

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL



PROYECTO DE GRADO

**“PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR LA
MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA
TRANSBEL S.A. DE LA CIUDAD DE LA PAZ”**

Postulante:

Delma Villegas Nur

LA PAZ – BOLIVIA

2010

ÍNDICE

Pág.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3. JUSTIFICACIÓN	3
1.4. OBJETIVOS	6
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.5. ALCANCE DEL TRABAJO	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO	8
2.1 LA COMUNICACIÓN.....	8
2.1.1 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN.....	10
2.1.2 LA COMUNICACIÓN EFECTIVA.....	12
2.1.3 REQUISITOS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA	15
2.1.4 PROCESO DE LA COMUNICACIÓN EFICAZ	16
2.2 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	19
2.2.1 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	22
2.2.2 COMUNICACIÓN EXTERNA DE LA ORGANIZACIÓN.....	25
2.2.3 COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN.....	27
2.2.3.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	30
2.2.3.2 OBSTÁCULOS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	32
2.2.3.3 LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	35
2.2.3.4 EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	36
2.2.3.5 FASES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	37
2.3 LA MOTIVACIÓN	39
2.3.1 MOTIVACIÓN LABORAL	42
2.3.2 ASPECTOS RELACIONADOS CON LA MOTIVACIÓN	45
2.3.3 LA MOTIVACIÓN EN EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE UNA ORGANIZACIÓN.	46
2.3.4 LA MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO.....	48
2.3.5 MOTIVACIÓN DE GRUPO.....	49
2.3.6 MOTIVACIÓN DE LOS REPRESENTANTES DE VENTAS.	51

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL DE LA EMPRESA TRANSBEL S.A.	54
3.1 ANTECEDENTES	54
3.2 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	54
3.3 MARCAS DE LA EMPRESA.....	57
3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	59

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	61
4.1 TIPO DE ESTUDIO	61
4.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	61
4.3 MÉTODOS	62
4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	62
4.4.1 POBLACIÓN O UNIVERSO DE ESTUDIO	62
4.4.2 MUESTRA	63
4.5. TÉCNICAS	63

CAPÍTULO V

RESULTADOS	65
5.1 TIEMPO QUE VIENE TRABAJANDO COMO CONSULTORA DE TRANSBEL	65
5.2 ACTIVIDADES ADICIONALES QUE REALIZAN LAS CONSULTORAS, ADEMÁS DE DESEMPEÑARSE COMO CONSULTORA DE TRANSBEL, PARA INCREMENTAR SUS INGRESOS.....	67
5.3 SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA COMO CONSULTORA DE TRANSBEL	68
5.4 SATISFACCIÓN CON EL TRATO QUE RECIBEN DE LA EMPRESA	70
5.5 BENEFICIOS QUE BRINDA LA ACTIVIDAD REALIZADA EN LA EMPRESA...	71
5.6 OBJETIVOS QUE SE TRAZAN LAS CONSULTORAS EN CADA CAMPAÑA ..	73
5.7 ASPECTOS AGRADABLES DE LA EMPRESA.....	74
5.8 ASPECTOS DESAGRADABLES DE LA EMPRESA	76
5.9 SI CONTINUARÁN DESEMPEÑÁNDOSE COMO CONSULTORAS DE LA EMPRESA.....	78
5.10 ASPECTOS QUE MOTIVAN A CONTINUAR COMO CONSULTORA DE LA EMPRESA.....	79
5.11 ASPECTOS QUE DESEA QUE LA EMPRESA BRINDE PARA CONTINUAR SIENDO CONSULTORA DE TRANSBEL.....	81

5.12	SUFICIENCIA DEL APOYO Y ORIENTACIÓN QUE RECIBEN DE LA GERENTE ZONAL PARA SENTIRSE MOTIVADAS Y LOGRAR MAYORES VENTAS	82
5.13	SI DURANTE LAS REUNIONES PARA PLANIFICAR CAMPAÑAS O EVALUAR LAS VENTAS, LES QUEDA CLARO TODO LO QUE SE TRATA EN LAS REUNIONES.....	84
5.14	LIBERTAD PARA EXPRESAR OPINIONES, IDEAS O CRÍTICAS EN LAS REUNIONES DE TRABAJO	85
5.15	RESPUESTA DE LA GERENTE ZONAL, CUANDO LAS CONSULTORAS PROPONEN ALGUNA SUGERENCIA O INICIATIVA	87
5.16	RECONOCIMIENTO APROPIADO POR EL ESFUERZO Y VOLUNTAD AL REALIZAR SU TRABAJO.....	88
5.17	RECONOCIMIENTO QUE DESEAN RECIBIR CUANDO LOGRAN BUENAS VENTAS O DEMUESTRAN EFICIENCIA EN EL TRABAJO	89
5.18	NECESIDADES PRIORITARIAS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS.....	91
5.18	NECESIDADES PRIORITARIAS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS.....	91

CAPÍTULO VI

PROPUESTA: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA TRANSBEL S.A. ... 94

6.1	INTRODUCCIÓN.....	94
6.2	OBJETIVOS DEL PLAN	96
6.3	DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	97
6.3.1	PROGRAMA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	98
6.3.1.1	DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE TRANSBEL.....	98
6.3.1.2	ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN ..	99
6.3.1.3	FUNCIONES DEL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN	100
6.3.1.4	EL BRIEFING COMO RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN.....	102
6.3.2	PROGRAMA DE CULTURA CORPORATIVA.....	106
6.3.2.1	RED DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA	107
6.3.2.2	INTEGRACIÓN CULTURAL/FOMENTO DE SENTIDO DE PERTENENCIA	111
6.3.2.3	ZONA DE CONTACTO.....	114
6.4	PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN	115
6.5	MONITOREO, MEDICIÓN Y REVISIÓN CONTINUA	116

CAPÍTULO VII	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
7.1 CONCLUSIONES.....	117
7.2 RECOMENDACIONES.....	120
BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS.....	126

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Toda empresa que pretenda mejorar su productividad debe apropiarse de técnicas que lleven a promover el desempeño eficiente de su personal, mejorando sus habilidades, motivándolos, haciendo uso de sus capacidades y elevando sus potencialidades, y uno de los medios para lograrlo es la comunicación.

La comunicación es fundamental para el rendimiento; cuanto más frecuente es la comunicación entre las personas, mayores son las probabilidades de que sean eficientes. Por lo tanto, una responsabilidad primaria de los ejecutivos de la empresa objeto de estudio, Trasbel S.A., así como de las gerentes zonales de la misma, consiste en alentar la comunicación y participación.

Actualmente, la empresa Transbel S.A., representante en Bolivia de la transnacional Belcorp, comercializa productos de belleza mediante la venta directa utilizando una fuerza de ventas denominada “consultoras de venta”, a cargo de 15 gerentes zonales, quienes tienen la responsabilidad de seleccionar, incorporar, capacitar y motivar a sus consultoras, a quienes se les brinda la oportunidad de iniciar su propio negocio. Para el efecto, se realizan reuniones periódicas cada 21 días con la finalidad de adiestrarlas, motivarlas y planificar las próximas campañas, lo que supone que la comunicación interna está presente en todas estas reuniones.

Sin embargo, lamentablemente la comunicación interna que se efectúa entre gerentes zonales y fuerza de ventas durante las reuniones, no parece traducirse en una efectiva motivación de las consultoras hacia un mayor rendimiento o

productividad, lo que se refleja en que muchas de ellas tienen que abandonar el trabajo, puesto que al no percibir un salario y/o remuneración fija por el trabajo que realizan, están obligadas a vender los productos consignados invirtiendo su tiempo, esfuerzo y otros recursos, pero al no vender o vender muy poco, les resulta más costoso que estar sin trabajo.

Ahora bien, si en una organización la comunicación no es efectiva, se puede dar desde pequeños errores de producción hasta graves pérdidas de productividad. Por lo tanto, desarrollar canales para una buena comunicación repercutirá sobre la producción, los objetivos y la percepción que el entorno tiene de la empresa, entre otros aspectos de ésta. En cambio, cuando se desarrolla una adecuada política comunicacional, se propicia la integración de los distintos niveles de la organización a través de construir un código común, y se optimiza la participación del personal a través de la motivación¹, en todos sus niveles.

El principal obstáculo de la comunicación es la tendencia a evaluar, aprobar o desaprobado lo que la otra persona dice. La comunicación eficaz es mitad escuchar y mitad expresarse, lo que implica que primero deben identificarse las dificultades y después profundizar en su conocimiento. Entre los obstáculos para la comunicación interna están los equívocos sobre la comunicación personal. Comunicar es compartir; se suele tratar de demostrar superioridad sobre el "oponente" para vencerle, no para convencerle. Además está el miedo. Hay miedo cuando la cultura dominante castiga al fracaso. Cuando hay miedo no se participa. También están los falsos líderes que se suman presuntamente a los procesos de cambio, pero sólo para defender sus intereses particulares.

¹ La motivación consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño, es por esto que es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios.

Para Esther Puyal², los planes de comunicación pueden verse comprometidos, además, por la implicación insuficiente de la alta dirección, por la falta de voluntad o apatía de los trabajadores, las implicaciones débiles o la carencia de habilidades de los gestores del plan, las competencias entre departamentos, los costes económicos del plan y la dificultad para evaluar sus resultados en términos económicos, su falta de continuidad, la complejidad o inaccesibilidad de sus instrumentos, entre otros.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema de investigación se formula a través de la siguiente interrogante:

¿Un plan de comunicación interna permitirá mejorar la motivación de la fuerza de ventas de la empresa Transbel S.A.?

1.3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, las organizaciones se encuentran en un entorno donde lo único permanente es el cambio. Se enfrentan a cambios de propiedad, fusiones, desarrollo tecnológico, crecimiento, expansiones, disminuciones en sus dotaciones de personal, segmentaciones de mercado, divisiones territoriales, divisiones por producto y otros.

Estos procesos exigen planificación, especialmente en el ámbito de las comunicaciones, porque pueden llevar a la organización a la desmotivación y a pérdidas económicas y de competitividad, entre otras situaciones perjudiciales, debido a las dificultades que origina la carencia de una política de comunicaciones internas. Para que el cambio no origine el resultado descrito, se requiere una cuidadosa planificación previa, que implique el diagnóstico de

² PUYAL, E. (2001): "La comunicación interna y externa en la empresa", En: *5campus.com, Sociología* <<http://www.5campus.com/leccion/comui>>

los riesgos involucrados y que permita elegir los métodos apropiados para superarlos.

Por ello, uno de los ámbitos más relevantes para llevar a cabo los procesos que dan vida a una organización, es la comunicación, ya que ayuda a vincular a sus integrantes, quienes así pueden entender la necesidad y la lógica de la gestión. Además, una comunicación adecuada también promueve la participación, lo que lleva a un compromiso y no solamente a un acatamiento y, con un plan de comunicación interna todo esto se puede lograr.

Según José R. Pin Arboledas³, la comunicación es un elemento fundamental en el funcionamiento de las organizaciones. Es constitutiva del proceso de dirección de empresas, es decir, la comunicación en la organización no debe ser entendida como una actividad ajena o extraña a la misión de la organización. Por el contrario, debe orientarse como una herramienta clave de trabajo. No se debe centrar sólo en el campo informativo, sino en todo aquello que compone la cultura de la organización.

La comunicación interna responde a múltiples necesidades. Permite construir una identidad de la empresa susceptible de conciliar entre sí al conjunto del personal, en un clima de confianza y motivación. Así, por ejemplo, el absentismo o deserción en las cadenas de producción es un indicador de la desmotivación de los trabajadores y un factor de baja en la productividad. La comunicación interna permitirá volver a motivar al personal, y así, indirectamente, mejorar los resultados. “Desarrollar una política de comunicación interna es suscitar nuevas relaciones de intercambio, no sólo de individuo a individuo, sino también de los individuos con la empresa”.⁴

³ PIN ARBOLEDAS, J.R. (1999): “La Empresa en busca de sentido. Mas allá de la racionalización y la inteligencia emocional”, en *Revista Gestión* N° 292, Santiago de Chile.

⁴ PIÑUEL JL, (1993), “La Dirección de Comunicación”, Ediciones del Prado. Pág. 175.

Por ello, la comunicación debe ocupar un rol destacado en el desarrollo de la organización, debe ser la herramienta mediante la cual la empresa expresa su personalidad, sus fortalezas, aquello que la haga “única e irrepetible”. Una comunicación eficaz es una exigencia de primer orden para mantener la excelencia en una empresa, es decir, una adecuada comunicación favorece un buen entendimiento, lo cual es un factor de motivación y una inagotable fuente de energía.

Las empresas que se diferencian en calidad sobre sus competidores, le otorgan a la comunicación una importancia estratégica. Se comunican internamente para tener una visión común compartida, motivar a sus empleados y mantenerlos al tanto de los éxitos y fracasos de la organización, asegurando así que las metas y los objetivos sean claramente comprendidos y apoyados por todos. Las comunicaciones internas colaboran a crear compromiso de parte de sus integrantes y la cohesión de los valores que forman parte de la cultura. Se trata de poner a disposición de los empleados información que puede ser de utilidad para su gestión y favorecer la participación.

Para que esté organizada, la comunicación en la empresa debe ser abierta, tener una finalidad, es decir, debe estar vinculada a objetivos y a un plan de conjunto; debe estar instrumentada y valerse de herramientas, soportes, dispositivos e indicadores seleccionados en función de los objetivos; debe estar adaptada integrando sistemas de información administrables y acorde a las necesidades específicas de cada área.

Por tanto, es preciso entender el concepto de comunicación como una forma de percibir y tratar a los colaboradores como una parte integral en el proceso de dirigirlos y, tratarlos como seres humanos y no como simples “Recursos Humanos”, lo que sugiere que el principal recurso que se debe atender con prioridad y desarrollar es el factor humano de la organización; por lo tanto, lo

que puede permitir mayor éxito al gerente, administrador, jefe de unidad administrativa, etc. es el saber trabajar con el grupo humano que tiene a su cargo. Esto implica mantener óptimas y satisfactorias relaciones humanas con los miembros que conforman la organización, a través de una constante y fluida comunicación.

En este sentido, la comunicación se constituye en parte esencial del desarrollo de la capacidad, motivación, y productividad entre los miembros de una organización para mejorar los niveles de efectividad y eficiencia de los mismos.

Con base en los argumentos expuestos en los párrafo precedentes, el presente trabajo de investigación pretende diseñar un plan de comunicación interna para la empresa Transbel S.A. como mecanismo para mejorar la motivación de su fuerza de ventas (consultoras), lo que consecuentemente permitirá lograr mayor participación de mercado, incrementar los ingresos/utilidades y mayores posibilidades de mejorar las condiciones de vida de la fuerza de venta.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de comunicación interna para mejorar la motivación de la fuerza de ventas de la empresa Transbel S.A. de la ciudad de La Paz.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el contexto interno y externo de la comunicación organizacional de Transbel.
- Definir los objetivos, medios y las acciones del plan de comunicación interna para motivar a la fuerza de ventas.

- Establecer los mecanismos y procedimientos para el seguimiento y retroalimentación del plan de comunicación interna.
- Determinar los criterios de evaluación del plan de comunicación interna.

1.5. ALCANCE DEL TRABAJO

- **TEMÁTICO.-** El presente estudio se encuentra enmarcado dentro del ámbito de la comunicación interna de las organizaciones, que es la comunicación dirigida al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.
- **ESPACIAL.-** El trabajo de investigación se efectuó en la ciudad de La Paz, considerando a la fuerza de ventas (consultoras) de Transbel S.A. de la Zona 209, Villa San Antonio y Villa Copacabana.
- **TEMPORAL.-** El estudio se desarrolló durante el periodo comprendido entre las gestiones 2008 -2009.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 LA COMUNICACIÓN

Robbins define la comunicación como “la transmisión de significado de una persona a otra, que ha de incluir transferencia y comprensión de las ideas. De allí, que la comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, asociados con el comportamiento y las relaciones entre los individuos. Esta manera de relacionarse con otras personas, se hace a través de datos, ideas, pensamientos y valores”⁵.

Para Pasquali (citado por Quintero), la comunicación es “la transmisión de ideas, información, emociones, hábitos, usos de símbolos, palabras, imágenes, figuras, entre otros. Es decir el arte de transmisión lo que generalmente se denomina comunicación”⁶.

Según Vásquez, Comunicación es: "el proceso vital mediante el cual un organismo establece una relación funcional consigo mismo y con el medio que lo rodea, refleja su propia integración de estructuras y funciones, de acuerdo con las influencias que recibe del exterior, en un permanente intercambio de informaciones y conductas”⁷.

Definiciones se pueden encontrar muchas y de diferentes ángulos o áreas de estudio, pero se lo resume, como un proceso en el cual se realiza un intercambio de ideas o información entre dos entes que son el que envía y el

⁵ ROBBINS, S. (1997). “Comportamiento organizacional”. (3era. Edic.). Editorial Prentice Hall (PHH).

⁶ QUINTERO, V. (2000). “La comunicación y su influencia en la motivación de los docentes de la Escuela Básica Barinas del Municipio Autónomo Bolívar del Estado Barinas”. Tesis de grado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Luis Beltrán Prieto Figueroa.

⁷ VÁSQUEZ MONTALBAN, Manuel. “Historia y Comunicación Social”. Edit. Alianza. Madrid-España. 1985.

que recibe dicho mensaje, pero lo mas importante en lo relativo a la comunicación son sus efectos.⁸

La comunicación actual entre dos personas es el resultado de múltiples métodos de expresión desarrollados durante siglos, mismos que han venido evolucionando.

Al analizar el pasado, el presente y el futuro de la comunicación, se puede percatar de que en cualquier período histórico, ésta ha estado siempre presente.⁹ Lo que es real, es que aspectos de comunicación llegan a ser cosas que tal vez ni nos imaginamos, o no captamos racionalmente, como sucede por ejemplo con los anuncios que se cruzan con nosotros en cualquier calle, las llamadas telefónicas de todos los días, la música que se escucha en la radio, la publicidad impresa en las playeras que se ven y se usan cotidianamente, los mensajes subliminales que llegan por diferentes medios y así sucesivamente, constituyen una especie de aspectos de comunicación que se van integrando al enorme y sin medida conglomerado de todos los demás aspectos que terminan de conjuntar a esta ciencia, mencionando entre ellos a la radio, el telégrafo, la televisión, el periodismo, la escritura, el cine, la comunicación por computadora, las videocaseteras, etc., en un océano tan grande y profundo, que resultaría casi imposible comprender y captar en su totalidad, de una forma u otra, participado en mayor o menor grado, resulta obligado tomar como conclusión fundamental que todo en la vida es comunicación.¹⁰

⁸ GONZÁLEZ ALONSO Carlos. "La Comunicación". En:
<http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/FormBas/CComun/Comunicacion.php>

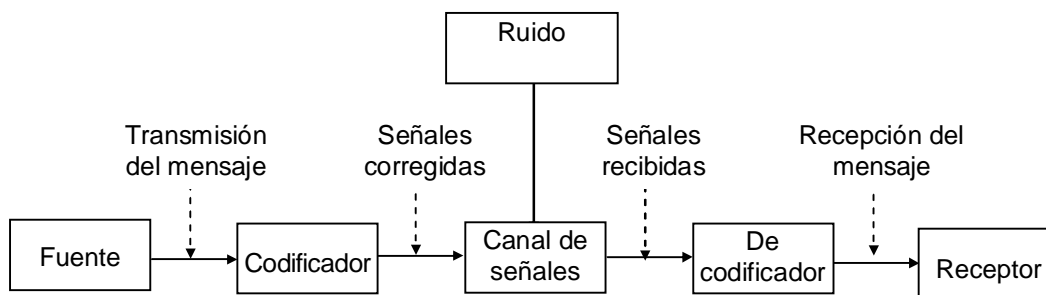
⁹ GONZÁLEZ ALONSO Carlos. Ob. Cit.

¹⁰ <http://www.infoamerica.org/diarios/historia>

2.1.1 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Hacer referencia al término Comunicación, puede dejar de lado lo que se podría llamar como la situación que lo rodea y con ello se hace referencia a los mensajes, quién los manda y quién los recibe, en cualquier esquema del proceso del acto de comunicación, encontraremos siempre tres componentes básicos que lo conjugan de principio a fin: el acto de emitir un mensaje, el mensaje mismo y a quién va dirigido el mensaje. Resulta obvio que lo primero que debe darse es que alguien, puede ser que a través de algo, emita un mensaje y que alguien, en algún momento, lo reciba. Por lo tanto, el emisor representará el elemento encargado de iniciar y guiar en primera instancia el acto de comunicación. A su vez, el receptor permite que este acto o proceso se complete, en realidad así de simple y así de básico. Aunque, por otro lado, se podría complicarlo, complementándolo más, al seguir por ejemplo la proposición de David K. Berlo, quien antepone un proceso de codificación y otro de decodificación, después de la emisión el primero y antes de la recepción del mensaje, el segundo.¹¹

EL MODELO DE LA COMUNICACIÓN



Fuente: David Berlo. El proceso de comunicación.

¹¹ BERLO K., David. "El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica". Edit. El Ateneo. Buenos Aires-Argentina., 1978. Pág. 27.

- Codificador: Actúa sobre el mensaje para convertirlo en señales que acepte el canal.
- Canal de señales: Transportan señales.
- Decodificador: Actúa sobre las señales recibidas para extraer el mensaje en una forma que el receptor pueda utilizar.
- Receptor: Es el que recibe el mensaje en la forma en que la extrae el decodificador.
- Fuente de ruido: Los hechos externos introducen las señales de interferencia.
- Un mensaje es un signo o secuencia de signos proveniente de un repertorio de signos comunes al emisor y al receptor.
- El contenido de información en un mensaje está determinado por su carácter inesperado.

