERCIAL exitoso. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Uls-etBKAR8>

Valades, B. (2020, marzo 24). ¿Qué es la Comunicación Interna? *Innatos*. <https://innatos.com.mx/que-es-comunicacion-interna/>

Cújar Vertel, Angélica del Carmen, Ramos Paternina, Carlos David, Hernández Riaño, Helman Enrique, & López Pereira, Jorge Mario. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. Revisado febrero 2014, Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232013000300010&lng=en&tlng=es.

Soledispa Cañarte, B. J., & Alfonso Porraspita, D. (2018). La gestión de personas y su impacto en el desarrollo organizacional. *Revista Científica*, 10(2), 123-135. <https://www.redalyc.org/journal/6378/637869131015/637869131015.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Problema general	Objetivo general	Categorías	Metodología
<p>¿Qué estrategias de comunicación interna han generado un mayor alcance de información en los equipos comerciales en Bitel en el año 2019?</p>	<p>Entender qué estrategias comunicativas han obtenido un mayor alcance en los equipos comerciales en Bitel en el año 2019.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación interna ● Estrategia comercial ● Liderazgo 	<p>Tipo de investigación Básica</p> <p>Métodos y técnicas Diseño: Cualitativo Tipo: Básica Nivel de investigación: Descriptiva Métodos: Deductivo – Analítico Enfoque: Cualitativo Técnicas: Recolección de información y análisis</p> <p>Instrumentos Entrevistas</p>
	<p>Objetivos específicos</p>		
	<p>Analizar el diseño y la estructura de los mensajes dirigidos a los equipos comerciales en Bitel Perú en el año 2019.</p> <p>Determinar qué mensajes han permitido al equipo comercial generar mayor cantidad de ventas en el año 2019.</p> <p>Identificar el potencial de la empresa que permite lograr una imagen competitiva frente a la competencia por medio de la fuerza de ventas.</p>		

Anexo 2: Matriz de operacionalización

Objetivo general	Análisis de la comunicación interna como parte de la estrategia comercial en una empresa de telecomunicaciones en Perú durante 2019			
Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Fuente del ítem
Estrategia de comunicación interna	La comunicación interna es uno de los elementos claves para que el clima laboral, las relaciones entre los clientes internos y la motivación de los mismos sean satisfactorias. Mediante una correcta comunicación interna se pueden transmitir valores estratégicos y objetivos, creando fidelidad y sentido de pertenencia a la organización (Martinez, 2016).	Colaboradores de la empresa	Planteamiento y enfoque de la estrategia	Martinez (2016)
			Jerarquía de transmisión de información	
			Facilidad de transmisión de información	
Cultura organizacional	La cultura organizacional es conocida universalmente como el conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad (Cújar, 2013).	Colaboradores de la empresa	Comprensión de la cultura organizacional	Cújar (2013)
			Aceptación de la cultura organizacional	
			Adaptación a la cultura organizacional	
Liderazgo	Un líder tiene también la capacidad de tomar la iniciativa y proporcionar ideas innovadoras, no únicamente dar órdenes. El liderazgo es más evidente en muchos ámbitos de la vida, más allá del empresarial, puesto que el líder es el responsable del cumplimiento de objetivos de una forma rápida y efectiva (Fernández, 2018).	Miembros del equipo comercial	Percepción de apoyo de los jefes	Fernandez (2018)
			Motivación del equipo comercial	
			Formación de líderes	
Gestión de personas	La consideración del ser humano como tal en su integridad y no como un recurso o un medio, sino como un fin. Además de conocimiento, motivación, valores y competencias; es el mejoramiento humano con perspectiva ética, sumado a integrar el respaldo en la aplicación de planes de desarrollo, así como la implementación de espacios para la participación y diagnóstico estratégico con la impronta del hombre (Soledispra y Porraspita, 2018).	Colaboradores de la empresa	Retención de personal	Soledispra y Porraspita (2018)
			Clima laboral	
			Desarrollo profesional	

Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario para jefa del departamento de training

1. ¿Cómo está compuesto el equipo comercial de Bitel? ¿Cuántos trabajadores tienen? ¿Todos son de planilla de Bitel o tienen empresas tercerizadas?
2. ¿Qué tan importante es que el equipo comercial de Bitel entienda y se apropie de la cultura de la empresa?
3. ¿De qué manera impacta en la empresa el hecho que el equipo comercial de Bitel esté alineado a la cultura corporativa de la empresa?
4. ¿Qué hacen desde Bitel para que el equipo comercial interiorice la cultura de la empresa? Sobre la comunicación interna con los equipos comerciales
5. ¿Desarrollan una estrategia de comunicación interna con los equipos comerciales? ¿Cuáles son los objetivos? ¿Informan de campañas, productos, servicios, campañas?
6. Respecto a las metas del equipo comercial, ¿qué hacen desde la empresa para promover que se cumplan las metas?
7. ¿Qué incentivos, iniciativas de comunicación interna o capacitación desarrollan con el equipo comercial?
8. ¿Cómo se gestiona la comunicación interna con el equipo comercial? ¿Quién lidera esta tarea?
9. Durante el año 2019, ¿qué resultados tuvo la estrategia de comunicación interna con los equipos comerciales de Bitel?
10. ¿De qué manera la comunicación interna, los incentivos y la capacitación impactaron en los resultados del equipo comercial de Bitel?
11. ¿Considera usted que la comunicación interna tuvo un impacto positivo para alcanzar las metas de la compañía?
12. ¿Qué lecciones les dejó la gestión de la comunicación interna en el equipo comercial durante el 2019?

Cuestionario para colaboradores

1. ¿Cómo considera que fue su experiencia en Bitel en el año 2019?
2. ¿Cómo evaluarías es la comunicación interna en Bitel en el año 2019? ¿Por qué?
3. ¿Cómo podrías definir la cultura de Bitel en 2019?
4. ¿Qué tan interiorizado tiene el equipo de Bitel la cultura de la empresa?
5. ¿Consideras que la comunicación impacta en el resultado de las ventas?
6. ¿Cómo Bitel les compartía informaciones la información de las campañas y nuevos productos para que puedan hacer buenas ventas hacia ustedes de parte de Bitel?
7. ¿Se llegó a cumplir las metas de ventas? ¿De qué manera Bitel ayudó a que se cumplan alcanzar estas metas?
8. ¿Qué incentivos, capacitaciones o iniciativas les dio Bitel? ¿Se desarrollan para ustedes?
9. ¿Cómo se gestiona la comunicación interna en los equipos comerciales?
10. ¿Qué es lo que mejorarían o les gustaría implementar en la comunicación interna de Bitel?

Transcripción de entrevistas

Nombres y apellidos del entrevistado: **Merly Merellyn Liliana More Juarez**

Documento de identidad: 70997383

Estudios: Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad San Martín de Porres

Experiencia profesional: 8 años de experiencia como jefa y supervisora de áreas comerciales enfocada en tecnología y telecomunicaciones. Actualmente jefa del departamento de Training en Bitel Perú

Centro laboral: Bitel Perú

Nombres y apellidos del entrevistado: **Tomás Angelo Cordts Vasquez**

Documento de identidad: 77666545

Estudios: Estudiante de Diseño Gráfico en IDAT

Experiencia profesional: Experiencia profesional de 4 años en ventas presenciales y atención al cliente.

Centro laboral: Adidas Perú

Nombres y apellidos del entrevistado: **Jesús Felipe Davis Fuentes**

Documento de identidad: 71811136

Estudios: Egresado técnico de administración de empresas en ISIL

Experiencia profesional: 6 años de experiencia en áreas comerciales y áreas de Logística, teniendo a su cargo equipos de venta y almacén.

Centro laboral: Bitel Perú

Entrevista a Merly More, jefa de canales de Bitel Perú:

1. ¿Cómo está compuesto el equipo comercial de Bitel? ¿Cuántos trabajadores tienen? ¿Todos son de planilla de Bitel o tienen empresas tercerizadas?