La comunicación independientemente de su función debe concebirse como un proceso o flujo, el cual, puede estar representado por un modelo de comunicación, que incluye sus componentes o elementos. Al respecto Chiavenato, plantea los siguientes elementos de la comunicación:¹²

- a) **Emisor o fuente:** persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien, es decir, hacia un destinatario. En él se distinguen factores que influyen al grupo en la fidelidad de su mensaje, ellos son: habilidad comunicativa, actitud, conocimiento y sistema sociocultural
- b) **Mensaje:** es la forma física en la cual el emisor codifica la información. los factores del mensaje que influyen en la fidelidad de la comunicación son: código, contenido y tratamiento.

¹² CHIAVENATO, I. (1998). "Administración de recursos humanos". 5ta. Edic. México – México. Edición MacGrawhill.

- c) **Canal:** es definido como los sentidos a través de los cuales un decodificador receptor puede percibir el mensaje transmitido por la fuente en codificadora.
- d) **Receptor:** es el equipo situado entre el canal y el destino. Se debe reconocer al receptor como el eslabón más importante del proceso de comunicación, para lograr su efectividad, ya que el se encarga de descodificar el mensaje para hacerlo comprensible al destino o emisor.
- e) A los anteriores elementos habría que añadir **la retroalimentación (feedback)**, o monitor de reacciones, que constituye la respuesta al mensaje que influye en el antiguo emisor (ahora receptor) que modifica su criterio (o no) en función de la respuesta de quien antes fue su receptor.

En resumen, la comunicación es un proceso que incluye personas; quienes transmiten un mensaje mediante sistemas de señales, que usando un canal; llegan a otra persona denominada receptor, este último indica por medio de respuestas sobre la manera como ha recibido la información. Para ello los mensajes deben cumplir con las siguientes características: completos, explícitos, precisos, directos, coincidente en lo verbal y no verbal y susceptibles de requerir aclaración.

2.1.2 LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación efectiva involucra los conceptos “mensaje y respuesta”. Se ha presentado siempre especial atención a esta parte de la comunicación: normalmente se recibe entrenamiento para hablar bien, pero se ha hecho muy poco acerca de la segunda parte *¿cómo escuchar efectivamente?* ¿Cómo se podrá atender la necesidad de un cliente si no se lo escucha?

Escuchar es un arte y como hablar, es un proceso. Pero es un arte muy difícil de determinar cuando el mensaje viene cargado de “sentimientos” y “emociones”. Frente a los sentimientos y emociones, generalmente no se escucha, simplemente se reacciona, creando una cadena de frustraciones y hostilidad que rompe la comunicación.

Existen muchas técnicas apropiadas para manejar el contenido de sentimientos y emociones en la comunicación. Para los propósitos del presente estudio se alude a la habilidad conocida como “escuchar activamente”.

El término “Escuchar activamente”, significa la habilidad para interpretar, definir y responder con precisión a los “sentimientos” expresados por la otra persona. Cuando se aplica esta habilidad, la otra persona percibe que está siendo atendida. Esta percepción libera a la gente para ahondar en sus sentimientos, expresar sus ideas y dejar de ponerse a la defensiva.

Escuchar activamente es una técnica de comunicación efectiva para la solución de problemas, además de generar efecto confortante para la persona que está siendo escuchada activamente.

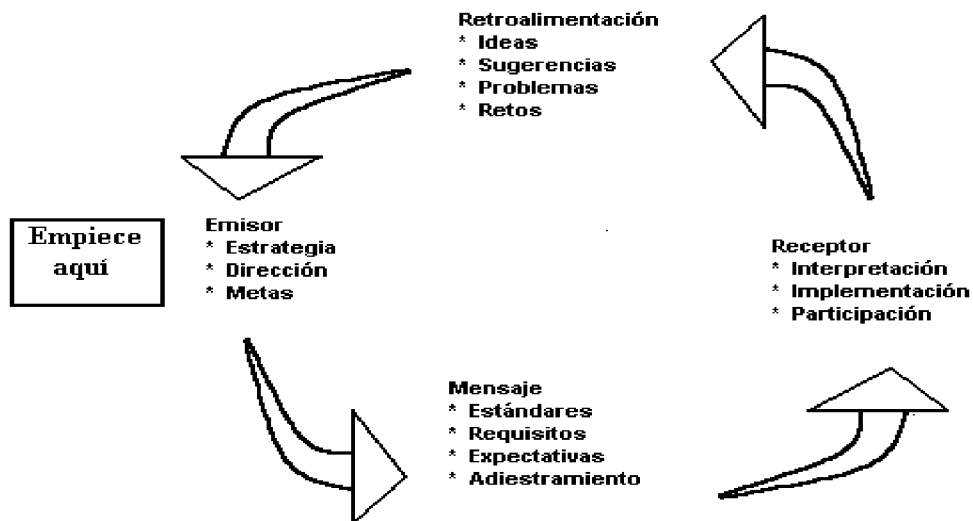
En general, se establecen seis pasos para ejecutar la comunicación efectiva y ellos son:¹³

- Determinar lo que se espera y debe cumplirse con esas actividades.
- Revisar lo que se comunica.
- Establecer la forma de transmitir el mensaje.
- Tomar en consideración los intereses de los públicos.
- Revisar las técnicas utilizadas para el retorno del mensaje.

¹³ FERNÁNDEZ, C. (2001). “La comunicación humana en el mundo contemporáneo”, Mc Graw Hill, México.

- Validar la efectividad de la recepción del mensaje.

CICLO DE LA COMUNICACIÓN CON CALIDAD



Para una comunicación efectiva, el proceso debe continuar hasta que se alcance el entendimiento mutuo en el tema de discusión.

Recuerde que, para mantener un adecuado proceso de comunicación es necesario:

- Determinar el *propósito* real de su mensaje
- Considerar la *percepción* de su audiencia
- Utilizar el canal *apropiado* para expresarse
- Obtener *retroalimentación* para cerciorarse de un mutuo entendimiento
- Ejercitar *continuamente* sus habilidades comunicativas
- *Reforzar y recompensar* la buena comunicación

2.1.3 REQUISITOS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación efectiva, es decir, una buena comunicación, implica la existencia de los siguientes requisitos:¹⁴

- Claridad: la comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, debe ser accesibles para quien va dirigida.
- Integridad: la comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
- Aprovechamiento de la organización informal: la comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
- Equilibrio: todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- Moderación: la comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- Difusión: preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar sólo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
- Evaluación: los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

¹⁴ MÚNCH, Galindo Lourdes (2006); "Fundamentos de administración"; Edit. Trillas; 7° ed; México; Págs. 142-155.

2.1.4 PROCESO DE LA COMUNICACIÓN EFICAZ

Es la interrelación creada, para lograr el acto perfectivo entre ellos, aquí la participación y la donación son cualificadas específicamente aplicadas.

Esta comunicación debe ser entendida como un proceso receptivo donde importa más el aprendizaje que la enseñanza y la más profunda es la formativa en la cual hay identificación e imitación entre personas.

Para Ribeiro: la comunicación eficaz, está asociada a un tipo de inteligencia: la interpersonal, entendida como la capacidad de hacer un gran número de distinciones en un contexto. Saber distinguir los diferentes aspectos que conlleva el intercambio de informaciones entre las personas y aplicar en la práctica este conocimiento, significa tener más poder para convencer a otras personas e influir en ellas.¹⁵

Es por ello, que toda institución en vías de lograr la excelencia, debe asignar en su estructura organizacional, como lo planea Valera: un valor especial a un sistema de comunicación e información que promueva la participación, la integración y la convivencia, para el logro de una verdadera interacción a nivel interno, de manera que contribuya acercar las personas y a estrechar vínculos como: vivir experiencias comunes, compartir significados, participar de la vida institucional, ser uno pero a la vez equipo.¹⁶

Partiendo de esta idea, la comunicación eficaz debe caracterizarse por ser un proceso colectivo y de profundo sentido personal para los participantes, no puede separarse de su valor social, es a la vez desarrolladora de los sujetos, de

¹⁵ RIBEIRO, L. (1994). "La comunicación eficaz". Editorial Urano. Caracas.

¹⁶ VALERA, D. (2001). "Programa de comunicación para optimizar la interrelación facilitador – participante en el subprograma de educación superior del Instituto Pedagógico Luís Beltrán Prieto Figueroa". Edit. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Luís Beltrán Prieto Figueroa.

un profundo valor motivacional que expresan los intereses personales que se integrarán en el vínculo interactivo.

Al respecto Ribeiro plantea: “El estado mental es decisivo en el proceso de comunicación”.¹⁷ Influir en los demás es una ciencia y un arte, que depende principalmente el saber trabajar los estados mentales. En este sentido, las habilidades en comunicación eficaz puede desarrollarse, pero los sentidos tienen que estar abierto al aprendizaje. La clave es determinar que es lo más importante para la otra persona, se debe hacer una exhaustiva indagación de su gusto y esto se convertirá en la palabra mágica capaz de generar el estado mental que esa persona desea.

El mismo autor argumenta que uno de los principales secretos de la comunicación eficaz es saber escuchar., para lograr conocer de la otra persona sus deseos, valores y así luego hablar su lenguaje. No obstante, este poder requiere práctica, paciencia y persistencia y se debe tomar en cuenta el contexto psicológico como elemento clave para crear un terreno favorable a la petición, tal como lo señala el autor, “Para que una petición con palabra sea aceptada y de buenos resultados, es necesario crear un contexto favorable que aumente su poder”.¹⁸.

De allí, que se debe tomar en cuenta en este contexto, los factores que plantea Ribeiro y los cuales se describen a continuación:¹⁹

- Reciprocidad: consiste en dar algo a alguien como retribución de lo recibido. No es del todo beneficioso cuando se paga con regalos, un buen contexto de reciprocidad es más eficaz cuando se paga con gestos de atención y servicio.

¹⁷ RIBEIRO, L. (1994). Ob. Cit. Pág. 97.

¹⁸ RIBEIRO, L. (1994). Ob. Cit. Pág. 26.

¹⁹ Ibidem.

- Escasez: este factor hace más caro y difícil el mensaje en la medida que resulta más difícil obtenerlo.
- Autoridad: este factor queda demostrado con la profesionalidad y credibilidad que refleje el locutor, aspecto que debe prevalecer.
- Confianza: se genera cuando la persona que se comunica se muestra competente.
- Consenso: su idea es expresar el pensamiento de la mayoría. Cuando más se sintonice el lenguaje con el de los demás, mejor se le recibirá.
- Compromiso: lograr aceptación e identificación con los demás.

Otros autores como Aguilar determinan algunas reglas prácticas para lograr una mayor participación dentro del grupo, las cuales son útiles para mejorar la comunicación del grupo.²⁰

- Integración del grupo: consiste en dirigirse a todos los miembros, evitando diálogos superpuestos en los que alguien puede dejar de escuchar. Evitar formar sub-grupos o reunirse con quien se tiene más afinidad, propiciar al máximo la integración.
- Escuchar con atención: consiste en mantenerse atento al desarrollo de la reunión, ser tolerante, admitir diferencias en ideas o propuestas.
- Intervención constructiva: consiste en realizar discusiones con espíritu dialógico, como una operación mental cooperativa; en este sentido no usar adjetivos calificativos, no divagar, no perder la idea del tema, no descalificar y no pronopolizar la palabra. Para lograrlo es necesario que cada intervención esté ligada con las anteriores para que actúen como referencia constructiva.
- Estimular: consiste en expresar por medio de señales que comparte los planteamientos. Reconocer los aportes de los demás, esto estimula

²⁰ AGUILAR, M. (2000). "Como animar un grupo". Madrid – España. Editorial CCS.

y ayuda a una expresión más libre y así las personas crecen cuando son estimuladas en lo que tienen de positivo.

- Ayudar a madurar al grupo: consiste en hacer paréntesis cuando alguna situación está impidiendo el funcionamiento del grupo para analizarla para asegurar la continuidad.

Todas estas expresiones de palabras y acciones, implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, donde se escucha a los demás y se suspenden las perspectivas propias. En este sentido, comprender el proceso de comunicación eficaz implica, según criterio de Mestre compartir la utilización del diálogo del trabajo, en la construcción del conocimiento.²¹

En consecuencia, la comunicación eficaz adquiere un significado para la construcción del conocimiento, bajo los aspectos de creación de una atmósfera sana, que estimule el respeto, la confianza, la motivación y la aceptación recíproca, el logro de las metas, la superación de los estándares de rendimiento y por ende de la productividad.

2.2 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación es un proceso de amplia relevancia en el funcionamiento de cualquier grupo, organización o sociedad, de ahí que juega un lugar central, ya que la estructura, tamaño y alcance de la organización están casi totalmente determinados por la comunicación.

Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser

²¹ MESTRE, V. (2002). “Algunas herramientas para la educación de adultos: comunicación educativa y aprendizaje cooperativo”. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos10/herra.shtml>. [Consulta:2009, marzo 01].

un sistema²², “el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización”²³, el alma o “el sistema nervioso de la empresa”²⁴. Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; **la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.**

Con los anteriores preceptos, se puede definir la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y su medio. Es decir, dichos mensajes se intercambian entre los miembros de la organización y su medio; estos mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y de diversas maneras”²⁵.

La comunicación organizacional pretende:²⁶

- Integrar a los trabajadores a los objetivos, metas y normas de la empresa. Para ello la comunicación debe propiciar la motivación del trabajador en los logros de la Empresa y crear un sentimiento de pertenencia del individuo a la entidad.
- Establecer un clima sociopsicológico favorable en la empresa. Esto está vinculado en buena medida al tipo de comunicación que se establece entre trabajadores y directivos y entre trabajadores, donde la claridad, honestidad, colaboración y personalización estén presentes. Esto motiva al trabajador e incrementa su productividad y ayuda a los trabajadores de

²² KATZ, D. Y KHAN, R. (1986). “Psicología social de las organizaciones”. México: Trillas.

²³ LUCAS MARIN, A. (1997). “La comunicación en la empresa y en las organizaciones”, Barcelona: Bosch comunicación.

²⁴ PUCHOL. L. (1997). “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, Madrid: Díaz de Santos.

²⁵ ALICEA SANABRIA Benigno E. (2003). “Comunicación Empresarial (Ejecutiva)”. Universidad de Puerto Rico. Centro de Competencias de la Comunicación. Pág. 2.

²⁶ BARREIRO POUSA Luis. (2000). “La comunicación en la administración empresarial” Publicado en la Revista Espacio (Cuba) N° 2.

nuevo ingreso a integrarse lo más rápido posible, sin conflictos a la empresa.

- Fomentar la participación del personal. Para ello los trabajadores deberán estar informados de lo que se deberá hacer, las normas y regulaciones existentes así como las expectativas de lo que se espera de ellos. La claridad del trabajador de los objetivos asignados, le ayudará a participar en la realización de los objetivos de la empresa, involucrándose en ellos.

- Disminuir los índices de rotación del personal a partir de que la empresa sea un lugar que satisfaga las expectativas de los trabajadores, no solo en relación con el reconocimiento de su desempeño sino en la posibilidad que le ofrece de realizar aportes.

- Contribuir a elevar la calificación del personal, en lo que juega un papel importante la comunicación informal en la medida que favorezca el proceso de transferencia de las mejores experiencias.

- Crear una imagen exterior de la empresa, coherente con la identidad corporativa, que favorezca su posicionamiento adecuado en el mercado.

- Lograr una adaptación permanente a los cambios del entorno, mediante el conocimiento actualizado del sector de competencia de manera tal que le permita conocer lo más exactamente las necesidades, deseos y comportamiento de sus clientes actuales y potenciales, los movimientos de sus competidores y del resto de los factores del entorno que facilitan u obstaculizan la actividad empresarial, a fin de elaborar y desplegar una estrategia adecuada que le asegure el éxito.

La comunicación empresarial, en consecuencia, provee el medio para la toma y ejecución de decisiones, la obtención de retroalimentación y la corrección de los objetivos organizacionales en dependencia de las exigencias de la situación.

2.2.1 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación constituye la base fundamental de la gerencia en las organizaciones, siempre y cuando ésta sea utilizada de tal forma que sus resultados beneficien tanto al emisor como a la audiencia. Según Ruiz (Citado por Paz), la comunicación realiza cuatro funciones básicas en el interior de un grupo u organización, ellas son:²⁷

- a) Comunicación como control: con ella se establecen mandatos que deben ser aceptadas por los miembros;
- b) Comunicación como motivación: se busca con ella, mejorar el desempeño de un personal, mediante la realimentación, hacer que él avance en sus tareas y reforzar su conducta. La comunicación que tiene lugar con este mecanismo permite elevar sentimientos de satisfacción y disminuir los de frustración;
- c) Comunicación como expresión emocional: con ella se permite la expresión de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales;
- d) Comunicación como información; con ella se transmite los datos o mensajes.

Cada una de estas funciones tiene relevancia en la interacción comunicativa, con el fin de estimular el desempeño y el buen rendimiento del grupo, cuyo fin último es persuadir, influir y motivar para cambiar conductas, a través de la expresión de ideas, sugerencias y puntos de vistas. Esto no es más que

²⁷ Citado por: PAZ, S. (2000). "La comunicación asertiva entre el personal directivo y docente de las instituciones educativas". Tesis de especialización, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Luis Beltrán Prieto Figueroa

comunicarse eficazmente, es hacer que los demás crean en lo que se comunica y que el mensaje fluya sin dificultad, una vez que las palabras, el tono de voz y los gestos estén afinados en una sola vibración²⁸.

Por su parte, Alicea señala que: “la comunicación cumple una serie de funciones dentro de la organización como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad. El término función alude a la contribución de una actividad respectiva, a fin de mantener la estabilidad o el equilibrio. En este caso, el término función se refiere a lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación”²⁹. Estas funciones son sintetizadas por el mismo autor en las siguientes:

- a) En la **función de producción**, la comunicación incluye todas las actividades o información que se relacionan directamente con las formas de adiestramiento de personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.
- b) En la **función innovadora** se presentan dos tipos de innovaciones de la organización y en la organización. Las innovaciones de la organización cambian la empresa pero no afectan al personal que labora en ella. En la innovación la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los niveles de la organización: junta de directores, gerentes administrativos y empleados. La función innovadora de la comunicación incluye: sistemas de

²⁸ RIBEIRO, L. (1994). “La comunicación eficaz”. Editorial Urano.

²⁹ ALICEA SANABRIA Benigno E. Op. Cit. Pág. 3.

sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

c) La **función de mantenimiento** está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación y aportación individual. Para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización ésta debe ser:

- **Abierta:** tiene como objetivo el comunicarse con el exterior, ésta hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes tanto al público interno como externo.
- **Evolutiva:** hace énfasis a la comunicación imprevista que se genera dentro de la organización.
- **Flexible:** permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- **Multidireccional:** ésta maneja la comunicación de arriba abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.
- **Instrumentada:** utiliza herramientas, dispositivos; porque hoy en día muchas organizaciones están funcionando mal, debido a que las informaciones que circulan dentro de ella no llegan en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

Ahora bien, la comunicación organizacional se produce no sólo con el interior de la organización, sino también con el entorno, por lo que se puede hablar de Comunicación Interna y Comunicación Externa.

2.2.2 COMUNICACIÓN EXTERNA DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa, como sistema social, es un sistema abierto en el que se producen continuos intercambios informativos con otras entidades y personas situadas en el ámbito local, nacional e internacional, lo que conforma la comunicación externa de la organización.

La comunicación externa es aquella dirigida a lo externo de la organización, es decir a sus diversos públicos externos (usuarios, proveedores) que le permiten entrar en contacto con el medio ambiente. A través de este tipo de comunicación, la organización transforma los insumos de información en productos de naturaleza comunicativa y los devuelve al medio para lograr la coordinación de sus objetivos con los públicos externos³⁰.

La correspondencia y armonización de los intereses y objetivos de la institución con sus públicos, y viceversa, serán las que permitirán alcanzar los objetivos de ambos. A su vez, esta conjunción de intereses será posible en la medida que la entidad conozca a sus diversos públicos, ubicación, características, necesidades, objetivos, etc., y cuente con un programa de comunicación que garantice ejercer influencia con la mayor eficacia.

Esta comunicación externa tiene la función de mantener a la entidad en contacto con el medio exterior: la provee de la información necesaria para su desarrollo y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno y emite

³⁰ KREPS, G. (1995). "La comunicación en las organizaciones", Editorial Addison- Wesley, Delaware, USA.

mensajes que indican su posición, fortaleza, estabilidad, etc., es decir, que transmiten su imagen institucional. Si bien esta es una parte importantísima y compleja de la comunicación empresarial, no va a ser objeto de análisis en este trabajo, por lo que en lo adelante, si no se indica lo contrario, nos estaremos refiriendo solo a la comunicación interna³¹.

Pero existen varias tipologías que puede adoptar la comunicación externa, según sostiene Bartolí, éstas son las siguientes:³²

- a) **Comunicación externa operativa.** Es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc.
- b) **Comunicación externa estratégica.** Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.
- c) **Comunicación externa de notoriedad.** Su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, etc. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, etc.

Entonces, se entiende la comunicación externa como un proceso que consiste en vehicular información o contenidos informativos desde la empresa u organización empresarial hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social. Y sea cual sea la tipología que adopte la

³¹ BARREIRO POUSA Luis. Op. Cit.

³² BARTOLI, Annie. (1992). "Comunicación y organización". Ed. Paidós. Barcelona

comunicación externa de la empresa, lo que no se debe olvidar es que ésta debe incorporar el “estilo de la firma”, lo que la distingue de cualquier otra.

2.2.3 COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN

Varios autores definen la comunicación interna de formas distintas. Sin embargo, en general, se ha entendido como una forma de compartir información, potenciar la cultura, misión y objetivos de una empresa, y motivar a cada uno de los integrantes de una organización con el fin de que no sólo a través de la comunicación interna puedan recibir información sino también entregarla.