Bitel está constituido por la torre central de San Isidro y las diferentes sucursales que vendrían a ser las BC (Business Center). En general el planteamiento de esta división es exclusivamente por un tema comercial ya que cada espacio, cada nicho es diferente y se deben aplicar diferentes estrategias para poder llegar a sacarles el máximo provecho. En cuanto a los trabajadores, nosotros actualmente manejamos un promedio de 300 a 400 personas que están exclusivamente en el área comercial ya sean como DD1 (líderes de vendedores en campo), D2D (vendedores de campo), jefes de centro, agentes zonales, auditores, trainers, entre otros. El modo de contrato de estos es justamente enfocado por cada BC y esto es así porque siempre se busca gente que viva en zonas cercanas, que conozca los puntos calientes de cada distrito, sepa donde sí o sí se vende, donde quizás puede ser un lugar de provecho para invertir en publicidad y así ellos mismos puedan obtener más ingresos. De acuerdo a la planilla nosotros manejamos un cierto número de personal que pertenece a la nómina, en ellos por ejemplo se encuentran los jefes de centro, auditores y trainers. En cuanto a los agentes zonales, DD1 y D2D se maneja de forma diferente. Inicialmente los agentes zonales también participaban en planilla, pero en el año 2020 decidimos pasarlos a la planilla de un server en donde igual tienen todos los beneficios por la ley, pero en otro estamento. Con los DD1 y D2D son personal que prácticamente se maneja a base de comisiones por lo que con ellos solamente usamos recibo por honorarios.

2. ¿Qué tan importante es que el equipo comercial de Bitel entienda y se apropie de la cultura de la empresa?

Este es el punto más importante para nosotros, ya que siempre tratamos de presentar a Bitel como la plataforma para que todos puedan ganar dinero. El equipo comercial son los que hacen caminar la empresa, ellos son nuestra cara principal ante el público, ellos nos representan diariamente y todos los puntos en los que nos encontramos. El hecho de apropiarse de la cultura como lo mencionas es algo que de una u otra manera se espera con el tiempo. Por nuestros mismos inicios, nosotros nos vemos inmersos en la cultura vietnamita, esto quiere decir que es un trabajo de hormiga diario en donde para el área comercial es necesario salir a la calle a buscar clientes. Vque mencionan que la plata está en la calle y esto es porque saben que si tú no vas a ofrecerle el producto ellos no te van a comprar. Te menciono esto porque va mucho de lado de la cultura de la empresa el constante cambio, la puntualidad, el respeto y la flexibilidad, nos ha pasado en varias ocasiones que los chicos llegan creyendo que va a ser un súper trabajo de oficina y después cuando salen a la calle se decepcionan y abandonan el trabajo. El equipo comercial que constantemente buscamos forjar entiende esta cultura y se adapta.

3. ¿De qué manera impacta el hecho que el equipo comercial de Bitel esté alineado a la cultura corporativa de la empresa?

Impacta en que sabemos que nuestra gente no está esperando a fin de mes para cobrar un sueldo. Creo que el mayor problema en general de todas las empresas es que constantemente sienten esa presión por parte del equipo de ventas. Como te he mencionado sin ellos la máquina no camina, el no confiar en tu fuerza de ventas es uno de los golpes más complicados de afrontar y peor aun teniendo una cantidad tan grande de gente que da la cara al público final como es la que te estoy mencionando. El hecho que todo está alineado y trabajemos para que se mantenga así, nos da, número uno tranquilidad y número dos, espacio para investigar el mercado y proponer nuevas cosas.

4. ¿Qué hacen desde Bitel para que el equipo comercial interiorice la cultura de la empresa?