Así por ejemplo, Krep señala que “la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre sus miembros”³³.

Fernández proporciona una definición más clara, al mencionar que la comunicación interna es “...el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales”³⁴.

Por otra parte, Alicea indica que “la comunicación interna estará determinada por la interrelación que se pueda lograr entre el personal que compone la estructura organizacional. El logro de un buen clima organizacional que es el que define la calidad duradera del ambiente interno que existe en la relación entre sus miembros o componentes humanos. Este ambiente es el conjunto de

³³ KREPS, G. Op. Cit.

³⁴ FERNÁNDEZ, Carlos. (2002). “La comunicación en las organizaciones”. 2da edición. México: Trillas, Pág. 12.

valores, características que se presentan, y que puede ser orientado con la utilización planificada de motivaciones (mensajes)”³⁵.

Por tanto, se puede deducir que la comunicación interna, es la actividad que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales adecuadas, que contribuyan a que los miembros de una organización trabajen para alcanzar un resultado. Los procesos comunicativos realizados hacia el interior de las entidades también van dirigidos a lograr estabilidad en la organización, a crear y mantener una cultura organizacional y por supuesto transmitirla hacia el exterior.

Según José Luis Piñuel, la comunicación interna es un instrumento eficaz que incide positivamente en la productividad y, por lo tanto, sobre los logros de la empresa³⁶. La comunicación interna permite construir una identidad de la empresa susceptible de conciliar entre sí al conjunto del personal, en un clima de confianza y motivación. Así, por ejemplo, el ausentismo en las cadenas de producción es un indicador de la desmotivación de los trabajadores y un factor de baja en la productividad. La comunicación interna permitirá volver a motivar al personal, y así, indirectamente, mejorar los resultados.

Antonio Lucas Marín³⁷, asegura que el estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los que se intenta que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

³⁵ ALICEA SANABRIA Benigno E. Op. Cit. Pág. 6.

³⁶ PIÑUEL José Luis, (1993). “La Dirección de Comunicación”, Ediciones del Prado. Pág. 173

³⁷ LUCAS MARÍN Antonio. (1997). “La Comunicación en la empresa y en las organizaciones”. Editorial Bosch, , España. Pág.166.

Otro autor que ayuda a entender lo que significa la comunicación interna es Marisa del Pozo Lite³⁸, quien afirma que la comunicación no se limita únicamente al envío de información, sino que tiene como objetivos coordinar las tareas, motivar a las personas y mejorar los comportamientos. Para la autora, la comunicación interna no termina cuando el inmediato superior transmite un mensaje al resto de los trabajadores, sino cuando recibe la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores.

A la luz de los investigadores citados, la comunicación interna es la comunicación dirigida al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Básicamente la comunicación interna, permite construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación, profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad, romper departamentos estancados respecto de actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí; informar individualmente a los empleados, hacer públicos los logros conseguidos por la empresa, permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general cualquiera sea su posición en la estructura organizacional, y promover una comunicación a todas las escalas.

Es importante recordar y, tal como lo afirma Del Pozo, que la comunicación interna “debe considerarse como una primera herramienta de gestión que todo directivo de comunicación debe manejar. Si se utiliza hábilmente, se consolida una cultura de empresa fuerte”³⁹, es decir, la comunicación interna es parte indispensable del plan estratégico de una empresa.

³⁸ DEL POZO LITE Marisa (1997). “Cultura empresarial y Comunicación Interna”. Editorial Fragua, Madrid, Pág. 117.

³⁹ DEL POZO. Op. Cit. Pág. 128.

Por tanto, la comunicación interna debe ser asertiva; debe tener proactividad y reactividad. Esto no indica que no sólo nos fijamos en la eficiencia de la comunicación, sino en que la comunicación sea motivacional; o sea que la respuesta del receptor del mensaje esté orientada hacia la sinergia.

Las comunicaciones internas son una construcción diaria: en las reuniones, en el intercambio diario, permanente, en los espacios de discusión y reflexión (seminarios, reuniones, clases), en la difusión de mensajes (notas, memorandos, correo electrónico, teléfono, carteleras, afiches), en los encuentros casuales, en el reconocimiento y respeto por las expresiones del otro.

Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

2.2.3.1 TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna puede clasificarse en las siguientes categorías:⁴⁰

- a) **Formal:** Es aquella comunicación cuyo contenido está dirigido a aspectos de trabajo. En general, esta comunicación utiliza la escritura como medio (cartas, memorandos, informes, etc.). La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir con todas las formalidades burocráticas que ocurren en las organizaciones. La comunicación formal establece la propia entidad, se estructura en función del tipo de organización y sus objetivos, y es regulada por reglas.

⁴⁰ Clasificación realizada en base a: RIBEIRO, L. (1994), y ALICEA B. (2003).

- b) **Informal:** Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido utiliza canales no oficiales. (pasillos, cafetería, etc.). Es más rápida que la formal. La comunicación informal es por tanto, la que tiene lugar entre los miembros de un grupo o colectivo de manera espontánea, sin que medie para ello prescripciones institucionales. Las comunicaciones informales no emanan de las exigencias ni funciones de trabajo, ellas se originan debido a las necesidades de contacto afectivo y social que experimentan las personas. La comunicación informal, por tanto, se encuentra vinculada a las necesidades de contacto e identificación de los miembros de un grupo que tienen intereses comunes y afinidades.
- c) **Horizontal:** Es aquella que se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel organizacional. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal (comunicación plana). Este tipo de comunicación no solo garantiza la cooperación y coordinación necesarias para la realización de una tarea, sino que además facilita la satisfacción de las necesidades sociopsicológicas de los individuos.
- d) **Vertical:** La comunicación vertical se produce entre niveles y cargos pertenecientes a distintos niveles de la estructura jerárquica y puede ser a su vez descendente y ascendente.
- La comunicación descendente se refiere a los mensajes que se producen desde los niveles o cargos de mayor autoridad hacia los niveles o cargos de menor autoridad. El flujo descendente contiene regularmente órdenes, orientaciones, reglamentaciones y valoraciones del trabajo, que resultan básicos para cualquier Organización, pues establecen la frecuencia y el carácter de los actos comunicativos que deben efectuar los distintos niveles y cargos, así

como las acciones que garantizan el logro de los objetivos sociales y económicos de la entidad.

- La comunicación ascendente se refiere a los mensajes emitidos por los niveles y cargos más bajos hacia los niveles y cargos de mayor autoridad en la entidad laboral; es decir, en el sentido inverso al flujo descendente. El flujo ascendente contiene generalmente informaciones relacionadas con el funcionamiento y realización del trabajo del nivel que informa, grado de aceptación y comprensión de las orientaciones recibidas, dificultades que se presentan para la realización de una tarea, así como sugerencias y apreciaciones en torno a la actividad. El flujo ascendente brinda al dirigente información para la toma de decisiones y por su carácter de retroalimentación, genera a su vez un flujo descendente.

- e) **Rumores:** Un rumor es la comunicación informal que se mueve en la organización sin pasar por los canales formales y con mucha rapidez. En su forma de comunicaciones con contenido informal por canales informales, las disfunciones se producen cuando la cohesión se desarrolla en torno a normas contrarias a las pautas establecidas o cuando estas comunicaciones se traducen en *rumorología* y dan lugar a un conocimiento generalizado y erróneo sobre temas que afectan a la organización o sobre incidencias personales de sus miembros.

2.2.3.2 OBSTÁCULOS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA

Son varias las condiciones que deben reunirse para que una empresa optimice su comunicación interna enfrentando los obstáculos que puedan aparecer. Las relaciones individuales entre las personas, entre los sindicatos, los grupos de trabajo, las estrategias de motivación y las formas de entregar la información a

nivel general, se deben establecer de forma clara mejorar la comunicación, y esta condición no se da de manera natural.

François Eldin⁴¹ asegura que en todos los niveles de la empresa cada uno debe establecer las mejores relaciones de comunicación con los demás, mejorando las relaciones individuales. La empresa debería considerar a cada uno de sus empleados como una persona única con la cual desarrollará una relación importante; así, al fomentar una cultura y un proyecto común, el personal se siente motivado y perteneciente a un lugar propio. Además, la empresa debería tomar en cuenta el papel que desempeñan las organizaciones que representan al personal en la formación de las opiniones de los empleados, que se ven identificadas a través de los sindicatos.

En el ámbito de los sistemas de información, la empresa debe estar segura de encontrar en todo momento, para la realización de sus tareas, una información confiable, completa y actualizada con el fin de evitar el ruido. Sin embargo, la responsabilidad es mutua ya que es indispensable que el personal esté informado de los acontecimientos, los resultados y los proyectos de su empresa, y de las unidades a las que pertenece.

El principal obstáculo de la comunicación es la tendencia a evaluar, aprobar o desaprobar lo que la otra persona dice. La comunicación eficaz es mitad escuchar y mitad expresarse. Entre los obstáculos para la comunicación interna están los equívocos sobre la comunicación personal. Comunicar es compartir; se suele tratar de demostrar superioridad sobre el “oponente” para vencerle, no para convencerle. Además está el miedo. Hay miedo cuando la cultura dominante castiga al fracaso. Cuando hay miedo no se participa. También están los falsos líderes que se suman presuntamente a los procesos de cambio, pero sólo para defender sus intereses particulares.

⁴¹ ELDIN François, (1998): “El Managment de la Comunicación”. Editorial Edicial, Buenos Aires.

Para Esther Puyal⁴², la comunicación interna pueden verse afectada, además, por la implicación insuficiente de la alta dirección, por la falta de voluntad o apatía de los trabajadores, las implicaciones débiles o la carencia de habilidades de los gestores del plan, las competencias entre departamentos, los costes económicos del plan y la dificultad para evaluar sus resultados en términos económicos, su falta de continuidad, la complejidad o inaccesibilidad de sus instrumentos, entre otros.

Lucas Marín hace notar que los tipos de comunicación horizontal, descendente como ascendente, también tienen algunos obstáculos para llegar a un buen fin. En el caso de la horizontal, pequeños detalles, como quién tiene la iniciativa de comunicar, alteran profundamente el sentido de la información. También la ausencia de canales establecidos hace que se relegue este tipo de informaciones al ámbito informal, lo que puede llevar a rumores.⁴³

En el caso de la comunicación descendente, también presenta varios problemas. Algunos de ellos son que muchas organizaciones saturan los canales de comunicación con muchos mensajes que pueden confundir y frustrar a los subordinados. A menudo los superiores dan órdenes contradictorias y mutuamente excluyentes, lo que causa confusión y ansiedad; además, puede haber dificultades al entregar la información con jergas o palabras técnicas poco usadas por todos. Similar es lo que se da con la comunicación ascendente, la que suele ir acompañada de multitud de pequeñas dificultades, por ejemplo, explica Lucas Marín,⁴⁴ un excesivo control de parte de la dirección, entonces cabe considerar que si el mensaje es desagradable, puede provocar la ira del jefe, y en el futuro sólo se permitirán los buenos mensajes. También se puede

⁴² PUYAL, E. (2001): "La comunicación interna y externa en la empresa", *5campus.com, Sociología* <<http://www.5campus.com/leccion/comui>>

⁴³ LUCAS MARÍN Antonio. Ob. Cit. Pág.172.

⁴⁴ *Ibidem*.

dar la poca receptividad de los directores y una insuficiencia de canales de comunicación.

2.2.3.3 LAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

La formulación de estrategias de comunicación interna, depende absolutamente de la política de comunicación de la dirección general, de sus estrategias y de su planificación realizada en función de los objetivos que se quieran alcanzar, partiendo del principio de que el empleado es el primer público de la empresa. Como señala Justicia, “para hacer comunicación interna la política de la empresa debe seguir una línea de gestión basada en los subsistemas técnico, humano y organizativo”⁴⁵.

Para delimitar la estrategia de comunicación es necesario realizar un estudio riguroso mediante informes o auditorias que permitan posicionarse explícitamente sobre el estado de la comunicación en el marco de la realidad estructural y comunicacional, las deficiencias, sus puntos fuertes y débiles, las prácticas de comunicación en funcionamiento, la influencia del estilo de dirección y su liderazgo en los empleados, la imagen institucional interna, la motivación y las opiniones, las contradicciones, los tipos y la cantidad de información que se recibe y las demandas que se generan, las culturas y subculturas internas. Cada mensaje debe ser elaborado en función de su público, definido para cada caso sus ejes principales y tener como objetivo proporcionar datos útiles y necesarios sobre la responsabilidad y el impacto de las acciones de comunicación en las tareas de cada uno de los sectores, en función de los objetivos de los servicios o del negocio.

En una estrategia de comunicación interna es básico definir los objetivos y

⁴⁵ JUSTICIA, A. (1988). “La comunicación interna y los procesos de cambio. Citado en SALÓ Nuria: “La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva”. (BMR] Barcelona Management Review. <http://www.losrecursoshumanos.com/articulos/comunicacion/>

planificar los procesos según las instrucciones de la dirección. Elaborar los ejes básicos de la estrategia de comunicación interna dentro de la política fijada por la Dirección para ampliar y dar a conocer la imagen, cultura y valores institucionales de la empresa es definir los objetivos y prestaciones de las diferentes unidades del servicio en función del plan de acción, a nivel general e individual, puesto que cada empleado debe saber el rol que ocupa y cómo se valora su trabajo mediante una información regular. Esta información proporciona a la Dirección el conocimiento y la comprensión del mercado interno⁴⁶.

2.2.3.4 EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

Formular e implementar una estrategia de comunicación articulada de acuerdo con la realidad del día a día que, muchas veces, en las organizaciones, debe adaptarse a los cambios constantes impuestos por el entorno externo, y además mantener el peso de la estructura, misión, cultura institucionales, se concreta a través de un plan de acción en comunicación interna.

La planificación de la comunicación interna consiste en implementar según la estrategia una serie de variables de comunicación como elementos comunes que intervienen en todo proceso comunicacional, es decir, un conjunto de programas coherentes que permitan racionalizar las funciones para cada servicio relativos a los componentes de la comunicación interna, elaborando cada uno de los circuitos y procedimientos de circulación de la comunicación y planificando las acciones concretas. La finalidad del plan de comunicación interna, en el marco de la gestión o estrategia de comunicación formalmente

⁴⁶ LESCA, H. (1991). "Información y cambio en la empresa". Fundemí. Barcelona.

definida, es apuntar las líneas estratégicas que permitan transmitir la realidad de la política global a los públicos⁴⁷.

Se han de establecer un conjunto de programas coherentes que incluyan cada uno de los circuitos de comunicación transversal, haciendo la comunicación más ágil y adecuada a las necesidades de la organización. Y hay que realizar una evaluación, un seguimiento y control y una supervisión de resultados. Para la cultura de la organización, no se trata de una acción puntual sino de mejorar la gestión y la imagen externa e interna del servicio.

2.2.3.5 FASES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización que permita, a través de los medios y soportes adecuados, cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización.

Este proceso pasa necesariamente por varias etapas:⁴⁸

- a) El primer paso, la condición inexcusable, es conseguir el firme compromiso de la alta dirección, que constituye un ineludible primer paso. Sin el apoyo o con un apoyo insuficiente desde la cúpula directiva, es imposible la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización.

⁴⁷ SALÓ Nuria: "La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva". (BMR]Barcelona Management Review. En: <http://www.losrecursoshumanos.com/articulos/comunicacion/>

⁴⁸ PUYAL, E. (2001): "La comunicación interna y externa en la empresa", [en línea] 5campus.com, Sociología <<http://www.5campus.com/leccion/comui>> >

- b) La segunda etapa es de diagnóstico, es decir, realización de un diagnóstico de la situación de comunicación en la organización. Los planes de comunicación deben basarse en una auditoría de comunicación y no en la intuición o en los gustos del equipo directivo. La auditoría debe detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas, conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas con el nuevo plan de comunicación y proyectar una visión del estado de futuro deseable para la empresa.
- c) Una tercera etapa es el Diseño del Plan, donde se realiza la definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, temporalización, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación. Para una elección adecuada de los medios, conviene tener en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado (motivar o integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo, informar, etc.) y el tipo de información que se desea comunicar (hechos objetivos, sentimientos, temas controvertidos o delicados).

La puesta en marcha de estos soportes no asegura la eficacia de los flujos comunicativos si no se aporta simultáneamente el cambio de valores y cultura organizativa. Por ello, el siguiente punto es esencial en el plan de comunicación.

- d) Una cuarta etapa es la Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación, donde es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia. Hemos podido observar que muchos de los problemas de comunicación interna son relativos a la actitud, es

decir, de predisposición para interrelacionarse. La difusión del proyecto a toda la organización, buscando y alcanzando el cambio de actitud y el compromiso de los distintos actores implicados, es una condición imprescindible para el éxito del mismo.

- e) La quinta etapa es la Implantación y seguimiento, es decir, la implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables) para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas, y diseñar acciones correctoras.

Una vez puesto en marcha un plan de comunicación interna, los resultados estarán a la vista. Una empresa que aplique una estrategia comunicacional nunca volverá a ser lo que fue originalmente. Su crecimiento, desarrollo, gestión y relaciones internas confirmarán que la comunicación es parte indispensable de cualquier organización.

2.3 LA MOTIVACIÓN

La motivación se vincula con aspectos tanto individuales como socioculturales y está presente en todas las áreas de la existencia humana.

En Cuba, Diego Gonzáles Serra, define la motivación humana como: “una compleja integración de procesos psíquicos que en constante transformación y determinación recíprocas con la actividad y estímulos externos se encamina a satisfacer las necesidades del hombre y en consecuencia regula la dirección e intensidad del comportamiento” y un concepto más abarcador aún es el que ofrecen González y Mitjans.(1989): “La motivación humana no se reduce a un estado de ánimo que estimula de manera inmediata el comportamiento en base a la vivencia de necesidad. El potencial dinámico de la motivación se asocia a

un contenido relevante para el sujeto que se estructura en concepto, reflexiones, valoraciones y que es a su vez portador de una carga emocional”.⁴⁹

La motivación es una variable compleja en la que intervienen aspectos conscientes, inconscientes, cognitivos, afectivos y que resulta distintiva para imprimir fuerza y direccionalidad al comportamiento humano, razón por la que ha sido objeto de estudio de disímiles disciplinas científicas como la Ingeniería, la Administración, la Psicología, la Sociología, la Antropología y la Filosofía.

La misma es clasificada como *positiva* y *negativa*. La negativa es la obligación que hace cumplir a la persona mediante el uso de castigos, amenazas, etc. La positiva por su parte, es el deseo constante de superación guiado por un espíritu positivo y algunos autores la dividen en intrínseca y extrínseca.⁵⁰

La *motivación intrínseca* se caracteriza porque la persona fija su interés por el trabajo, demostrando un papel activo en la consecución de sus fines, aspiraciones y metas. La actividad se realiza por el placer que se experimenta durante la misma que incita a la exploración, al conocimiento y a la creatividad. En el caso de la *motivación extrínseca* se tienen en cuenta motivadores de carácter externo, como las ventajas que ofrece la actividad que se realiza, es decir, que constituye un medio para llegar a un fin y no el fin en si mismo.

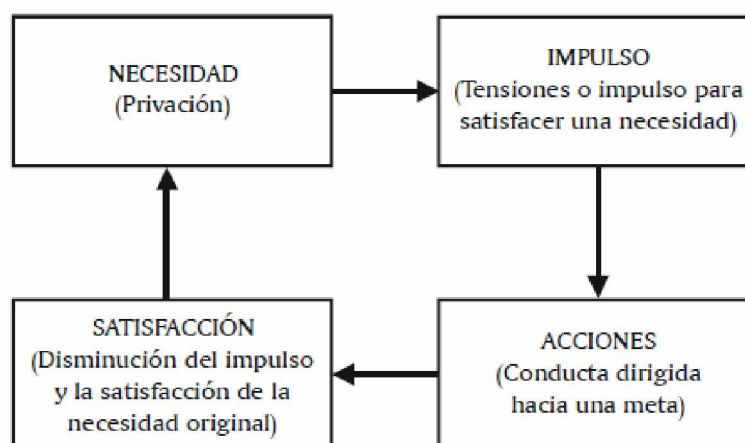
Los investigadores han discutido sobre si las recompensas externas o internas tienen un efecto aditivo o si la recompensa externa tiene un efecto negativo sobre la motivación intrínseca. Las primeras recomendaciones se dirigían a no entregar recompensas según el desempeño en los trabajos complejos o que implicaran tomar decisiones pues la recompensa externa disminuiría el efecto

⁴⁹ GONZALES D. (1982), “La Motivación una orientación para su estudio”, Editorial científico Técnica La Habana.

⁵⁰ LEONOR A. (1997), “Tipos de motivación” en <http://www.monografias.com/> extraído en Febrero del 2009.

de la motivación intrínseca generada por la naturaleza del propio trabajo. Los salarios debían tener un carácter igualitario y la estrategia iba encaminada a reforzar la motivación intrínseca para aumentar el desempeño. Estudios posteriores mostraron que no solo importaba que la recompensa fuera contingente sino que hay que considerar además el tipo de información que esta entrega. Si el incentivo se percibe como forma de control, disminuye la motivación intrínseca mientras que si es percibido como información sobre la competencia, aumenta este tipo de motivación. Los resultados de investigaciones en este sentido resultan contradictorios.⁵¹

Según la opinión de Stanton y otros: “cada una de las teorías de las necesidades...subraya la satisfacción de algunas necesidades particulares importantes que las personas han conseguido con el tiempo. Cada una de las teorías también destaca que las personas deciden cuál es el grado de satisfacción, comparando, conscientemente sus circunstancias y sus necesidades. Por último, cada teoría da cabida a una variación considerable de una persona a otra, y ‘en’ una misma persona, con el tiempo”⁵².