Es un trabajo continuo, hasta ahora seguimos trabajando en ello. Bitel constantemente hace lo posible para mantener al talento el mayor tiempo posible aquí con nosotros. Podría comentarte que la acción más sencilla, pero a la vez más efectiva es la comunicación horizontal. En Bitel buscamos que todos se adueñen de la empresa y para esto es importante el eliminar esas brechas entre jefe y subordinado. Ellos tienen que sentirse con la libertad de poder preguntarme ya sea por WhatsApp, correo o lo que fuera si tienen alguna duda o si quieren algo. El realizar este tipo de acciones de las cuales somos conscientes, hace que los chicos se empoderen, quieran realizar más cosas, puedan compartir su conocimiento y en conjunto lleguen a sus metas, es realmente satisfactorio y hasta inusual ver que un D2D llegue a hablar con un gerente de lo más normal en la calle.

5. ¿Desarrollan una estrategia de comunicación interna con los equipos comerciales? ¿Cuáles son los objetivos? ¿Informan de campañas, productos, servicios?

Constantemente tenemos que informar sobre los objetivos que manda la torre central a las diferentes BC, para esto es importante adaptar la información. Normalmente nos llegan las políticas de una forma muy dura, muy de papel, compartir con todo el personal es imposible. Por eso necesitamos adaptarlo y ahí es donde entra la comunicación interna. El objetivo de esto es alinear las estrategias que quiere aplicar la central con el resto del equipo mediante un lenguaje que todos conozcan y se beneficien. Se podría decir que somos ese nexo de información.

6. Respecto a las metas del equipo comercial, ¿Qué hacen desde la empresa para promover que se cumplan las metas?

Ese es uno de los mayores retos que tenemos. En Bitel el reconocimiento es una parte muy importante dentro de la empresa, manejamos un sistema horizontal en el cual buscamos que gerentes, directores, jefes y todos puedan comunicarse y conocerse para que pidan ayuda cuando lo necesitan. Parte de lo que hacemos para incentivar al cumplimiento de ventas, son las escalas de comisiones, mientras más ventas haces, más comisiones te llevas. Este formato nos ha servido muy bien durante los primeros años, sin embargo, otra cosa que nos ha ayudado a seguir escalando es el formato de crecimiento que hay dentro de la empresa. Tenemos agentes zonales que han pasado a ser jefes de centro o a ser gerentes comerciales, una o dos veces al mes tratamos de realizar charlas motivadoras para que nuestra fuerza de ventas se motive a querer alcanzar su máximo potencial.

7. ¿Qué incentivos, iniciativas de comunicación interna o capacitación desarrollan con el equipo comercial?

Dentro de Training buscamos realizar capacitaciones constantes de acuerdo a los productos y políticas que vamos sacando continuamente. De igual forma desarrollamos casuísticas en las que la fuerza de ventas pueda conocer cómo actuar frente al cliente final. Por otro lado, nuestra mayor iniciativa es la entrega de material y el acompañamiento de los trainers y los jefes de centro quienes hacen un seguimiento constante de cada miembro del equipo comercial para así saber en qué es lo que se está fallando y corregirlo.

8. ¿Cómo se gestiona la comunicación interna con el equipo comercial? ¿Quién lidera esta tarea?

Es muy parecido a una pirámide. Nosotros convocamos a una reunión virtual en cada sucursal especificando la participación del público objetivo que serían los jefes de centro, zonales, miembros de dealers, DD1 y D2D. Ellos reciben la información, practicamos simulaciones, respondemos preguntas y se les envía un examen por

un aplicativo que tenemos, btraining, en el cual corroboramos que la información que hemos brindado se ha comprendido al 100%. Si los chicos salen bien en el examen se suma a su KPI y si salen mal se resta de su KPI, lo cual se ve reflejado en las comisiones de fin de mes. Se podría decir que el que lidera todo esto es el jefe de centro pues él es el responsable de mantener a su gente al tanto y capacitada sobre todo lo que Bitel va incorporando.

9. Durante el año 2019, ¿qué resultados tuvo la estrategia de comunicación interna con los equipos comerciales de Bitel?

En el año 2019 tuvimos una muy buena penetración de mercado, fue uno de los años donde más allá de alcanzar nuestras metas comerciales el equipo se conoció más entre sí. Había agentes zonales o DD1 que me conocían y me llamaban para preguntarme cosas, lo cual es de sumo provecho para nosotros, porque mientras se rompa esa barrera de eres mi jefe y estás encima mío, abre paso a alivianar cualquier duda y por ende dar un mejor servicio.

10. ¿De qué manera la comunicación interna, los incentivos y la capacitación impactaron en los resultados del equipo comercial de Bitel?

La forma en como las personas se mueven por la comunicación interna es increíble. Lo principal es que todos tengan las cosas claras, todos tenemos que tener claro hacia dónde queremos llegar, cuál es nuestra meta, para eso tenemos reuniones y los líderes, en este caso los jefes de BC, se encargan de mantener a flote esa motivación en el equipo. Después, los incentivos, OK, tu equipo piensa yo doy todo de mí, pero ¿qué me da la empresa a cambio? Es ahí donde tenemos que ponernos a pensar en incentivos escalables para que ellos sientan que más esfuerzo conlleva a más recompensa. Y para finalizar qué herramientas te doy para que alcances todo lo que estas soñando y te estas trazando, ahí es cuando vienen las capacitaciones. Muchas veces los chicos que se incorporan vienen con ideas erróneas de que la empresa no quiere invertir en ellos, que queremos alivianar los

gastos o cosas así, cuando es todo lo contrario. Nosotros queremos pagar más comisiones porque ellos nos apoyan a generar la mayor cantidad de ventas.

11. ¿Considera usted que la comunicación interna tuvo un impacto positivo para alcanzar las metas de la compañía?

La comunicación interna es sin duda alguna una buena herramienta, considero que además de eso agregaría un buen producto y un buen servicio al cliente. Pero, aun así, la comunicación interna de la mano con las capacitaciones creo que han servido para impulsar las ventas de la compañía hasta el día de hoy.

12. ¿Qué lecciones les dejó la gestión de la comunicación interna en el equipo comercial durante el año 2019?

El año 2019 fue un año de aprendizaje, aprendimos a escuchar a nuestro equipo y a mantener una comunicación horizontal entre todos. Vimos la forma de cómo organizarnos y también de implementar los exámenes para poder corroborar si la información llegaba de forma correcta o no al equipo. La mayor lección que tuvimos fue el formar líderes, quienes serían los jefes de centro, parte del aprendizaje que tuvimos fue a formarlos en habilidades blandas y también en el rol de capacitador puesto que ellos son los primeros a quien acude el equipo de ventas. Creo que ese ha sido lo más enriquecedor hasta ahora, de esa forma hemos podido implementar mejores comisiones y productos para continuar posicionándonos en el mercado.

Entrevista a Jesús Davis y Tomás Cordts, Jefe de Centro y Agente Zonal respectivamente de Bitel Perú en el año 2019:

13. ¿Cómo considera que fue su experiencia en Bitel en el año 2019?

Jesús Davis indicó lo siguiente:

Fue mi segundo año en la empresa, yo empecé a trabajar a finales del 2017 como *trainee* que vendría a ser practicante profesional. Es una experiencia totalmente diferente cuando pasas a estar contratado y realmente sientes todo el sentimiento y la responsabilidad de la empresa. Fue el año más desafiante que he tenido, no solo porque cambié de ambiente sino porque pasé de estar en la sede central al BC en el cual estaba laborando. Conocer un equipo nuevo, trabajar para alcanzar los objetivos que se esperan y estar en constante cambio, hizo que haga un desafío personal constantemente.

Tomás Cordts indicó lo siguiente:

Para mí fue mi primera gran experiencia. Siempre he trabajado desde joven y el trabajar en una empresa como Bitel para mí marcó un antes y un después en mi vida profesional. Nunca había trabajado en un ambiente con tanta gente, tantos procesos, y que constantemente nos estén indicando los números que hacíamos, eso me hacía ver que formaba parte de algo demasiado grande. Una pieza de algo enorme.