⁵¹ CUESTA A. (2000), “Gestión de competencias. Monografía” Versión electrónica ISPJAE La Habana.
⁵² STANTON, William. FUTRELL, Charles. (1988). “Fundamentos de Mercadotecnia”. México D.F. Edit. McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. De C.V.

2.3.1 MOTIVACIÓN LABORAL

“Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello recurren a todos los medios disponibles que permitan el cumplimiento de sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. Se dice que una empresa será buena o mala dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Con el objetivo de desarrollar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos. Entre otros, la motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador”.⁵³

Continua citando Genoveses:” A las personas debe dárseles razones e incentivos para influir en su comportamiento. Ellas cuentan con la libertad de elegir cuando tener una aptitud de cooperación o de resistencia hacia la autoridad. También deciden su cuota de compromiso con los objetivos de la organización y debido a que las personas no pueden controlarse del mismo modo que las herramientas, la dirección de la administración debe preocuparse por asegurar el aporte de los esfuerzos individuales de sus miembros y una forma de lograrlo es haciendo hincapié en la motivación”.⁵⁴

Ambos autores ratifican, que la motivación ya como fenómeno universal que adquiere particular relevancia en el área laboral pues en ella transcurre una importante cantidad de tiempo de las vidas. Se ha demostrado que los trabajadores más motivados, alcanzan mayor desempeño, se sienten más satisfechos y disfrutan más lo que hacen. Se imponen cuestionamientos como

⁵³ ARANA W. (2005), “Motivación en la gestión empresarial” en <http://www.gestiopolis.com/> extraído en Febrero del 2009.

⁵⁴ GENOVESE C. (1997), “Gestión de los Recursos humanos en los nuevos escenarios” en <http://www.monografias.com/>

¿qué hacer para motivar a los trabajadores y a los equipos de trabajo para que den lo mejor de ellos mismos? ¿Cómo lograr esto integrando los intereses individuales con los organizacionales?

Analizando los motivos por los cuales una persona trabaja o hace aportes a su organización, encontramos una amplia gama de elementos, desde querer tener dinero hasta aspiraciones de orden superior como la autorrealización personal, a la que hace referencia Maslow.

El surgimiento de la motivación laboral se enmarca alrededor del año 1700 en Europa. La transformación de los talleres de artesanos en fábricas hace emerger la necesidad de un mayor número de personas, una producción asociada con la operación de máquinas y una mayor complejidad en las relaciones entre los trabajadores y entre trabajadores y supervisores.⁵⁵ Esta amalgama de elementos, trae aparejada la aparición de un decremento de la productividad, el desinterés en el trabajo, la aparición de conflictos interpersonales e intergrupales y de la desmotivación. Se impone el manejo de la motivación por parte de los gestores de la dirección, lo que no significa en modo alguno que se obvien otras variables relacionadas con la producción ni con el funcionamiento de la empresa en general.

La dirección de personal impone fuertes desafíos en las próximas décadas: el incremento de la productividad de los empleados, la reducción de los costos y operaciones inútiles, la mejoría del nivel de conocimiento y de las técnicas del personal, el incremento de la moral del trabajador y el aumento de la motivación.

⁵⁵ MEDINA A. y ÁVILA A. (2002), "Evolución de la teoría administrativa: una visión desde la Psicología Organizacional" en Revista Cubana de Psicología, Vol. 19, No.3:262-273.

Estos nuevos retos no pueden permanecer al margen de un trabajador con valores diferentes al que se enfrenta la humanidad, un trabajador que es más fiel a su profesión que a su jefe, que tiene más interés en alcanzar objetivos que en seguir normas y procedimientos, que desea un trabajo significativo, que muestra un acrecentado deseo de autonomía y participación en la toma de decisiones y que posee un marcado interés en la información y en la autoridad menos rígida de la estructura de la empresa.

La dirección por autoridad está dando paso a la dirección por motivación, objetivos y equipo de trabajo. “Decir que los administradores motivan a sus empleados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer sus impulsos y deseos e inducirlos a actuar de determinada manera”.⁵⁶ Esto significa que los gerentes requieren planearse estrategias para motivar y retener a sus empleados, entre las cuales se citan:⁵⁷

- Asumir el papel de director de los resultados
- Definir claramente el trabajo a realizar y los resultados esperados.
- Tratar a cada empleado como una persona.
- Ofrecer oportunidades para la toma de decisiones participativa.
- Establecer canales de comunicación eficaces.
- Buscar trabajos desafiantes.
- Ofrecer elogios, reconocimiento y confianza cuando sea necesario.

A los planteamientos de Hirschfeldt; pueden añadirse las recomendaciones de Marco que también están encauzadas hacia el mismo objetivo:⁵⁸

⁵⁶ LÓPEZ A. (2005), “La motivación” en <http://www.gestiopolis.com/>

⁵⁷ HIRSCHFELDT M. (2003), “La motivación” en <http://www.oilproduction.net/>

⁵⁸ MARCO T (1997), “Concepto, importancia y principios de la dirección” en <http://www.monografias.com/>

- El espíritu de equipo que consiste en la identificación con un equipo de trabajo para lograr planes comunes.
- La identificación con los objetivos de la empresa que pretende coordinar los intereses de grupo con los individuales y todos a su vez con los de la empresa en general.
- La administración participativa, cuyo objetivo es lograr la integración emocional y mental del grupo a las tareas de la organización a través de la participación activa en determinadas decisiones.
- El establecimiento de relaciones humanas adecuadas para establecer sistemas adecuados de comunicación y realización que favorezcan la eficiencia personal.
- La eliminación de prácticas no motivadoras como por ejemplo el control excesivo, la poca consideración a la competencia, las decisiones rígidas, los cambios súbitos y el no tener en cuenta los conflictos.

2.3.2 ASPECTOS RELACIONADOS CON LA MOTIVACIÓN

El dinero, las prestaciones, comunicaciones y relaciones humanas son aspectos que pueden causar satisfacción con el empleo, o por el contrario, disgusto. Pero, no deben confundirse con aspectos que necesariamente dan por resultado satisfacción en el trabajo, o con la motivación. Algunos aspectos positivos relacionados con la motivación son los siguientes:⁵⁹

- La motivación puede medirse en términos de ausentismo, reemplazos, quejas, calidad y producción.
- Más dinero y mejores prestaciones, o beneficios marginales, no producen necesariamente una mayor productividad; suelen reducir los

⁵⁹ BUREAU OF BUSINESS PRACTICE. (1990). "Guía de Acción Para la Motivación del Personal". México. Tercera Edición. Edit. Diana. Pág. 15.

reemplazos, pero por lo regular implican que la administración pague más dinero por la misma producción.

- La motivación sólo es posible cuando el trabajador, que es objeto de la misma, está contento, si el personal no se encuentra satisfecho por ejemplo; con el espacio para estacionamiento, dotarle de vestidores no resolverá el problema. O por otra parte, el aumentar las tasas de incentivos no contará a empleados que se quejan del equipo que operan.

Antes de iniciar cualquier programa destinado a motivar al personal es necesario asegurarse de que se conocen bien las áreas de insatisfacción. Las causas de que un trabajador no esté contento varían de empresa a empresa. Pero puede afirmarse que los puntos principales de que depende un buen vínculo entre administración y personal son: políticas de pago, prestaciones, seguridad, ausentismo, contratación, inducción, adiestramiento, supervisión y servicios y actividades de los trabajadores. Es conveniente estar alerta a cualquier problema que surja en estas áreas y comunicarlo a la dirección administrativa.

2.3.3 LA MOTIVACIÓN EN EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE UNA ORGANIZACIÓN.

La motivación en el liderazgo institucional, es un proceso general por el cual se inicia y dirige una conducta hacia el logro de una meta. Este proceso involucra variables tanto cognitivas como afectivas: Cognitivas en cuanto a las habilidades de pensamiento y conductas instrumentales para alcanzar las metas propuestas; afectivas, en tanto que comprende elementos como la autovaloración y autoconcepto. Ambas variables actúan en interacción a fin de

complementarse y hacer eficiente la motivación, proceso que va de la mano de otro, esencial dentro del ámbito laboral y empresarial: el adiestramiento⁶⁰.

Dentro del estudio de variables motivacionales afectivas, las teorías de la motivación, postulan que la valoración propia que un individuo realiza se ve afectada por elementos como el rendimiento laboral y la auto percepción de habilidad y de esfuerzo.

Entre ellos, la auto percepción es el elemento central, debido a que, en primer lugar, existe una tendencia en los individuos por mantener alta su imagen, estima o valor, que en el ámbito organizacional significa mantener un concepto de habilidad elevado; y en segundo lugar, el valor que el propio trabajador se asigna es el principal activador del logro de la conducta, el eje de un proceso de autodefinición y el mayor ingrediente para alcanzar el éxito. Esta autovaloración se da a partir de determinado desarrollo cognitivo. Esto es, auto percibirse como hábil o esforzado es sinónimo para los empleados; poner mucho esfuerzo es ser listo, y se asocia con el hecho de ser hábil.

En los niveles medio superior de jerarquía y esfuerzo no son sino sinónimos; el esfuerzo no garantiza un éxito, y la habilidad empieza a cobrar mayor importancia. Esto se debe a cierta capacidad cognitiva que le permite al sujeto hacer una elaboración mental de las implicaciones casuales que tiene el manejo de las auto percepciones de habilidad y esfuerzo. Dichas auto percepciones, si bien son complementarias, no presentan el mismo peso para el líder de la organización; de acuerdo con el modelo, percibirse como hábil (capaz) es el elemento central.

En este sentido, en el contexto de motivación los profesionales valoran más el esfuerzo que la habilidad. En otras palabras, mientras un líder espera ser

⁶⁰ GIL VILLEGAS Francisco, (1990). "Liderazgo ", Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F.

reconocido por su capacidad (que es importante para su estima), en el ambiente laboral se reconoce su esfuerzo.

De lo anterior, según los motivadores derivan tres tipos de líderes organizacionales o institucionales:

- a) Los orientados al dominio. Sujetos que tienen éxito laboral y organizacional, se consideran capaces, presentan alta motivación de logro y muestran confianza en sí mismos.
- b) Los que aceptan el fracaso. Sujetos derrotistas que presentan una imagen propia deteriorada y manifiestan un sentimiento de desesperanza aprendido, es decir que han aprendido que el control sobre el ambiente es sumamente difícil o imposible, y por lo tanto renuncian al esfuerzo.
- c) Los que evitan el fracaso. Aquellos líderes que carecen de un firme sentido de aptitud y autoestima y ponen poco esfuerzo en su desempeño; para "proteger" su imagen ante un posible fracaso, recurren a estrategias como la participación mínima en la organización.

2.3.4 LA MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO

Maslow, citado por Chiavenato, sostiene que si el trabajador contribuye a alcanzar los objetivos de la organización, éste recibirá incentivos (ascensos, premios en efectivo, felicitaciones, etc.) pero en caso contrario, obtendrá sanciones (castigos, carencia de ascensos, etc.) tanto los premios como las penas redundarán en su motivación⁶¹.

La organización emplea esos medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros. Trata de que aprendan cuáles son

²¹ MASLOW citado por CHIAVENATO, Idalberto. (1998). Administración de Recursos Humanos", Edit. Mc Graw-Hill. México. Págs. 61-63.

los tipos de actuación apropiados dentro de la organización a fin de desterrar los inoperantes. Desde luego, los que se consideran adecuados contribuyen de alguna manera a lograr los objetivos de la organización.

La conclusión es lógica: para un aprendizaje efectivo, los incentivos deben resultar atractivos para los miembros de la organización; es decir, deben estar constituidos de manera que sirvan a estos para lograr sus objetivos personales.

2.3.5 MOTIVACIÓN DE GRUPO

Para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como.⁶²

- Espíritu de equipo: el sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.
- Identificación con los objetivos de la empresa: coordinar los intereses con los individuales, y todos con los de la organización, motivará al grupo, ya que éste se autorrealizará con la obtención de los objetivos.
- Practicar la administración por participación: lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa.
- Establecimiento de relaciones humanas adecuadas: la implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promueven la eficiencia del personal.
- Eliminación de prácticas no motivadoras: para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar las siguientes prácticas: control excesivo, poca consideración a la competencia, decisiones rígidas, no tomar en cuenta los conflictos y cambios súbitos.

⁶² MÜNCH, Galindo Lourdes. Págs. 142-155.

Se considera también que aumenta la motivación el Alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales). Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, se cree que sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores. Las personas tratan de satisfacer parte de sus necesidades, colaborando con otros, las investigaciones han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza, cuando las personas son libres para elegir las personas con las que desea trabajar.

Solana afirma que cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes. Las Relaciones Humanas crean y mantienen entre los individuos relaciones cordiales, vínculos amistosos, basados en ciertas reglas aceptadas por todos y, fundamentalmente, en el reconocimiento y respeto de la personalidad humana. El buen trato con los semejantes, respetando las opiniones de los subordinados. Así el problema de la convivencia se reduce a los términos del respeto recíproco que es uno de los engranajes esenciales de las Relaciones Humanas.⁶³

Todo este mecanismo se torna más viable cuando mayor es el grado de cultura general de las partes, por eso es importante que la empresa propicie la cultural organizacional de sus integrantes, la que estará constituida por una serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazados dentro de la organización y que permitirá contar con un material más humano y más rico.

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la

⁶³ SOLANA, Ricardo (1993). "Administración de Organizaciones" Primera Edición. Edit. Interoceánicas S.A. Buenos Aires.

persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

2.3.6 MOTIVACIÓN DE LOS REPRESENTANTES DE VENTAS.

La mayoría de los representantes requiere de estímulos e incentivos especiales para trabajar a su mejor nivel. Esto es cierto por varias razones:⁶⁴

- La naturaleza del trabajo: el trabajo del vendedor es terreno fértil para frustraciones frecuentes.
- Naturaleza humana: la mayoría de las personas opera por debajo de su capacidad en ausencia de incentivos especiales.
- Problemas personales.

Mientras mayor sea la motivación del vendedor, mayor será su esfuerzo; un mayor esfuerzo trae como consecuencia mayor eficiencia; ésta última conlleva a mayores recompensas; éstas desembocan en una mayor satisfacción; y ésta refuerza la motivación. Este modelo implica lo siguiente:⁶⁵

- Los gerentes de ventas deben ser capaces de convencer a los vendedores de que pueden vender más trabajando más, o de capacitarse para trabajar con más eficiencia.
- Los gerentes de ventas deben tener capacidad para convencer a los vendedores que las recompensas por una mayor eficiencia bien valen el esfuerzo adicional.

⁶⁴ KOTLER, Philip. (1996). "Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control". Séptima Edición. México. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

⁶⁵ Idem.

La buena retroalimentación significa obtener información con regularidad de los representantes de ventas para evaluar su eficiencia.

- **Fuentes de información**

La fuente más importante son los *reportes de ventas*. La información adicional proviene de la observación personal, cartas y quejas de los clientes, encuestas entre éstos, y conversaciones con otros representantes de ventas.

- **Evaluación formal de la eficiencia**

Los procedimientos formales de evaluación originan tres beneficios:

- La gerencia debe comunicar sus normas para juzgar la eficiencia de ventas.
- La administración debe recabar información completa acerca de cada vendedor.
- Los representantes de ventas saben que deberán explicar su eficiencia o incumplimiento.

- **Comparaciones entre vendedores**

La administración también debe interesarse en la forma en que cada representante de ventas contribuye a las utilidades netas, esto requiere examinar la variedad de productos que vende el representante y los gastos de ventas, y descubrir qué tan satisfechos están los clientes del vendedor con su servicio.

- **Comparaciones entre ventas actuales y anteriores.**
 - Evaluación de la satisfacción del cliente. La opinión de los clientes del vendedor, producto y servicio, puede ser medida mediante cuestionarios enviados por correo o llamadas telefónicas.
 - Evaluación cualitativa de los representantes de ventas: la evaluación también puede calificar el conocimiento que tiene el vendedor de la compañía, los productos, los clientes, competencia, territorio y responsabilidades. También pueden calificarse las características de personalidad, como temperamento general, apariencia, modo de hablar y carácter.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL DE LA EMPRESA TRANSBEL S.A.

3.1 ANTECEDENTES

La empresa Transbel S.A. es la representación comercial en Bolivia de la corporación internacional Belcorp, que inició su trayectoria en el campo de la cosmética hace más de 30 años, con la producción y comercialización de productos de belleza a través de la venta directa. Su propósito es y ha sido siempre, acercar a la mujer a su ideal de belleza, bienestar y realización personal, no sólo brindándole productos de calidad mundial, sino también ofreciéndole una interesante oportunidad de negocio.

En una segunda etapa Belcorp inicia su expansión y, en la actualidad, comercializa su más prestigiosa marca, EBEL INTERNACIONAL, en 7 países, con el apoyo de una fuerza de ventas de más de 250,000 consultoras.

Actualmente, la empresa tiene operaciones en México, Venezuela, Colombia, Chile, Bolivia, Perú y Puerto Rico. Las fuentes de abastecimiento se encuentran estratégicamente ubicadas en Francia, Colombia, Chile y Perú, para atender con eficiencia a los distintos mercados.

3.2 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

- **VISIÓN**

Ser reconocidos como líderes por la mujer, al brindarle belleza y bienestar mediante un equipo de gente comprometida en satisfacer sus deseos, a través de productos y servicios de calidad mundial.

- **PROPÓSITO EMPRESARIAL**

Acercar a la mujer a su ideal de belleza, bienestar y realización personal. Para el cumplimiento de este propósito en un mundo cada vez más globalizado, se debe:

- Conocer a la mujer y entenderla, para así poder desarrollar productos y servicios que correspondan y hasta anticipen sus deseos.
- Tener marcas deseables, claramente diferenciadas y adecuadas a los diferentes grupos de consumidores.
- Contar con gente capacitada y comprometida con una cultura de servicio al cliente.
- Propiciar ideas para desarrollar nuevos negocios y reinventar los actuales.
- Sostener las eficiencias competitivas propias de una corporación internacional.

- **VALORES CORPORATIVOS**

El desarrollo exitoso de Transbel se sustenta en sus valores, en la excelencia de su equipo humano y en una clara visión de futuro, por eso se valora:

- **Intimidad con el cliente.**- Con el fin de conocerlo, satisfacerlo y hasta anticipar sus deseos. Porque en la medida que los clientes se sientan cercanos, se podrá establecer la cadena de relaciones que

llevará a la empresa a ser indispensable para el cliente:
experimentación – satisfacción – re-experimentación – consideración
– preferencia... EXCLUSIVIDAD.

- **Competitividad.**- Qué lleva a buscar constantemente la manera de mantener a la empresa a la vanguardia del negocio.
- **Velocidad.**- Es la capacidad de poner en marcha rápidamente los planes estratégicos que nos lleven a alcanzar las metas planteadas.
- **Trabajo en equipo.**- Que asegure una orientación hacia metas compartidas donde cada trabajador de Transbel se sienta en la capacidad de entregar el máximo de su potencial.
- **Simplicidad.**- Orientada a conseguir de la manera más sencilla, directa y eficiente las soluciones más adecuadas para lograr los objetivos de la corporación.
- **Profesionalismo.**- Que asegure la calidad en nuestros productos, la excelencia de nuestros servicios y un desempeño sobresaliente dentro de todo el proceso de trabajo.
- **Valoración a la ideas.**- Enfocada a construir un ambiente de trabajo que se caracterice por la apertura hacia las ideas de todo miembro de la corporación, asegurando el respeto necesario para compartir propuestas y proyectos originales.

3.3 MARCAS DE LA EMPRESA

Transbel S.A es una empresa multimarcas: cada marca está orientada a satisfacer las necesidades de un mercado distinto porque los consumidores son diferentes.

Transbel está conformada por las siguientes marcas:

- **EBEL:**

Ebel Internacional: es la marca principal de la corporación. Es una marca exclusiva de productos especializados en tratamiento facial, con la última tecnología francesa. Es armónica con las últimas tendencias de moda de París.

Ebel Internacional: es una marca dirigida a mujeres de 25 años a más, que buscan diferenciarse y valoran marcas que proveen status. Son mujeres dispuestas a invertir tiempo y dinero en mimarse y verse mejor.

Los productos Ebel utilizan tecnología avanzada en tratamiento facial.

Los componentes de sus fórmulas, los más revolucionarios del mercado, además de la asistencia para la creación de nuevas líneas cosméticas, son desarrollados para Ebel por el Centre de Biodermatologie des laboratoires Sérobiologiques – France, una de las empresas de investigación y desarrollo de activos dermatológicos más importantes de Europa, que provee también a las más prestigiosas casas cosméticas del mundo.

- **CYBER ZONE:**

Es una marca para un producto joven, cambiante y divertido. Expresa el “look del momento” del clan que define la vanguardia juvenil. Sus productos son aquellos que marcan el estilo de vida de este clan.

Sus valores principales son libertad, pertenencia, anti – convencionalismo.

- **STYLOS & MODA**

Una marca para la mujer práctica, dinámica, moderna, que gusta estar bien vestida en toda ocasión, pero a la vez cómoda y con acentos de moda. Su portafolio incluye ropa casual de damas, caballeros y niños, ropa deportiva, moda juvenil y accesorios (carteras y correas).

Los valores de esta marca son comodidad, moda y practicidad.

- **FINART**

Finart es bijouterie, fantasía fina inspirada en alta joyería internacional (collares, anillos, etc.) además de accesorios (relojes).

Los valores de esta marca son versatilidad, confianza y calidad. Está dirigida a la mujer joven, activa, que busca adornarse y estar a la moda. Se comercializa en todos los países de la Corporación.