14. ¿Cómo evaluarías la comunicación interna de Bitel en el año 2019? ¿Por qué?

Jesús Davis afirma:

Yo puedo darte las dos versiones porque he estado en la torre como en una BC. He visto cómo cambia la comunicación conforme pasa de las manos de la central al equipo de Training, por así decir, ellos les dan ese color a las nuevas políticas, precios, productos, y así. La comunicación que viene directa es un poco más rígida, full números, y es normal, son las cabezas quienes indican lo que se necesita, pero el equipo de Training se pone en el lugar de los zonales, los DD1 y los D2D y adapta la comunicación para ellos, lo cual considero importante porque en algunas ocasiones ver esa cantidad de información es agobiante.

Tomás Cordts indicó:

La comunicación que recibimos los zonales era básicamente para tener un aprendizaje. Hacía sentir a Bitel como una escuela, en donde constantemente estas aprendiendo y te van evaluando. Mientras más estudioso eres, más reconocimiento recibes. Parte de la comunicación que constantemente recibíamos era el no te rindas, puedes más, lo cual para alguien que vende en la calle es necesario. No siempre vendes lo que quisieras vender y a veces necesitas sentirte motivado cuando hay días grises.

15. ¿Cómo podrías definir la cultura de Bitel en 2019?

Jesús Davis explicó:

La cultura de Bitel es básicamente trabajadora, todas son personas muy talentosas que día a día buscan hacer un mejor lugar y alcanzar más retos. Por otro lado, también diría que es una cultura con mucha meritocracia, puesto que es de las empresas en donde he visto que la persona que más se esfuerza y se queda, y trabaja, y ve de donde puede hacer mejor su trabajo es casi siempre la que más gana y también a la que más se le reconoce.

Tomás Cordts indicó lo siguiente:

La cultura de Bitel es flexibilidad. En la empresa se ven demasiados cambios todos los días, cambios muy rápidos, que todo el tiempo se tienen que aceptar, aprender y hacer. Creo que la cultura de la flexibilidad es muy importante en la empresa porque te ayuda a la fácil adaptación y también te ayuda a tener un máximo rendimiento.

16. ¿Qué tan interiorizado tiene el equipo de Bitel la cultura de la empresa?

Jesús Davis continuó:

Como te había mencionado, siento que todas las personas que trabajan ahí tienen muy en claro las pautas de la organización. Conocen bien hacia dónde quiere ir y la organización tiene un equipo de monitoreo para alcanzar sus metas.

Tomás Cordts afirma:

Todos trabajamos para lograr algo. Es una constante operación para llegar al resultado y entre todos buscan la manera en equipo para alcanzarlo. La cultura de Bitel es el trabajo de hormiga que se logra poco a poco.

17. ¿Consideras que la comunicación impacta en el resultado de las ventas?

Jesús Davis indicó:

Aunque quizás el equipo final no lo perciba, yo te puedo decir desde mi lado, que sí influye. Si mi jefe no hubiera sido como fue conmigo, no me comentaba cómo iban las ventas, no me decía que era lo que faltaba y yo no le hubiera comentado las necesidades o mis problemas en la BC, él no me daba socorro. La capacitación que nos daban era casi siempre precisa al tipo de problemas que teníamos y eso en definitiva era porque nos escuchaban.

Tomás Cordts indicó:

No creo, lo determinante ha sido mi jefe.

18. ¿Cómo Bitel les compartía información de las campañas y nuevos productos para que puedan hacer buenas ventas?

Jesús Davis respondió:

Capacitaciones, cada vez que sacaban un nuevo producto o una nueva política, lo primero que hacíamos era reunirnos los jefes en la sucursal principal para hacer una capacitación de eso. Luego nos repartían el material que podía ser impresos, flyers, imágenes en digital y así.