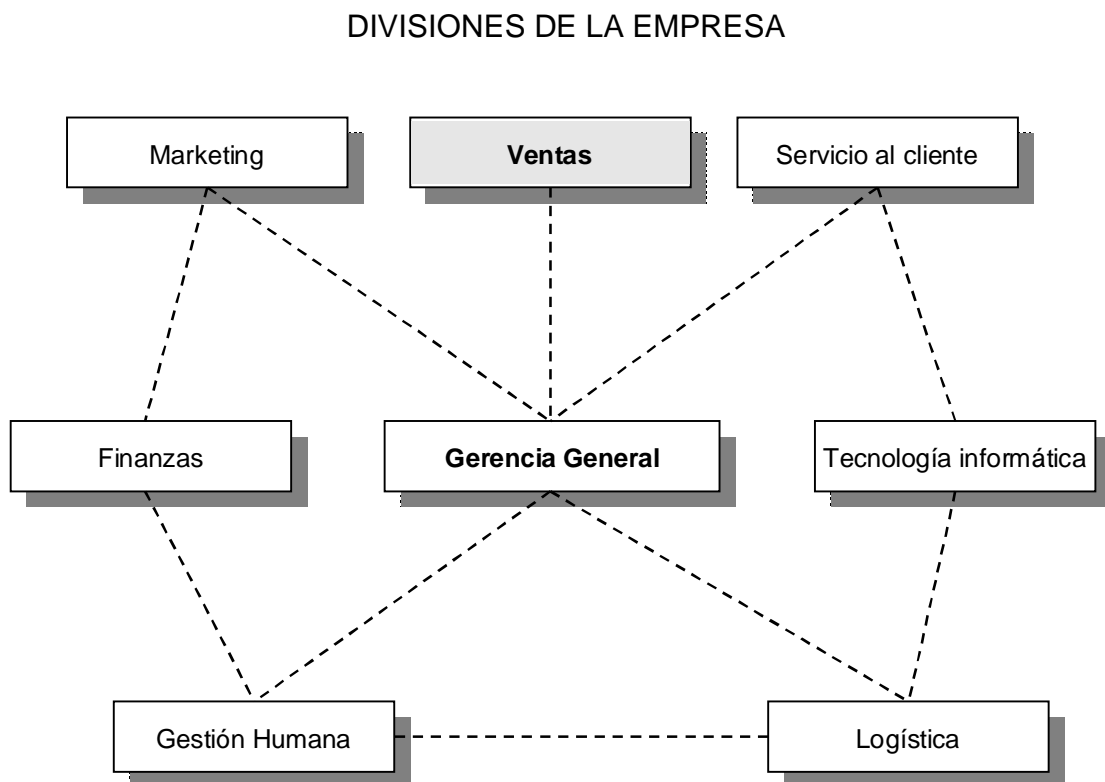
- **HOME COLLECTION**

Calidad y practicidad para el ama de casa moderna y dinámica. Un portafolio que va desde productos de cocina y decoración hasta juguetes y accesorios de cuidado personal.

Los valores de esta marca son practicidad, innovación y pertenencia.

3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

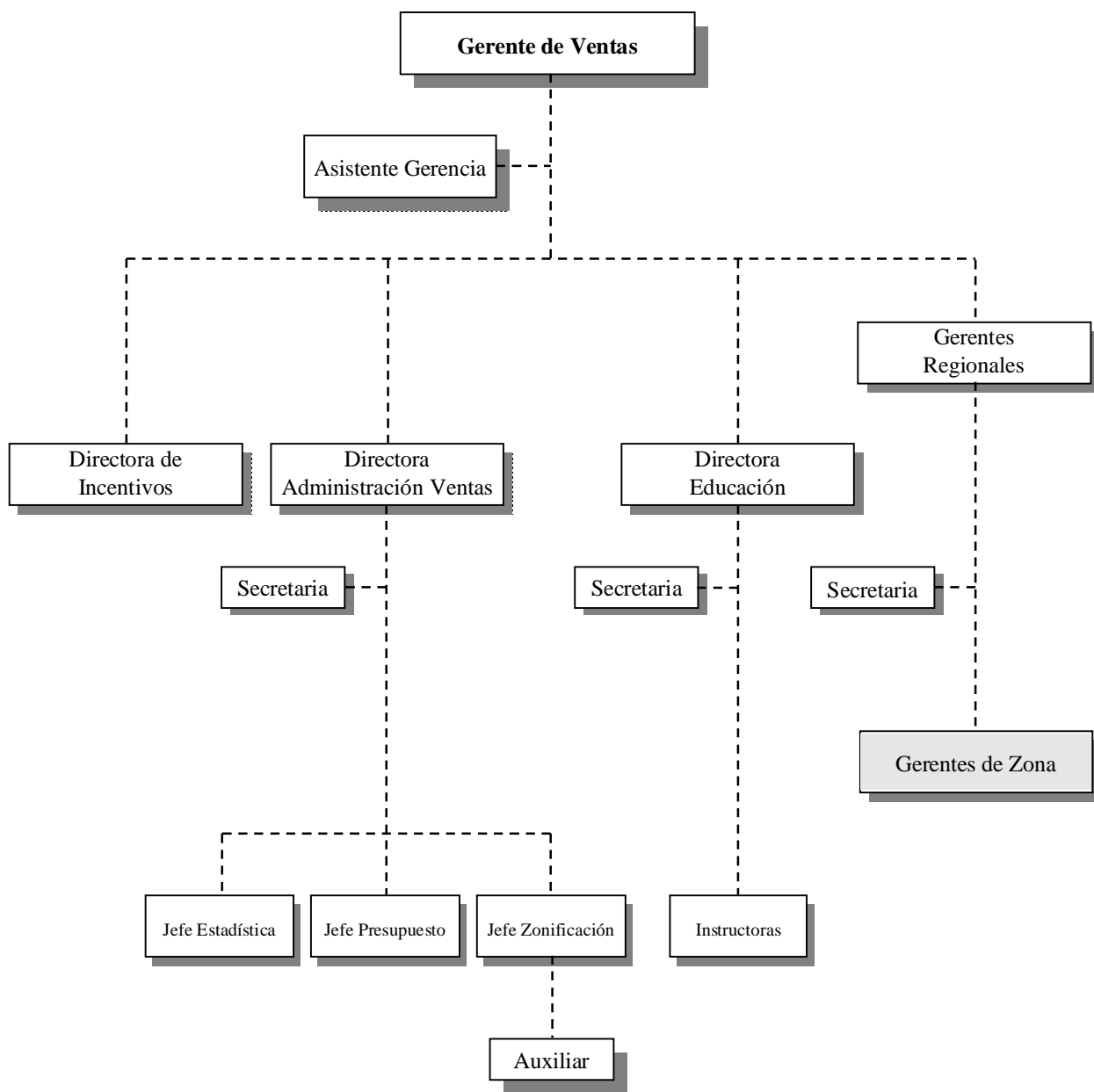
Transbel S.A. está organizada en diversos departamentos, interrelacionados entre sí, tal como se muestra en el siguiente esquema:



Fuente: Belcorp, "Manual de Introducción para la Gerente de Zona".

El área de ventas, tiene la siguiente estructura orgánica:

ORGANIGRAMA DE VENTAS



Fuente: Belcorp, "Manual de Introducción para la Gerente de Zona".

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

4.1 TIPO DE ESTUDIO

El presente estudio es de tipo descriptivo, puesto que a partir de un diagnóstico sobre los actuales mecanismos de comunicación interna y las actuales políticas de motivación de la empresa Transbel S.A., se identifican sus limitaciones, para con base en ello proponer un plan de comunicación interna que permita mejorar la motivación de la fuerza de ventas, lo que les permitirá incrementar su productividad, mayores ventas y por tanto generar mayores ingresos económicos.

Los estudios descriptivos "buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga"⁶⁶.

4.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El estudio corresponde a un diseño no experimental de carácter transeccional descriptivo, puesto que la información fue recabada en un momento único y no se manipuló en forma deliberada, es decir, se analizaron los hechos tal como se presentan en su contexto natural.

⁶⁶ HERNANDEZ Sampieri, Roberto y Otros. (1998). "Metodología de la investigación". México. McGraw - Hill. Pág. 60.

Los estudios transeccionales descriptivos permiten “indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables..., presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en un determinado momento”⁶⁷.

4.3 MÉTODOS

Para lograr los objetivos de la investigación se utilizaron fundamentalmente los métodos de la inducción y deducción, debido a que partiendo de los paradigmas sobre comunicación interna y motivación, se adaptaron estos conocimientos al caso particular de la empresa Transbel S.A., lo puede servir de referencia para otras empresas de características similares.

La deducción es el razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular y permite extender los conocimientos que se tienen sobre una clase determinada de fenómenos a otro cualquiera que pertenezca a esa misma clase; mientras que el método inductivo es el que va de lo particular a lo general, es decir, aquel que, partiendo de casos particulares permite llegar a conclusiones generales.⁶⁸

4.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

4.4.1 POBLACIÓN O UNIVERSO DE ESTUDIO

La población de estudio estuvo conformada por la fuerza de ventas (consultoras) de Transbel, Zona 209, Villa San Antonio y Villa Copacabana, cuyo número asciende a un total de 235 personas.

⁶⁷ Ibidem. Pág. 188.

⁶⁸ ZORRILLA, Santiago y TORRES, Miguel. (1998). “Guía para Elaborar Tesis”. México. Edit. Fuentes impresores S.A. Pág. 33-35.

4.4.2 MUESTRA

Para el caso presente no se utilizó ningún criterio de muestreo, por el contrario se efectuó un censo, lo que implica que se tomó en cuenta a la totalidad de sujetos de la población; por tanto, se consideraron a las 235 consultoras de venta de la Zona 209, Villa San Antonio y Villa Copacabana.

4.5. TÉCNICAS

Para la realización de la presente investigación se utilizaron dos técnicas: la encuesta y la investigación documental:

- a) **Encuesta.-** Se efectuaron encuestas a la fuerza de ventas (consultoras), con el propósito de conocer sus necesidades y expectativas de motivación. Según Münch y Ángeles, “La encuesta es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario. La recopilación de información se realiza mediante preguntas que midan los diversos indicadores que se han realizado en la operacionalización de los términos del problema o de las variables de la hipótesis”⁶⁹

- b) **Investigación documental.-** Se realizó una minuciosa revisión de material bibliográfico en diferentes fuentes (bibliotecas universitarias, centros de documentación, páginas web), para otorgar el fundamento teórico necesario al trabajo de investigación. “La investigación documental, indaga, interpreta, presenta datos e informaciones sobre un tema determinado de cualquier ciencia,... Se caracteriza por la utilización de documentos; recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados

⁶⁹ MÚNCH Lourdes y ÁNGELES, Ernesto. (2003). “Métodos y técnicas de investigación”. Edit. Trillas. México.

coherentes...Utiliza los procedimientos lógicos y mentales de toda investigación; análisis, síntesis, deducción, inducción, etc.”.⁷⁰

⁷⁰ BRAVO Luis, MÉNDEZ Pedro, y RAMÍREZ Tulio. (1997). “La investigación documental y bibliográfica”. Caracas, Venezuela. Edit. Panapo.

CAPÍTULO V. RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada a una muestra de 235 consultoras de la empresa Transbel S.A., Zona 209 (Villa San Antonio y Villa Copacabana) de la ciudad de La Paz, con el propósito de identificar las deficiencias y virtudes de la comunicación interna entre gerente zonal y consultoras, así como los factores motivacionales de las consultoras, de manera que con base en estos elementos se pueda proponer un plan de comunicación interna que permita mejorar la motivación de la fuerza de ventas de la empresa.

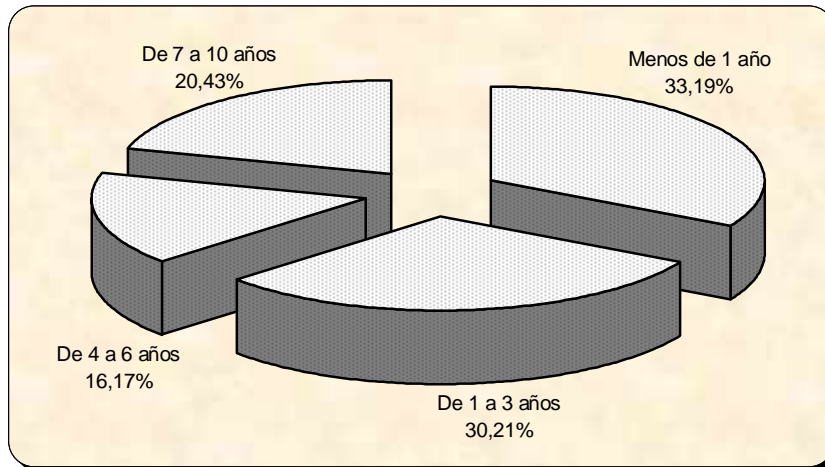
5.1 TIEMPO QUE VIENE TRABAJANDO COMO CONSULTORA DE TRANSBEL

CUADRO N° 1
TIEMPO QUE TRABAJA COMO CONSULTORA DE TRANSBEL

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	78	33,19
De 1 a 3 años	71	30,21
De 4 a 6 años	38	16,17
De 7 a 10 años	48	20,43
TOTAL	235	100,00

Fuente: Elaboración propia en base resultados de la encuesta a Consultoras de Transbel S.A.

GRÁFICO N° 1
TIEMPO QUE TRABAJA COMO CONSULTORA DE TRANSBEL



Según los resultados obtenidos, se observa que una mayoría representada por el 33,19% de consultoras viene desempeñándose como consultora de la empresa Transbel menos de un año, seguido de un 30,21% que ha manifestado que ya trabaja entre 1 a 3 años y por tanto conoce bien la hermenéutica; el 20,43% ha indicado que se encuentran trabajando entre 7 a 10 años, en este grupo se encuentran consultoras con mayor experiencia; finalmente el 16,17% ha expresado que el tiempo de permanencia en la empresa oscila entre los 4 a 6 años.

Las respuestas obtenidas muestran que cerca del 60% de consultoras vienen desempeñando su actividad dentro de la empresa menos de 3 años, lo que implica que existe un alto índice de rotación de consultoras en la empresa, que se ve obligada a reclutar o incorporar cada año a nuevo personal, lo que representa costos en la capacitación, entrenamiento y materiales, que podrían evitarse con políticas retención que contemplen estrategias de motivación efectivas y mejorando la comunicación interna de la organización.

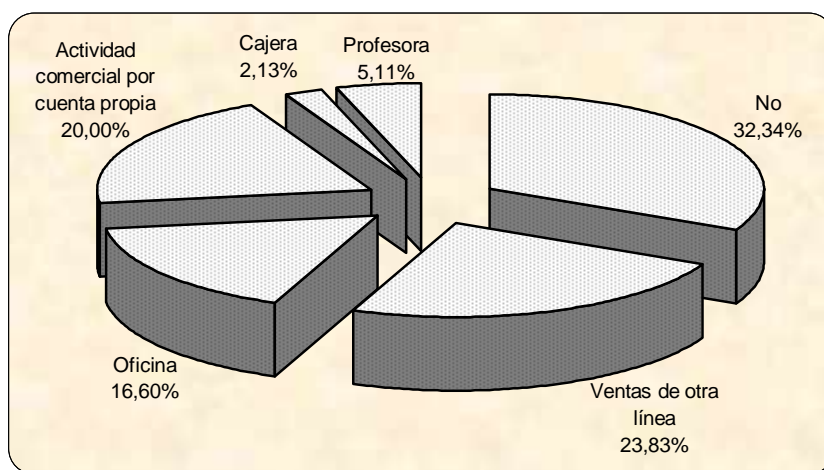
5.2 ACTIVIDADES ADICIONALES QUE REALIZAN LAS CONSULTORAS, ADEMÁS DE DESEMPEÑARSE COMO CONSULTORA DE TRANSBEL, PARA INCREMENTAR SUS INGRESOS

CUADRO Nº 2
ACTIVIDADES ADICIONALES QUE REALIZAN LAS CONSULTORAS, ADEMÁS DE DESEMPEÑARSE COMO CONSULTORA DE TRANSBEL, PARA INCREMENTAR SUS INGRESOS

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No	76	32,34
Ventas de otra línea	56	23,83
Oficina	39	16,60
Actividad comercial por cuenta propia	47	20,00
Cajera	5	2,13
Profesora	12	5,11
TOTAL	235	100,00

Fuente: Elaboración propia en base resultados de la encuesta a Consultoras de Transbel S.A.

GRÁFICO Nº 2
ACTIVIDADES ADICIONALES QUE REALIZAN LAS CONSULTORAS, ADEMÁS DE DESEMPEÑARSE COMO CONSULTORA DE TRANSBEL, PARA INCREMENTAR SUS INGRESOS



Los resultados mostrados, permiten observar que el 32,34% de consultoras encuestadas, que no se dedican a otras actividades complementarias para incrementar sus ingresos, sin embargo el 23,83% ha manifestado que desarrolla ventas de otra línea, el 20% ha señalado que realiza actividad comercial por

cuenta propia, un 16,60% manifiesta que trabaja en oficina, el 5,11% indica que es profesora y finalmente el 2,13% ha indicado que además de promocionar productos trabaja de cajera.

Si bien, cerca de un tercio de las consultoras tienen como única actividad la venta de productos Transbel, se observa que la mayoría de ellas (66% aproximadamente), se dedican a otras actividades adicionales como forma de incrementar sus ingresos, generalmente en actividades comerciales por cuenta propia o vendiendo productos de otra línea similar a Transbel; lo que refleja que tienen flexibilidad en su trabajo, pero al mismo tiempo, las ventas que realizan en Transbel no son satisfactorias para las consultoras, por lo que optan por incursionar en otras actividades que les permitan mejorar sus ingresos económicos y de esta manera contribuir al sustento de su familias.

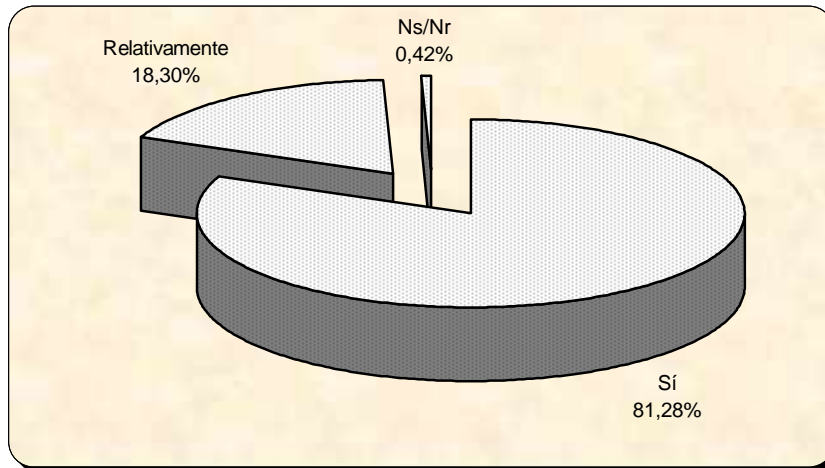
5.3 SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA COMO CONSULTORA DE TRANSBEL

CUADRO Nº 3
SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA
COMO CONSULTORA DE TRANSBEL

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	191	81,28
Relativamente	43	18,30
Ns/Nr	1	0,42
TOTAL	235	100,00

Fuente: Elaboración propia en base resultados de la encuesta a Consultoras de Transbel S.A.

GRÁFICO N° 3
SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA
COMO CONSULTORA DE TRANSBEL



En relación con la satisfacción de las consultoras con su trabajo en Transbel, se observa que la generalidad de ellas (81,28%) está satisfecha, en tanto que el 18,30% ha manifestado que se siente relativamente satisfecha, un porcentaje reducido que alcanza al 0,42% no dio respuesta a la interrogante formulada.

Las respuestas obtenidas, son contradictorias en relación con las obtenidas en las preguntas anteriores, ya que se había observado que además de trabajar en Transbel, la mayoría de ellas se dedicaban otras actividades económicas complementarias, de lo que se podía deducir que no existiría satisfacción con el trabajo que desempeñaban; sin embargo, contrariamente se observa que las consultoras muestran un alto grado de satisfacción, lo que podría explicarse en parte, con el buen trato que reciben en la empresa o con un ambiente de trabajo satisfactorio. Estas fortalezas, deben ser aprovechadas por la empresa para que sean aún más afianzadas, estableciendo mecanismos y procedimientos que permitan no sólo una satisfacción psicosocial de las consultoras, sino que alcancen sus objetivos económicos, y pueda incrementarse la productividad de la empresa, en base a una comunicación más efectiva entre la empresa y las consultoras.

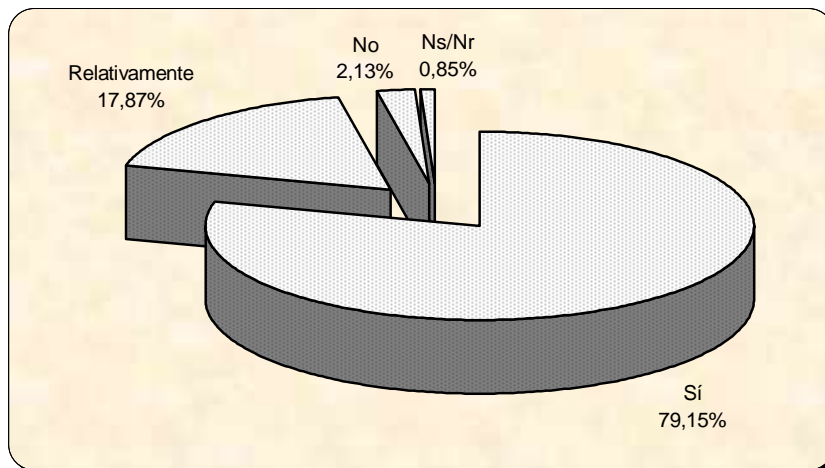
5.4 SATISFACCIÓN CON EL TRATO QUE RECIBEN DE LA EMPRESA

CUADRO Nº 4
SATISFACCIÓN CON EL TRATO QUE RECIBEN DE LA EMPRESA

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	186	79,15
Relativamente	42	17,87
No	5	2,13
Ns/Nr	2	0,85
TOTAL	235	100,00

Fuente: Elaboración propia en base resultados de la encuesta a Consultoras de Transbel S.A.

GRÁFICO Nº 4
SATISFACCIÓN CON EL TRATO QUE RECIBEN LA EMPRESA



Consultadas respecto al grado de satisfacción con el trato que reciben de la empresa, un importante 79,15% ha señalado de manera afirmativa que están satisfechas en el trato que les brinda la empresa, el 17,87% ha respondido que se encuentran relativamente satisfechas, un 2,13% ha respondido que no existe satisfacción, y por último el 0,85% no dio respuesta a la pregunta.

De lo anterior se deduce que las consultoras, en su mayoría, encuentran que el trato que les brinda la empresa es satisfactorio, lo que constituye un factor que debe ser aprovechado por la empresa, para fortalecerlo y evitar la frecuencia de

rotación, que representa erogaciones económicas a la empresa. Estos resultados, también ponen en evidencia que existen bases para enfatizar en políticas motivacionales que incrementen el grado de identificación y compromiso de las consultoras con la empresa, lo que debe ser parte de un modelo de comunicación interna que afiance la satisfacción de las consultoras. Los resultados serán de beneficio tanto para las consultoras como para la propia empresa.

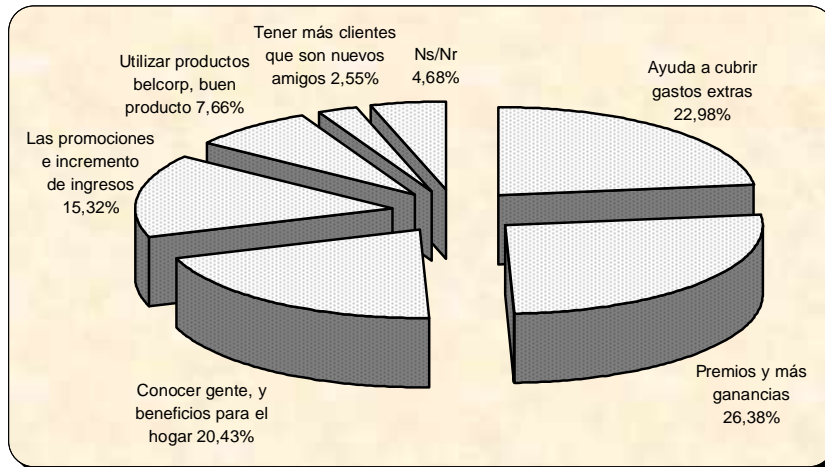
5.5 BENEFICIOS QUE BRINDA LA ACTIVIDAD REALIZADA EN LA EMPRESA

CUADRO N° 5
BENEFICIOS DE LA ACTIVIDAD QUE REALIZAN

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ayuda a cubrir gastos extras	54	22,98
Premios y más ganancias	62	26,38
Conocer gente, y beneficios para el hogar	48	20,43
Las promociones e incremento de ingresos	36	15,32
Utilizar productos Transbel, buen producto	18	7,66
Tener más clientes que son nuevos amigos	6	2,55
Ns/Nr	11	4,68
TOTAL	235	100,00

Fuente: Elaboración propia en base resultados de la encuesta a Consultoras de Transbel S.A.

GRÁFICO N° 5
BENEFICIOS DE LA ACTIVIDAD QUE REALIZAN



Consultadas sobre los beneficios que obtienen de la actividad que realizan como consultoras de Transbel, se observa que uno de los mayores beneficios es la posibilidad de obtener premios y ganancias que brinda la distribución de los productos (26,38%), el 22,98% indica que con los ingresos generados se ayuda a cubrir gastos extras, para el 20,43% el principal beneficio es el de conocer gente, y además brinda beneficios para el hogar ya que se genera recursos extras, el 15,32% ha señalado que uno de los beneficios se encuentra en las promociones e incremento de ingresos, para el 7,66% lo beneficioso se encuentra en poder utilizar productos Transbel, que además se trata de un buen producto, el 2,55% ha señalado que a través de las ventas pueden conseguir más clientes que son nuevos amigos, finalmente el 4,68% no dio respuesta a la pregunta.

Las consultoras de la empresa señalan que son varios los beneficios que obtienen como producto de sus actividades, pero los mismos se encuentran referidos a que sus actividades les permite mejorar sus ingresos económicos, lo cual repercute de manera directa en la familia, proporcionándoles posibilidades de mejorar su bienestar y condiciones de vida; adicionalmente, la actividad que

realizan les permite una mayor socialización, por la interacción con clientes con quienes llegan a establecer relaciones de amistad en muchos casos, ampliando su círculo social. Estos aspectos que se deben ponderar y potenciar, a través de una política de comunicación interna que promueva la motivación de las consultoras.

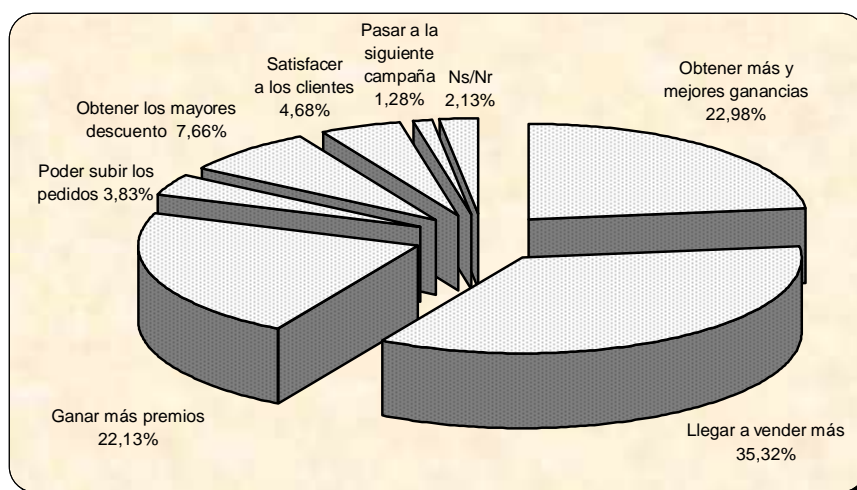
5.6 OBJETIVOS QUE SE TRAZAN LAS CONSULTORAS EN CADA CAMPAÑA

CUADRO Nº 6
OBJETIVO EN CADA CAMPAÑA

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Obtener más y mejores ganancias	54	22,98
Llegar a vender más	83	35,32
Ganar más premios	52	22,13
Poder subir los pedidos	9	3,83
Obtener los mayores descuento	18	7,66
Satisfacer a los clientes	11	4,68
Pasar a la siguiente campaña	3	1,28
Ns/Nr	5	2,13
TOTAL	235	100,00

Fuente: Elaboración propia en base resultados de la encuesta a Consultoras de Transbel S.A.

GRÁFICO Nº 6
OBJETIVO EN CADA CAMPAÑA



Respecto a los objetivos que se trazan en cada campaña, las consultoras indican en un 35,32% que esperan llegar a vender más productos, el 22,98% ha expresado que busca obtener más y mejores ganancias, un porcentaje aproximado 22,13% desea ganar más premios, sin embargo el 7,66% pretende obtener los mayores descuento, el 4,68% indica que lo que persigue es satisfacer a los clientes, seguido de un 3,83% que indica que se ha trazado como objetivo poder subir los pedidos, el 1,28% desea pasar a la siguiente campaña, en tanto que el 2,13% no dio respuesta a la interrogante.

Lograr mayores ventas y por tanto generar mayores ingresos, son los objetivos prioritarios que se trazan las consultoras, estas opiniones juntas representan más del 58%; por tanto la empresa, a través de sus gerencias zonales, deben tomar en cuenta estos aspectos para desarrollar mecanismos que permitan una mayor satisfacción y ventajas a través de la comercialización de productos de la empresa.

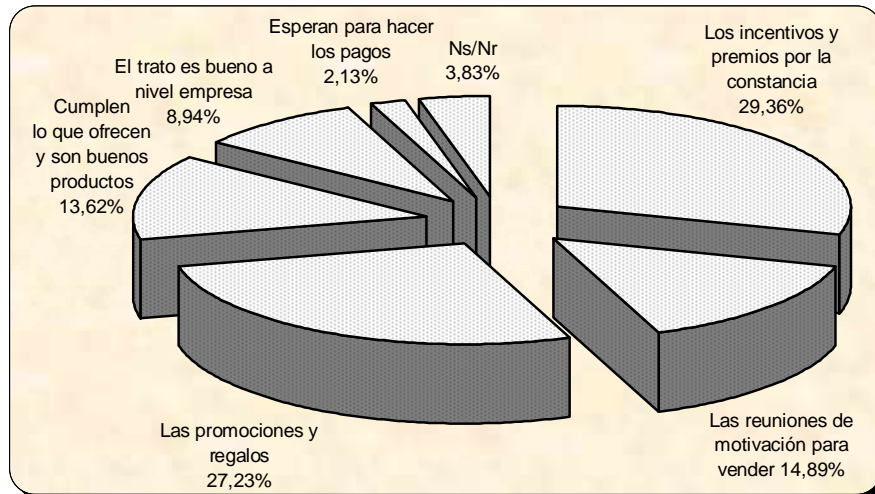
5.7 ASPECTOS AGRADABLES DE LA EMPRESA

CUADRO N° 7
COSAS, SITUACIONES O ASPECTOS QUE AGRADAN DE LA EMPRESA

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Los incentivos y premios por la constancia	69	29,36
Las reuniones de motivación para vender	35	14,89
Las promociones y regalos	64	27,23
Cumplen lo que ofrecen y son buenos productos	32	13,62
El trato es bueno a nivel empresa	21	8,94
Esperan para hacer los pagos	5	2,13
Ns/Nr	9	3,83
TOTAL	235	100,00

Fuente: Elaboración propia en base resultados de la encuesta a Consultoras de Transbel S.A.

GRÁFICO N° 7
COSAS, SITUACIONES O ASPECTOS QUE AGRADAN DE LA EMPRESA



Respecto a las cosas, situaciones o aspectos que más agradan de la empresa a las consultoras de la empresa Transbel, el 29,36% señala que son los incentivos y premios por la constancia y fidelidad con la empresa, el 27,23% manifiesta que lo que más agrada son las promociones y regalos, para un 14,89% lo más interesante son las reuniones de motivación para vender más productos, un 13,62% indica que la empresa cumple lo que ofrecen y son buenos productos, para el 8,94% el trato en la empresa es bueno, lo que al 2,13% le agrada que en muchas oportunidades esperan para hacer los pagos, finalmente el 3,83% no dio respuesta a la pregunta formulada.

Las respuestas obtenidas muestran que la empresa Transbel cuenta con elementos que resultan muy atractivas para las consultoras, por ejemplo los premios e incentivos que brindan las promociones donde se rebajan los precios y los regalos por objetivos cumplidos. Si bien esto es un aspecto favorable de la empresa, es necesario aprovecharla para lograr mayor satisfacción y motivación de la fuerza de ventas, que redundará en una mayor productividad y rentabilidad de la empresa y de sus consultoras.

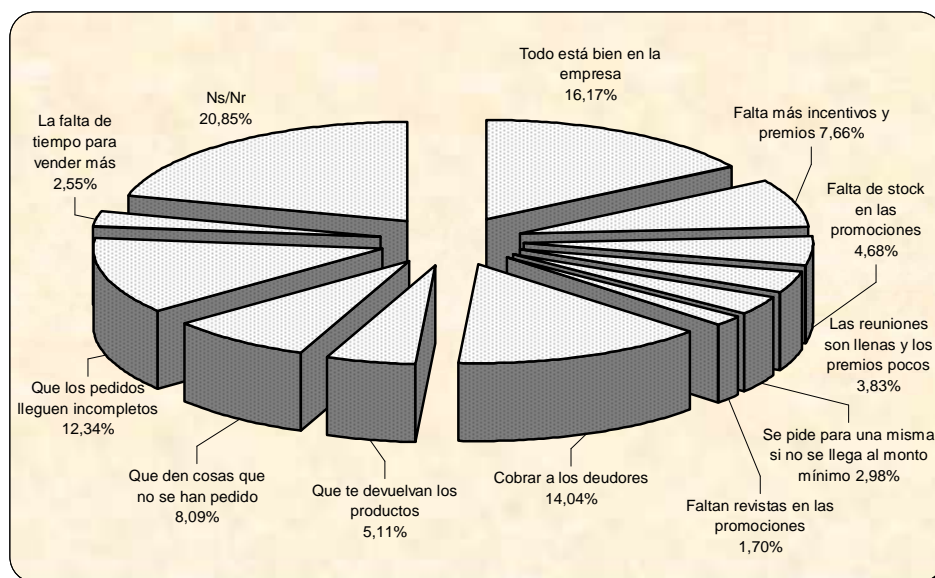
5.8 ASPECTOS DESAGRADABLES DE LA EMPRESA

CUADRO Nº 8
COSAS, SITUACIONES O ASPECTOS QUE NO AGRADAN DE LA EMPRESA

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Todo está bien en la empresa	38	16,17
Falta más incentivos y premios	18	7,66
Falta de stock en las promociones	11	4,68
Las reuniones son llenas y los premios pocos	9	3,83
Se pide para una misma si no se llega al monto mínimo	7	2,98
Faltan revistas en las promociones	4	1,70
Cobrar a los deudores	33	14,04
Que te devuelvan los productos	12	5,11
Que den cosas que no se han pedido	19	8,09
Que los pedidos lleguen incompletos	29	12,34
La falta de tiempo para vender más	6	2,55
Ns/Nr	49	20,85
TOTAL	235	100,00

Fuente: Elaboración propia en base resultados de la encuesta a Consultoras de Transbel S.A.

GRÁFICO Nº 8
COSAS, SITUACIONES O ASPECTOS QUE NO AGRADAN DE LA EMPRESA



Consultadas respecto a las cosas, situaciones o aspectos que no agradan de la actividad que realizan al interior de la empresa, el 16,17% no encuentra situaciones desagradables, para el 14,04% lo peor es cobrar a los deudores, en tanto que un 12,34% señala que lo desagradable es cuando los pedidos llegan incompletos, un 8,09% manifiesta que a veces dan cosas que no se han pedido, el 7,66% opina que faltan más incentivos y premios, para el 5,11% no es bueno cuando devuelven los productos, el 4,68 se queja de la falta de stock en las promociones, en tanto que el 3,83% ha exteriorizado que las reuniones son llenas y los premios pocos, el 2,98% ha señalado que en ocasiones una tiene que pedir para una misma si no se llega al monto mínimo, algunas consultoras 2,55% indican que falta tiempo para vender más, el 1,70% se queja de que faltan revistas en las promociones, por último un importante porcentaje que alcanza al 20,85% no dio respuesta a la pregunta.

De acuerdo a las respuestas obtenidas y sobre las cuales la empresa debe poner énfasis, están aquellas que tienen relación directa con la empresa, como que los pedidos llegan incompletos, la falta de stock en las promociones o que carezcan de catálogos para las ventas, o que algunas consultoras no les llegue los premios o incentivos. Si bien estos aspectos son factores que pueden desmotivar a las consultoras en su actividad, se pueden superar en base a reestructuración de sus políticas de comunicación interna y motivación, que mejore además el relacionamiento existente entre la dirección y la fuerza de venta que constituye uno de los pilares del quehacer de la empresa de distribución; además se debe tomar en cuenta que cuando se desarrolla una adecuada política comunicacional, se respalda la integración de los diferentes niveles de la organización construyendo un código común, y se optimiza la participación del personal a través de la motivación en las tareas que a cada uno le toca cumplir.

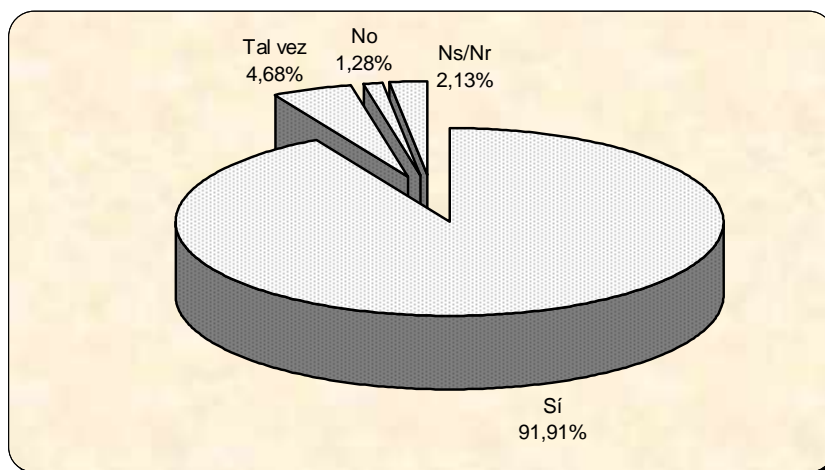
5.9 SI CONTINUARÁN DESEMPEÑÁNDOSE COMO CONSULTORAS DE LA EMPRESA

CUADRO Nº 9
SI CONTINUARÁN DESEMPEÑÁNDOSE
COMO CONSULTORAS DE LA EMPRESA

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	216	91,91
Tal vez	11	4,68
No	3	1,28
Ns/Nr	5	2,13
TOTAL	235	100,00

Fuente: Elaboración propia en base resultados de la encuesta a Consultoras de Transbel S.A.

GRÁFICO Nº 9
SI CONTINUARÁN DESEMPEÑÁNDOSE
COMO CONSULTORAS DE LA EMPRESA



Consultadas sobre si continuarán desempeñándose como consultoras de la empresa Transbel, éstas señalaron en una considerable mayoría (91,91%) que si, en tanto que el 4,68% respondió que tal vez continúe dentro de esta actividad, el 1,28% dio a conocer una respuesta negativa y el 2,13% no dio respuesta a la interrogante.

Estos resultados deben ser tomados muy en cuenta por la empresa ya que la mayoría a dado a conocer su interés por continuar como consultora de venta, lo

que se constituye en un potencial de venta directa que debe ser aprovechado con mecanismos que permitan incrementar su grado de motivación, reforzando la comunicación entre la gerencia en todos sus niveles y la promoción de los productos. Lo contrario va a reflejar que muchas tengan que abandonar el trabajo, debido que al no percibir un salario y/o remuneración por el trabajo que realizan, están obligadas a vender los productos consignados invirtiendo su tiempo, esfuerzo y otros recursos, pero al no vender o vender poco, les resulta más costoso que estar sin trabajo.

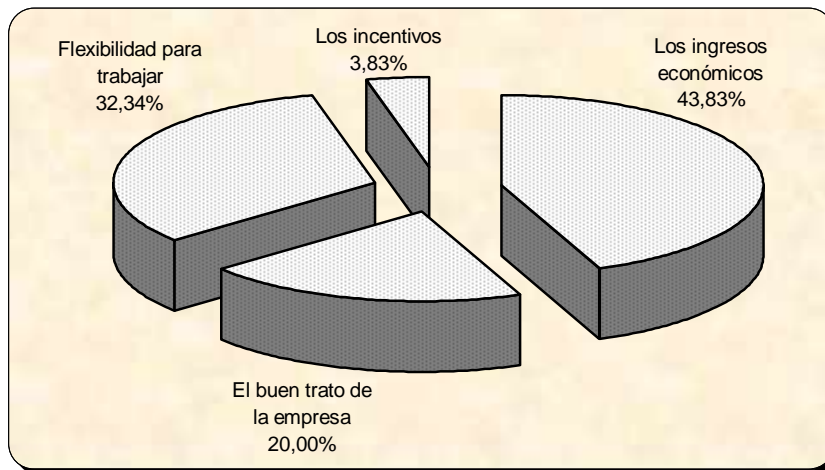
5.10 ASPECTOS QUE MOTIVAN A CONTINUAR COMO CONSULTORA DE LA EMPRESA

CUADRO N° 10
ASPECTOS QUE MOTIVAN A CONTINUAR
COMO CONSULTORA DE LA EMPRESA

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Los ingresos económicos	103	43,83
El buen trato de la empresa	47	20,00
Flexibilidad para trabajar	76	32,34
Los incentivos	9	3,83
TOTAL	235	100,00

Fuente: Elaboración propia en base resultados de la encuesta a Consultoras de Transbel S.A.

GRÁFICO N° 10
ASPECTOS QUE MOTIVAN A CONTINUAR
COMO CONSULTORA DE LA EMPRESA



A la pregunta de cuales son los aspectos que motivan a continuar como consultora de la empresa, el 43,83% ha señalado que son los ingresos económicos, en tanto que para el 32,34% es la flexibilidad para trabajar, ya que no se cumplen horarios prefijados, un 20% señala que se siente motivada por el trato que ha recibido en la empresa, y por último el 3,83% manifiesta que los incentivos son muy atractivos.

Las motivaciones principales para continuar en la empresa, están dadas fundamentalmente por la posibilidad de generar ingresos económicos con la actividad que realizan y por la flexibilidad del trabajo que les permite dedicarse a otras actividades, a manera de incrementar sus ingresos. Existe por lo tanto, cierto grado de identificación y compromiso de las consultoras con la empresa, que deben ser fortalecidos a través de políticas concretas de motivación.