Tomás Cordts respondió:

Capacitaciones todos los lunes y exámenes. Constantemente tenías que estar estudiando y también los auditores que iban a la oficina de vez en cuando a evaluarte.

19. ¿Se llegaron a cumplir las metas de ventas? ¿De qué manera Bitel ayudó a alcanzar estas metas?

Jesús Davis recuerda:

Cuando ingresé como jefe de centro las ventas se me vinieron abajo. Es normal, porque no conoces al personal, hubo un robo en mi BC, tenía que conocer el presupuesto de todo, fue un caos. Los primeros meses fueron horribles, pero fue ahí cuando le pedí ayuda a Sandro (Gerente Comercial Sucursal Sur) y me salvó la vida, hizo que la empresa me ayudara a enderezar a mi equipo y mis funciones y al final llegamos a la meta, me sentí poderoso.

Tomás Cordts afirma:

En nuestra BC sí llegamos a nuestra meta de ventas. Siento que Bitel nos ayudó en el sentido que tantas capacitaciones, ya conocías el producto a la perfección así que era más sencillo de vender.

20. ¿Qué incentivos, capacitaciones o iniciativas les dio Bitel?

Jesús Davis indicó:

En cuanto a los jefes de centro, lo que hacían era manejar escalas de comisiones para incentivar al personal de acuerdo a las activaciones que se realizaban. Además de eso como empresa contábamos con convenios educativos de educación continua y más cosas de ese estilo, además de las capacitaciones.

Tomás Cordts afirmó:

En incentivos, las comisiones en Bitel eran muy buenas. También el sorteo de las motos, todos los zonales estábamos como locos vendiendo por ganarnos una moto y bueno, todas las capacitaciones que recibíamos sobre las políticas y productos.

21. ¿Cómo se gestiona la comunicación interna en los equipos comerciales?

Jesús Davis indicó:

Primero salen políticas de la torre central de San Isidro, y después esa información pasaba a cada sucursal. Las sucursales nos reunían a los jefes y nos comentaban sobre lo nuevo que se iba a implementar y también algunos tips para llegar a las metas establecidas. Una vez teniendo esa información cada jefe de centro lo manejaba con su propio equipo de una forma más adaptada, siempre con el soporte de la gente que estaba más arriba o los otros jefes de centro. Sentías mucha confianza porque cualquier persona te podía apoyar.

Tomás Cordts indicó:

Siento que la comunicación interna de Bitel es bastante buena, era muy horizontal que es algo que rescato. Conocí a varios directores de BC, al CEO y a

gente importante, es algo que nunca había visto en otro trabajo. Y con la información era de arriba para abajo: primero eran los altos mandos los que lanzaban la información comercial, después eran los de la sucursal y al final éramos nosotros en la BC.

22. ¿Qué es lo que mejorarían o les gustaría implementar en la comunicación interna de Bitel?

Jesús Davis afirmó:

Yo mejoraría la duración de las capacitaciones y el tiempo en que uno se entera de las cosas. Si bien eran buenas porque te enseñaban mucho sobre los productos y sobre las políticas o sobre lo que se iba realizando en la empresa, consumían mucho tiempo. Y como estas eran transmitidas a nivel nacional muchas veces gente de otros lados preguntaba y consumía más tiempo. Me gustaría que, así como se implementó el btraining para los exámenes, también implementen un tipo de aplicativo donde esté toda la información, cosa que necesitas reforzar algo ahí lo tienes a tiempo real. De igual forma, el tiempo en transmitir las nuevas ideas, creo que tienen que ser más organizados porque hubo ocasiones en donde nos brindaban información que llegó hace 5 días o 7, es demasiado tiempo.

Tomás Cordts indicó:

Mejoraría el tiempo de las capacitaciones. Simplemente a veces es una pérdida de tiempo y te terminas quedando hasta tarde porque aún hay trabajo que hacer, y algo que implementaría para mejorar en ese trabajo son los horarios rotativos. Hay horas del día donde todo es horario muerto y es mejor que empieces a trabajar en la tarde porque vendes más.