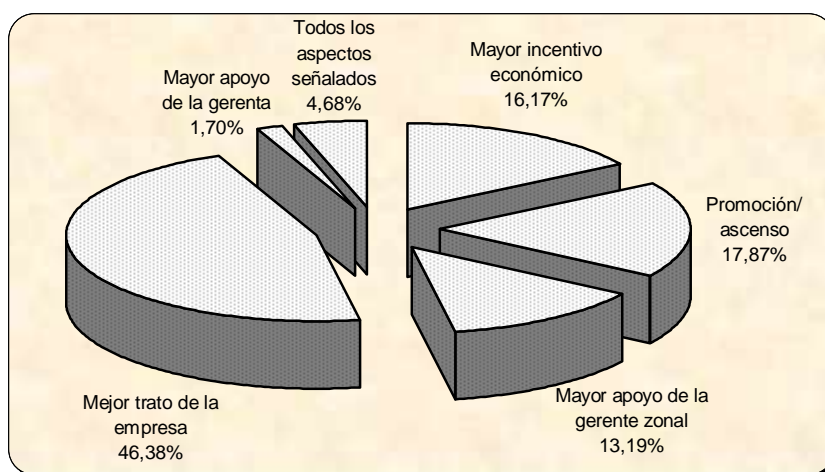
5.11 ASPECTOS QUE DESEA QUE LA EMPRESA BRINDE PARA CONTINUAR SIENDO CONSULTORA DE TRANSBEL

CUADRO N° 11
ASPECTOS QUE DESEA QUE LA EMPRESA BRINDE PARA CONTINUAR SIENDO CONSULTORA

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mayor incentivo económico	38	16,17
Promoción/ascenso	42	17,87
Mayor apoyo de la gerente zonal	31	13,19
Mejor trato de la empresa	109	46,38
Mayor apoyo de la gerenta	4	1,70
Todos los aspectos señalados	11	4,68
TOTAL	235	100,00

Fuente: Elaboración propia en base resultados de la encuesta a Consultoras de Transbel S.A.

GRÁFICO N° 11
ASPECTOS QUE DESEA QUE LA EMPRESA BRINDE PARA CONTINUAR SIENDO CONSULTORA



Consultadas sobre los aspectos que desea que la empresa brinde para continuar siendo consultora de Transbel, un importante porcentaje que alcanza al 46,38% señala que se debe brindar un mejor trato, para el 17,87% debería existir una permanente promoción y ascenso, el 16,17% opina que deberían dar un mayor incentivo económico esto significa aumentar los porcentajes de la comisión, el

13,19% reclama un mayor apoyo de la gerencia zonal, en tanto que para el 4,68% se debe tomar en cuenta todos los aspectos señalados, finalmente el 1,70% ha indicado que debería existir mayor apoyo de la gerente.

Los resultados anteriores son contradictorios, ya que se había establecido que uno de los factores de satisfacción de las consultoras era el buen trato que recibían de la empresa; sin embargo, contrariamente, se señala que uno de los factores que les motivaría a continuar trabajando en Transbel es recibir un mejor trato, lo que implica que no están satisfechas plenamente con el actual trato que reciben en la empresa. Esto plantea la necesidad de que las gerentes zonales, quienes están en constante relación con las consultoras, deban adoptar una cultura de buen trato en relación con sus consultoras, teniendo en cuenta que ellas constituyen la fuerza motor para el crecimiento de la empresa

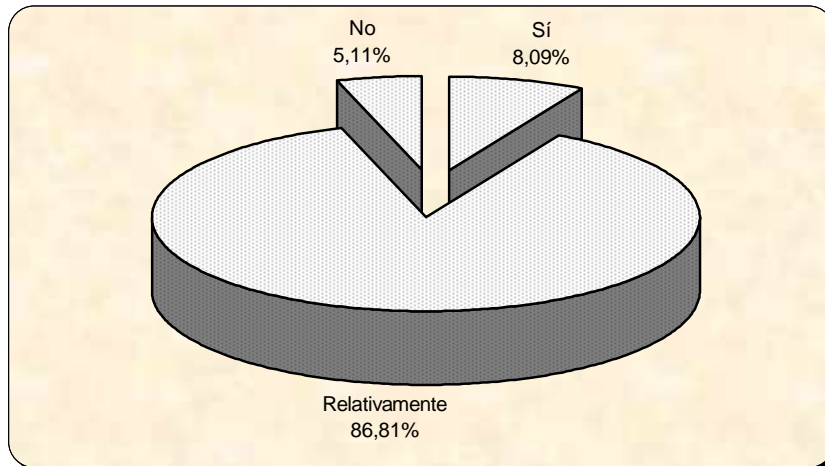
5.12 SUFICIENCIA DEL APOYO Y ORIENTACIÓN QUE RECIBEN DE LA GERENTE ZONAL PARA SENTIRSE MOTIVADAS Y LOGRAR MAYORES VENTAS

CUADRO N° 12
SUFICIENCIA DEL APOYO Y ORIENTACIÓN QUE RECIBEN DE LA GERENTE ZONAL PARA SENTIRSE MOTIVADAS Y LOGRAR MAYORES VENTAS

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	19	8,09
Relativamente	204	86,81
No	12	5,11
TOTAL	235	100,00

Fuente: Elaboración propia en base resultados de la encuesta a Consultoras de Transbel S.A.

GRÁFICO N° 12
SUFICIENCIA DEL APOYO Y ORIENTACIÓN QUE RECIBEN DE LA
GERENTE ZONAL PARA SENTIRSE MOTIVADA Y LOGRAR MAYORES
VENTAS



Se ha preguntado si el apoyo y orientación que reciben de la gerente zonal es suficiente para sentirse motivada y lograr mayores ventas, frente a la cual, una mayoría que porcentualmente alcanza al 86,81% ha señalado que sólo de manera relativa, en tanto que el 8,09% dio a conocer una respuesta afirmativa, y el restante 5,11% ha manifestado que no.

Las respuestas son elocuentes respecto al apoyo y orientación de la gerente zonal y cuya mayoría no se siente plenamente respaldada y ese apoyo es sólo de carácter relativo. Esto permite observar que existen deficiencias en los canales de comunicación y en las estrategias de capacitación, que ameritan su reestructuración, de manera que se pueda lograr mejores resultados, teniendo en cuenta que los procesos de crecimiento de una empresa exigen planificación, especialmente en el ámbito de las comunicaciones, porque pueden llevar a la organización a la desmotivación y a pérdidas económicas y de competitividad, debido a las dificultades que origina la carencia de una política de comunicaciones internas. Para que no se origine este tipo de resultados, se requiere una cuidadosa planificación previa, que implique el diagnóstico de los

riesgos involucrados y que permita elegir los métodos apropiados para superarlos, además de la más amplia predisposición por parte de las gerentes zonales para atender de manera adecuada a la fuerza de venta.

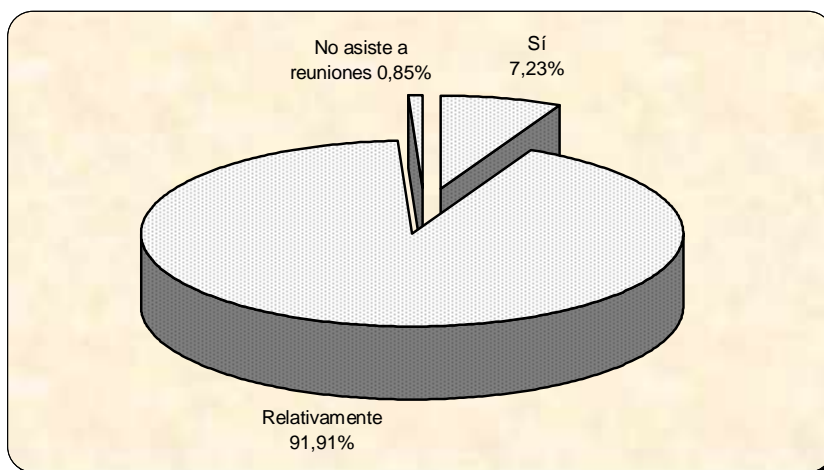
5.13 SI DURANTE LAS REUNIONES PARA PLANIFICAR CAMPAÑAS O EVALUAR LAS VENTAS, LES QUEDA CLARO TODO LO QUE SE TRATA EN LAS REUNIONES

CUADRO N° 13
SI DURANTE LAS REUNIONES PARA PLANIFICAR CAMPAÑAS O EVALUAR LAS VENTAS, LE QUEDA CLARO TODO LO QUE SE TRATA

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	17	7,23
Relativamente	216	91,91
No asiste a reuniones	2	0,85
TOTAL	235	100,00

Fuente: Elaboración propia en base resultados de la encuesta a Consultoras de Transbel S.A.

GRÁFICO N° 13
SI DURANTE LAS REUNIONES PARA PLANIFICAR CAMPAÑAS O EVALUAR LAS VENTAS, LES QUEDA CLARO TODO LO QUE SE TRATA



Respecto a la pregunta sobre si durante las reuniones para planificar campañas o evaluar las ventas, les queda claro todo lo que se trata en las reuniones, la

mayoría ha respondido que esto es muy relativo (91,91%), solo un 7,23% ha indicado que todo les queda claro, el restante 0,85% ha señalado que no asiste a las reuniones por falta de tiempo.

Esto confirma que efectivamente, una de los problemas de la empresa se presenta en la deficiente comunicación entre gerentes zonales y consultoras, lo que perjudica el desempeño de las consultoras y el rendimiento de la empresa, sin obtenerse resultados satisfactorios de las reuniones que se efectúan para inculcar estrategias, técnicas o métodos de venta, desperdiciándose tiempo y recursos que van en desmedro de la empresa. Esto plantea la necesidad de reforzar el proceso de comunicación interna en la empresa, de manera que se obtenga retroalimentación.

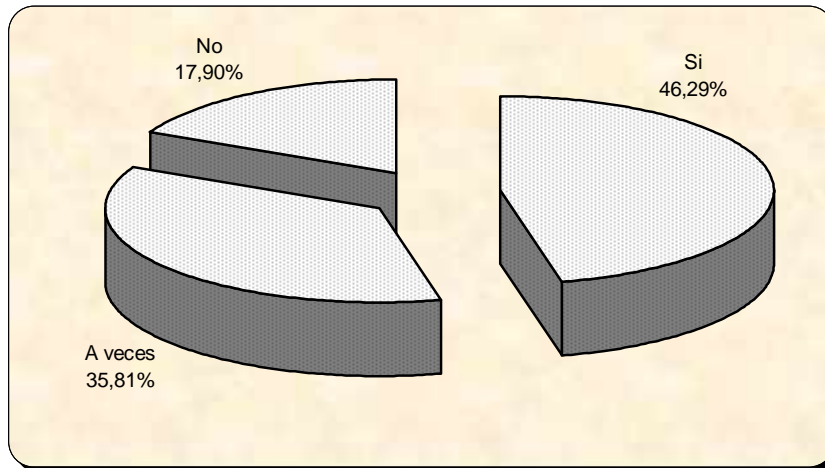
5.14 LIBERTAD PARA EXPRESAR OPINIONES, IDEAS O CRÍTICAS EN LAS REUNIONES DE TRABAJO

CUADRO N° 14
LIBERTAD PARA EXPRESAR OPINIONES, IDEAS O CRÍTICAS EN LAS REUNIONES DE TRABAJO

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	106	46,29
A veces	82	35,81
No	41	17,90
TOTAL	235	100,00

Fuente: Elaboración propia en base resultados de la encuesta a Consultoras de Transbel S.A.

GRÁFICO N° 14
EN LAS REUNIONES EXPRESAN SUS OPINIONES,
IDEAS O CRÍTICAS CON LIBERTAD



A la pregunta si en las distintas reuniones que se realizan con las consultoras de ventas, ellas pueden expresar libremente sus ideas o críticas, un importante 46,29% ha dado a conocer una respuesta afirmativa, en tanto que el 35,81% ha manifestado que sólo a veces se puede exteriorizar opiniones, finalmente el 17,90% ha señalado que no es posible dar a conocer las sugerencias.

Estas respuestas muestran que existen obstáculos en la comunicación durante las reuniones, ya que no todas las consultoras pueden expresar libremente sus opiniones. Frente a ello se debe señalar que la opinión, críticas u observaciones de las consultoras debe tener una mayor amplitud de recepción, facilitándoles mecanismos que les permitan una participación activa durante las reuniones de trabajo.

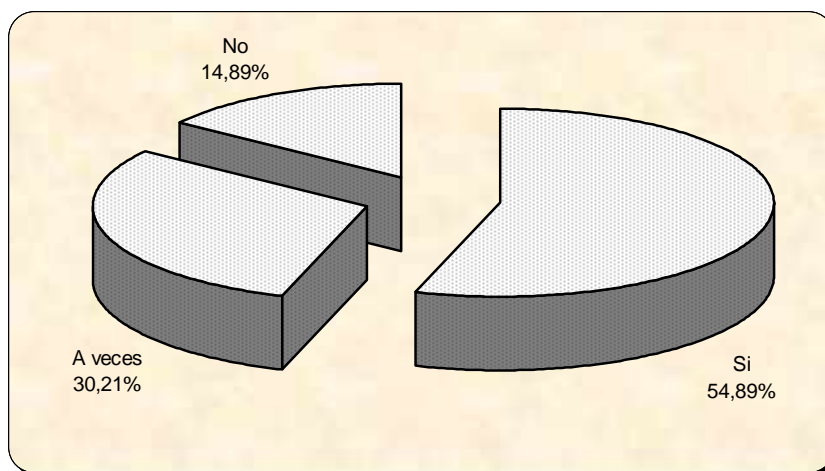
5.15 RESPUESTA DE LA GERENTE ZONAL, CUANDO LAS CONSULTORAS PROPONEN ALGUNA SUGERENCIA O INICIATIVA

CUADRO N° 15
RESPUESTA DE LA GERENTE ZONAL, CUANDO LAS CONSULTORAS PROPONEN ALGUNA SUGERENCIA O INICIATIVA

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	129	54,89
A veces	71	30,21
No	35	14,89
TOTAL	235	100,00

Fuente: Elaboración propia en base resultados de la encuesta a Consultoras de Transbel S.A.

GRÁFICO N° 15
RESPUESTA DE LA GERENTE ZONAL, CUANDO LAS CONSULTORAS PROPONEN ALGUNA SUGERENCIA O INICIATIVA



Se preguntó a las consultoras de venta, si cuando proponen alguna sugerencia o iniciativa a la Gerencia Zonal, reciben una respuesta rápida y honesta de la Gerente, frente a la cual, una mayoría ha señalado que sí (54,89%), en tanto que el 34,21% manifiesta que sólo “a veces” estas sugerencias tiene una respuesta rápida, el restante 14,89% ha indicado que no les permiten hacer sugerencias o desarrollar iniciativas.

Las repuestas anteriores reflejan que la gerente zonal muestra predisposición para absolver las inquietudes de las consultoras, lo cual constituye un aspecto favorable para la relación entre empresa-consultoras, sin embargo, es necesario que se propicie una mayor apertura para percibir las inquietudes de las consultoras, que pueden aportar con ideas creativas que les permita desenvolverse mejor en su trabajo, lo que redundará en la productividad y rentabilidad de la empresa.

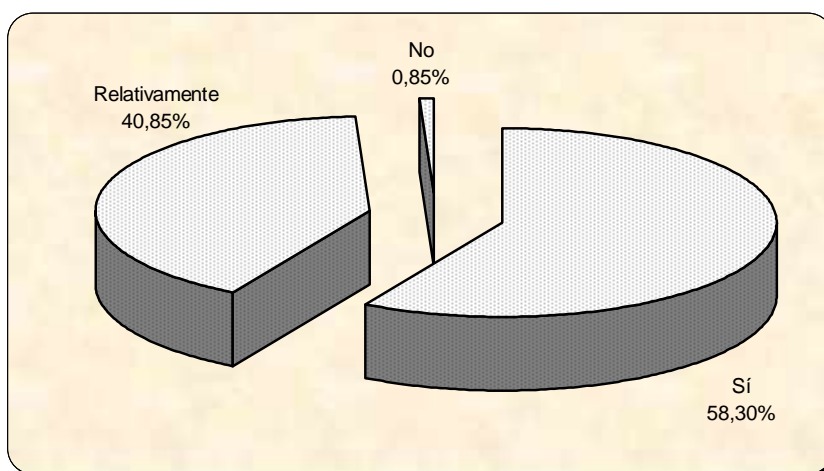
5.16 RECONOCIMIENTO APROPIADO POR EL ESFUERZO Y VOLUNTAD AL REALIZAR SU TRABAJO

CUADRO N° 16
RECONOCIMIENTO APROPIADO
POR EL ESFUERZO Y VOLUNTAD AL REALIZAR SU TRABAJO

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	137	58,30
Relativamente	96	40,85
No	2	0,85
TOTAL	235	100,00

Fuente: Elaboración propia en base resultados de la encuesta a Consultoras de Transbel S.A.

GRÁFICO N° 16
RECONOCIMIENTO APROPIADO
POR EL ESFUERZO Y VOLUNTAD AL REALIZAR SU TRABAJO



Sobre si reciben el reconocimiento apropiado por el esfuerzo y voluntad al realizar su trabajo, el 58,30% de las consultoras ha exteriorizado que si, en tanto que para el 40,85% esto es muy relativo, ya que si bien hay premios y otros incentivos los mismos son en número reducido, finalmente el 0,85% ha respondido de manera negativa.

Las respuestas obtenidas muestran que si bien existen reconocimientos como ser a través de premios o promoción de productos, estos no satisfacen de manera plena a las consultoras de ventas, por que es habitual que señalen que los mismos llegan a pocas personas y en ocasiones para cubrir los montos que exige la empresa piden productos para uso propio, lo cual también les implica un gasto no previsto, estos aspectos llegan a desmotivar a la fuerza de ventas, aspecto que debe ser subsanado por la gerencia de la empresa.

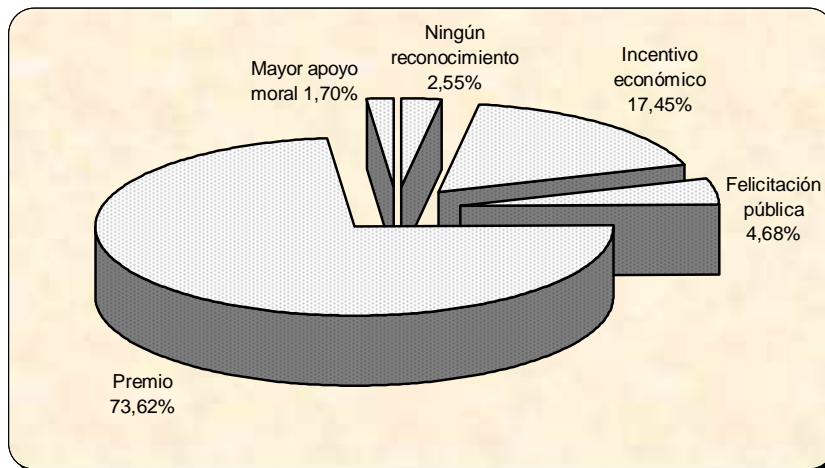
5.17 RECONOCIMIENTO QUE DESEAN RECIBIR CUANDO LOGRAN BUENAS VENTAS O DEMUESTRAN EFICIENCIA EN EL TRABAJO

CUADRO N° 17
RECONOCIMIENTO QUE DESEAN RECIBIR CUANDO LOGRAN BUENAS VENTAS O DEMUESTRAN EFICIENCIA EN EL TRABAJO

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ningún reconocimiento	6	2,55
Incentivo económico	41	17,45
Felicitación pública	11	4,68
Premio	173	73,62
Mayor apoyo moral	4	1,70
TOTAL	235	100,00

Fuente: Elaboración propia en base resultados de la encuesta a Consultoras de Transbel S.A.

GRÁFICO N° 17
RECONOCIMIENTO QUE DESEAN RECIBIR CUANDO LOGRAN BUENAS VENTAS O DEMUESTRAN EFICIENCIA EN EL TRABAJO



Consultadas sobre cuál debería ser el reconocimiento que desean recibir cuando logran buenas ventas o demuestran eficiencia en el trabajo, una mayoría representada por el 73,62% manifiesta que deben darles un premio, en tanto que el 17,45% ha indicado que se les debería motivar con un incentivo económico, el 4,68% exterioriza que espera una felicitación pública, un 2,55% ha expresado que no necesita ningún reconocimiento y el restante 1,70% ha señalado que se debe brindar mayor apoyo moral.

Como se observa en el cuadro y gráfico respectivo, la mayoría espera recibir un premio como resultado de la eficiencia demostrada y haber logrado buenas ventas. Para que las consultoras de venta no se queden desmotivadas es importante que exista una política de motivación formalmente establecida y buenos canales de comunicación interna, de forma que se pueda premiar u otorgar un reconocimiento adecuado al rendimiento de las consultoras, lo cual las motivará a seguir esforzándose por lograr mayores ventas.

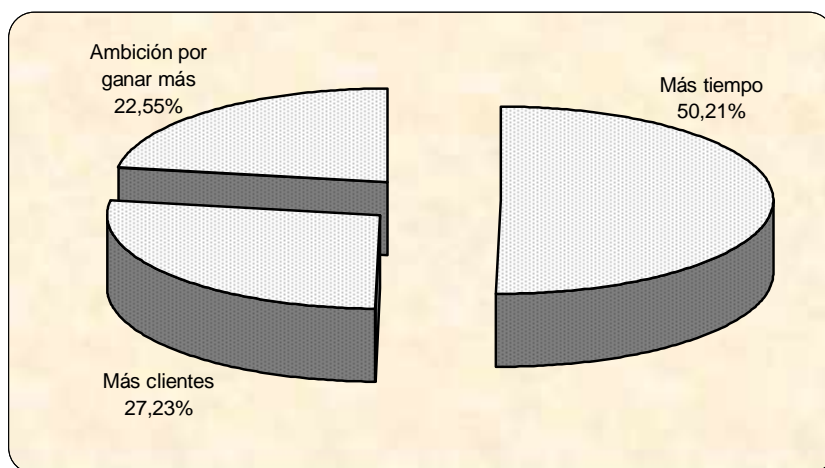
5.18 NECESIDADES PRIORITARIAS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS

CUADRO N° 18
NECESIDADES PRIORITARIAS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Más tiempo	118	50,21
Más clientes	64	27,23
Ambición por ganar más	53	22,55
TOTAL	235	100,00

Fuente: Elaboración propia en base resultados de la encuesta a Consultoras de Transbel S.A.

GRÁFICO N° 18
NECESIDADES PRIORITARIAS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS



Sobre las necesidades o aspectos que les puede permitir lograr mayores ventas, el 50,21% indica que necesitan más tiempo, un 27,23% manifiesta que se requiere de mayor cantidad de clientes para aumentar las ventas, y el restante 22,55% ha indicado que lo que le hace falta es tener una mayor ambición por ganar más dinero.

Las respuestas obtenidas muestran que la actividad que desempeñan exigen de una mayor disponibilidad de tiempo, para lograr mayores ventas, de lo que se deduce que por la flexibilidad en el sistema de trabajo, se dedican a otras

actividades que no les permite dedicarse a tiempo completo en la venta de productos de Transbel afectando sus ingresos. Sin embargo, esta situación puede ser superadas a través de la planificación y organización del tiempo que disponen en concordancia con sus diversas actividades; estas técnicas deberían ser parte de los programas de capacitación y entrenamiento de la empresa.

5.19 BRIEF

Los resultados obtenidos en el trabajo de campo y expuestos en los acápites precedentes, permiten compilar información suficiente para elaborar un Brief de Transbel, donde se destacan las principales dificultades y necesidades de las consultoras de la empresa, que se sintetizan a continuación:

- Las consultoras se trazan como principal objetivo lograr un mayor nivel de ventas y obtener mayores ganancias.
- La generalidad de las consultoras (92%) tiene la decisión de permanecer como consultora de la empresa.
- La mayoría de las consultoras (81%) están satisfechas con el trabajo que desempeñan, pero se dedican a otras actividades adicionales. Por tanto, la satisfacción está relacionada con la flexibilidad en el trabajo y con el trato que reciben, más no con los ingresos que generan por su actividad en la empresa.
- Existe un alto índice de rotación de consultoras en la empresa (cerca del 60% son nuevas), lo que implica mayores costos para la empresa en capacitación, entrenamiento y materiales; por tanto, las políticas de recursos humanos son deficientes para la retención y motivación del personal.
- Las consultoras tienen la percepción de que el apoyo que reciben de la Gerente Zonal es “relativo”.

- Los tópicos que se abordan en las reuniones para planificar campañas o evaluar las ventas, tienen poca claridad para las consultoras.
- Las consultoras no sienten plena libertad para expresar sus inquietudes, durante las reuniones.

Esta síntesis de la información recopilada en el trabajo de campo, refleja que la comunicación interna en Transbel es deficiente, obstruyendo la motivación de la fuerza de ventas (consultoras); lo que plantea la necesidad de elaborar una propuesta de comunicación interna capaz de superar estas deficiencias y lograr una motivación adecuada del personal, no sólo para su identificación con los fines de la empresa, sino para lograr mayores niveles de venta, cuyo beneficio será tanto para la empresa como para las propias consultoras.

En este sentido, en el siguiente capítulo se desarrolla una propuesta de comunicación para Transbel S.A., cuyo contenido debería estar dividido en 2 partes: comunicación interna y comunicación externa; sin embargo, por ser interés del proyecto y conforme al objetivo general del mismo, se enfatiza solamente en la comunicación interna.

CAPÍTULO VI

BRIEF: PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA TRANSBEL S.A.

6.1 INTRODUCCIÓN

La comunicación interna en Transbel debe entenderse como la actividad que se realiza al interior de la empresa, mediante la circulación de mensajes que se originan en el desarrollo de sus actividades, haciendo uso adecuado de los diversos canales de comunicación disponibles; con el fin de proveer información, unión y motivación, para alcanzar las metas institucionales.

En este sentido, el plan de comunicación que se propone está orientado a mejorar la relación comunicacional entre gerentes zonales y la fuerza de ventas (consultoras), de manera que se logre una mayor motivación del personal y consecuentemente se incrementen las ventas; sin embargo, para que la comunicación interna sea efectiva, ésta debe cumplir una serie de requisitos. El personal que recibe los mensajes debe comprenderlos y recibirlos de forma oportuna. La empresa necesita transmitir al capital humano sentimientos que generen orgullo y valor por el trabajo realizado, que los comprometa con la empresa, que se asuma que lo que cada uno de los integrantes de la empresa hace, afecta a los demás y, por tanto, al proyecto empresa. De esta manera, se alinearán los empleados con la filosofía corporativa y se logrará que actúen en consecuencia de lo que se comunica.

Por tanto, el plan de comunicación interna está enfocada a ganar la confianza del personal de ventas y a lograr cohesión y motivación con un macro objetivo que es de proyección al exterior de la empresa.

La motivación es “lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía”⁷¹.

Cuando se habla de generar motivación a través de la comunicación como herramienta de gestión, se busca conocer y escuchar a los empleados con el propósito de levantar información y así diseñar estrategias de comunicación persuasiva. La comunicación puede generar motivaciones en los empleados si garantiza que existirá un ambiente de trabajo calido y positivo, se fomenta el trabajo en equipo y se proporcionen oportunidades de desarrollo, aprendizaje y crecimiento profesional. Esta es la verdadera valoración que tiene un ambiente interno altamente motivado con comunicación.

En este sentido, Transbel podrá afirmar que posee un alto grado de competencia cuando su fuerza de ventas y sus empleados menos importantes tengan datos esenciales sobre decisiones de alto nivel y cuando los cuadros superiores estén enterados de las actividades que realizan en la parte baja de la escala.

Lo anterior supone un gran desafío para la Dirección de Transbel, el crecimiento de conversaciones directas con los empleados, o mediadas, a través de mails, reuniones y eventos, será una señal de lo que está sucediendo con la empresa. Empleados y ejecutivos deben intercambiar información, opiniones y discrepar en una misma igualdad, en un diálogo permanente que facilitará la alineación y la motivación.

En este sentido, una organización que posee un buen equipo de trabajo debe contar con un buen líder, capaz de comunicar los intereses de la organización y de lidiar con las problemáticas de los empleados, en busca de una continua

⁷¹ SOLANA Ricardo. Ob.Cit. Pág. 208.

interacción, que es lo que determina el ciclo de la comunicación. Esta situación de líderes y equipos de trabajo armónicos y equilibrados, propiciarán un ambiente grato, donde se tenga la capacidad de entregar lo mejor de sí para cumplir con los objetivos de la empresa, ya que se sentirá parte del proyecto y, por lo tanto, el jefe se volverá un objeto de admiración para sus empleados.

6.2 OBJETIVOS DEL PLAN

Los objetivos del plan de comunicación interna para Transbel, son los siguientes:

a) Objetivo general

Establecer lineamientos que faciliten la transmisión de información, integración y motivación de la fuerza de ventas de Transbel.

b) Objetivos específicos

- Implementar canales o medios de comunicación internos formales efectivos, que faciliten el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento formal de tareas que beneficien a la organización y, que reduzcan la aparición de canales informales, como el rumor en aras de mejorar el clima organizacional y el ambiente laboral.
- Fomentar el uso de los medios de comunicación internos existentes, involucrando al personal activamente en el diseño de forma y contenidos de cada uno de ellos.
- Fomentar relaciones eficientes entre el personal de Transbel que redunden en un clima laboral armonioso.
- Informar de forma clara, precisa y oportuna con el fin de disminuir la práctica del rumor dentro de Transbel.

- Promover una cultura empresarial que fomente el sentido de pertenencia en los empleados de la empresa, adoptando y apropiándose de los valores organizacionales (misión y visión), mensajes institucionales y, todo tipo de información acerca de la empresa.

6.3 DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

El plan de comunicación interna que se propone, está compuesto por dos programas:

- a) Programa de comunicación corporativa
- b) Programa de cultura corporativa

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA TRANSBEL

PROGRAMAS	ACCIONES	INDICADORES
a) Programa de comunicación corporativa	Creación del grupo de comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de liderazgo y aceptación del departamento en la organización. - Nivel de progreso de la organización en los procesos internos.
b) Programa de Cultura corporativa	1. Red de comunicación corporativa: <ul style="list-style-type: none"> - Medios impresos 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de innovación. - Nivel de eficacia de medios. - Grado de participación
	2. Integración cultural/fomento de sentido de pertenencia: <ul style="list-style-type: none"> - Eventos - Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional. - Nivel de participación. - Nivel de integración - Grado de conocimiento.
	3. Zona de contacto: <ul style="list-style-type: none"> - Buzón de comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentación - Grado de intervención. - Grado de satisfacción.

6.3.1 PROGRAMA DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

6.3.1.1 DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA DE TRANSBEL

La meta más importante del plan de comunicación interna es fomentar la cultura organizacional a través de la comunicación: Promoviendo el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia de la fuerza de ventas con la empresa y la transmisión de información veraz, precisa y oportuna; garantizando el mejor desempeño del personal.

A fin de coadyuvar en el logro del propósito anterior, el plan propone como primera acción, la creación de una Dirección de Comunicación Interna, cuya función será asumida por un profesional designado por la alta gerencia de Transbel. El Director de comunicación interna será el responsable de todos los asuntos de comunicación, motivación, integración y bienestar de la fuerza de ventas de la empresa.

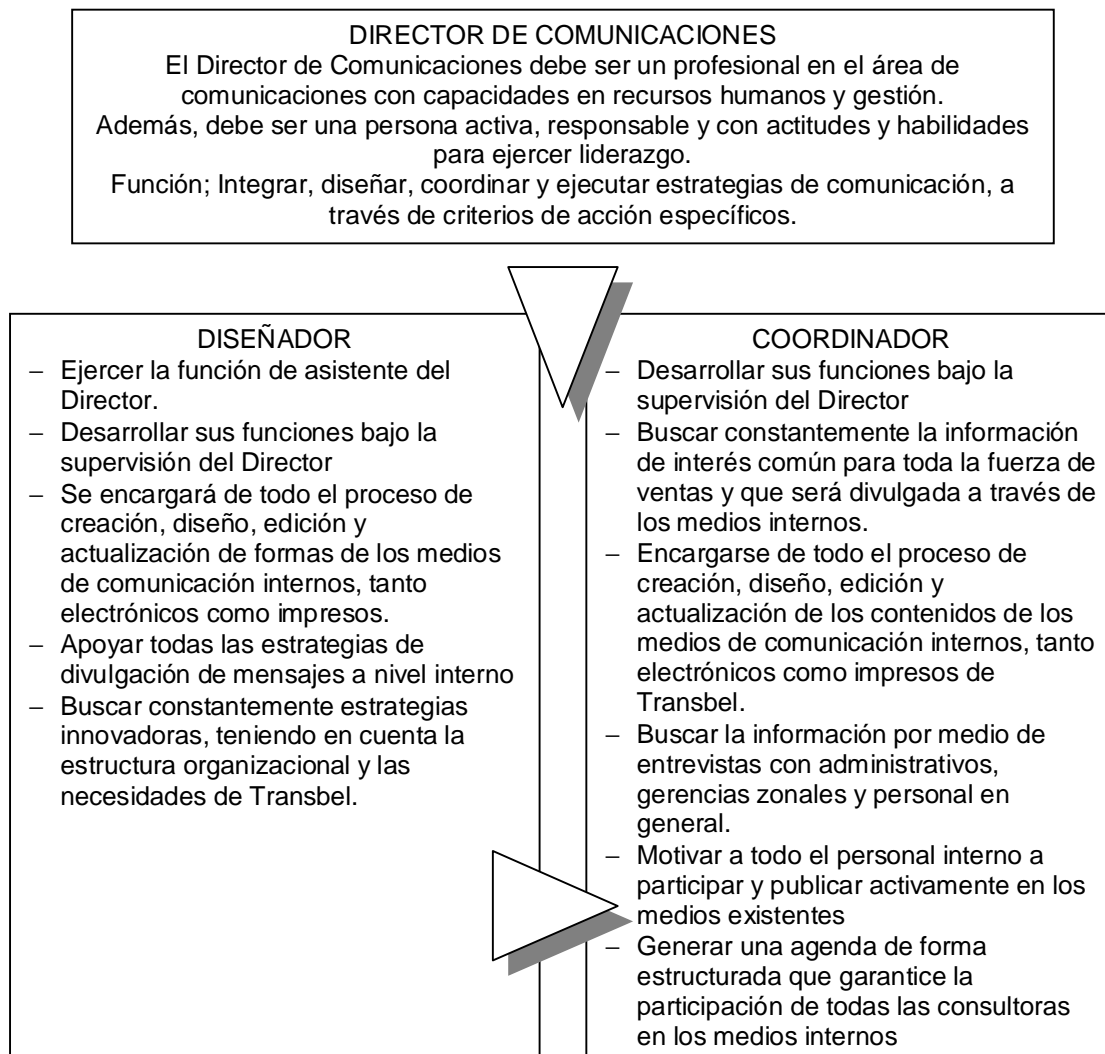
Se propone un espacio específico dentro de la organización responsable del proceso de investigación y transmisión de información relevante para los miembros del personal interno de Transbel, de esta forma se busca que los miembros que hacen parte de dicho departamento se encuentren informados y asimismo puedan informar permanente, clara y oportunamente sobre todos los aspectos internos y externos de la organización a otros empleados.

El Director de Comunicación, ejercerá de la mano con el departamento de Recursos Humanos de Transbel, pues dentro de sus funciones se encuentra apoyar a dicho departamento en todas las tareas en las que se encuentre involucrado el personal interno: procesos de selección de personal, resolución de conflictos internos, capacitación motivación; tareas en el que el Director ejercerá una posición de intermediario entre la fuerza de ventas y las gerentes zonales.

6.3.1.2 ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

El Director de Comunicación ejercerá la función de asesor o consultor de la alta Gerencia de Recursos Humanos, quién ayudará en todos los procesos de gestión humana en Transbel. El cargo de Director de Comunicación se complementará con dos nuevos cargos en la organización: diseñador y coordinador de comunicaciones

ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES



6.3.1.3 FUNCIONES DEL DIRECTOR DE COMUNICACIÓN

Las funciones del Director de comunicación interna de Transbel y su equipo de apoyo serán las siguientes:

- Gerenciar el desarrollo y ejecución del programa de comunicación interna de Transbel.
- Diseñar estrategias de comunicación interna, que contribuyan a mejorar el clima y ambiente organizacional, generando compromiso y satisfacción en administrativos, gerencias y empleados de la organización.
- Ser facilitadores e intermediarios de información en todos los sentidos de la organización.
- Gestionar todos los flujos y canales de comunicación interna, con el fin de mejorar todos los procesos de transmisión de información.
- Mantener informado a todo el personal sobre las diversas actividades, logros, pérdidas y demás procesos de Transbel, de forma clara, precisa y oportuna.
- Fomentar la integración de todo el personal interno de Transbel, directores, administrativos, fuerza de ventas, sin importar su posición en la escala jerárquica, con el fin de mejorar la cultura organizacional.
- Generar espacios de participación e integración de todo el personal interno, actividades recreativas, culturales y de desarrollo profesional, para reforzar el clima laboral.
- Diseñar estrategias que fomenten el sentido de pertenencia y la cultura organizacional.
- Promover la comunicación bidireccional de forma eficaz, siendo mediadores de comunicación entre directivos y empleados.
- Buscar permanentemente información sobre todos los procesos y actividades que se desarrollan al interior de la organización, y, también, toda aquella información interna que afecte directa o indirectamente a

Transbel, con el fin de informar al personal de forma efectiva y en el momento indicado.

- Hacer partícipes a todos los empleados de Transbel de los medios de comunicación internos existentes, de esta forma fluirá la información en toda la organización, involucrándose el mayor número de actores posibles.
- Seleccionar voceros de comunicación en cada departamento de Transbel.
- Organizar actividades de integración, como celebración de fechas especiales, concursos, actividades deportivas.
- Promover tres tipos de comunicación:
 - Comunicación diaria: Comunicación del día a día, sobre tareas relacionadas con el trabajo y que ameritan ser comentadas a nivel interno del departamento, entre fuerza de ventas y gerentes zonales.
 - Comunicación personal: Oportunidad de que la fuerza de ventas se comunique con la gerente zonal y gerentes generales para tratar temas personales de suma urgencia y que ameritan ser comentados inmediatamente, sin necesidad de seguir un conducto regular.
 - Comunicación a través de medios: Oportunidad para enterarse y expresarse a través de los medios de comunicación interna. Es un espacio para informar al personal sobre lo que está ocurriendo en la empresa, es decir, enterar a los directivos, sobre la fuerza de ventas, enterar a las consultoras sobre lo que sucede en los altos cargos.
- Desarrollar capacitaciones y talleres para fortalecer una cultura organizacional.
- Fomentar y apoyar estrategias relacionadas con el bienestar y desarrollo profesional de cada persona.

- Informar constantemente para evitar el rumor.
- Desarrollar técnicas para medir la eficiencia de las estrategias previamente establecidas, y, según los resultados tomar las acciones correctivas necesarias.

6.3.1.4 EL BRIEFING COMO RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN

Una de las tareas fundamentales que debe emprender el Director de Comunicación, es planificar las futuras campañas o acciones de comunicación, para lo cual deberá elaborar un documento conciso (brief), con un conjunto de instrucciones en las que se defina brevemente el producto, el mercado e indicar los objetivos que espera alcanzar mediante la campaña, para que posteriormente sea entregado a una agencia de publicidad, la cual presentará un contrabriefing con sus puntos de vista y las vías de solución expuestas en el brief de Transbel. La principal ventaja de estos documentos es que ambas partes saben exactamente en qué consiste el encargo, reduciéndose así el riesgo de errores, malentendidos, disgustos y gastos.

La importancia de la elaboración del brief de la empresa, radica en que las acciones de comunicación interna se deben planificar en concordancia con los mensajes mediáticos y potenciar recíprocamente su efectividad. Este tipo de actividades se diseñan habitualmente para establecer un vínculo más cercano entre la organización y las personas, para obtener mayor recordación y compromiso en aquellos casos que requieran de una participación activa de los empleados, y para interactuar con el público objetivo a fin de obtener feedback inmediato.

El briefing tiene que estar compuesto al menos por los siguientes elementos:

- Definición del público objetivo de la forma más explícita posible. Su localización demográfica, su psicología, sus hábitos de compra, su edad... e, incluso, su papel como consumidor, prescriptor o comprador.
- Definición de los productos. Su diferenciación, su valor añadido y los beneficios que aporta al consumidor siempre tratados desde el punto de vista de su uso, su rentabilidad y su ciclo de vida.
- Características y condiciones del mercado potencial. Situación actual, condiciones de venta, volumen total del mercado, tendencias, etc.
- Entorno competitivo. Conocer la competencia es fundamental. No solamente las marcas y su participación en el mercado, sino también las tendencias y estrategias de marketing, publicidad y promoción, así como las diferencias entre los productos líderes, sus precios, su imagen y diseño, etc.
- Datos de la empresa. Su misión, su cultura, los principios y normas por las que se rige, su estrategia de identidad corporativa, etc.
- Indicación de los canales. Es preciso indicar los canales de comercialización, tanto los propios como los de la competencia.
- Experiencias y análisis histórico-publicitarios. Es importante tener muy en cuenta las acciones de comunicación realizadas con anterioridad, sus objetivos y cuáles fueron los resultados obtenidos.
- Objetivos que se desean cumplir. Es fundamental comunicar los objetivos y estrategias de marketing de la empresa para poder establecer los objetivos de las diferentes estrategias de comunicación.
- Datos orientativos acerca del presupuesto. Aunque las empresas suelen ser reticentes a la hora de comunicar el presupuesto, lo cierto es que es fundamental para saber en qué parámetros económicos se debe mover la agencia de publicidad.

En este sentido, el briefing será el punto de partida que permitirá a la agencia empezar a trabajar en la propuesta base de la campaña, en la que deben quedar seleccionados los beneficios del producto-servicio sobre los que debe girar la campaña. Una vez preparada la propuesta base la agencia deberá presentarla a Transbel, para lo cual deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Elaboración del mensaje.-** Una vez conocidos los beneficios sobre los que va a girar la campaña y realizada la propuesta base hay que elaborar el mensaje. Su diseño es fundamental porque es el que llega al público final y, sobre todo, el que nos va a permitir conseguir nuestros objetivos. Por tanto, el mensaje debe dejar muy claro cuáles son los beneficios del producto, así como las razones que lo justifican y su evidencia. No obstante, y para evitar sorpresas posteriores, de alcanzar los objetivos y, en consecuencia, tener pérdidas económicas, es conveniente realizar un pretest de campaña a través de reuniones de grupo.

- b) Realización de artes finales.-** Con la campaña aprobada, y según el presupuesto, se realizarán los diferentes originales para adecuarlos a los medios seleccionados. A este respecto existe una fuerte fluctuación de precios entre los responsables de elaborarlos, ya que unas veces se paga el prestigio, otras la calidad y otras veces ni lo uno ni lo otro.

- c) Elaboración del plan de medios.-** Sabiendo qué decir, cómo decirlo y con qué presupuesto se cuenta; por tanto, sólo queda establecer a través de qué soportes se va a llegar al público objetivo de la forma más rentable y más eficaz para la compañía. Para ello, será necesario analizar los medios en cuanto a su tiraje, audiencias, costo por impacto..., datos que pueden obtenerse de los propios medios. Según

estos datos, se elabora un plan de trabajo seleccionando los medios más adecuados para la transmisión del mensaje de la campaña, especificando los formatos, número de apariciones y fechas. Se trata, en definitiva, de hacer una valoración y distribución, tanto en el espacio como en el tiempo, de todos los soportes y medios que se utilizarán para realizar la campaña.

- d) Adecuación del mensaje al medio.-** Es obvio que comunicar un mensaje es diferente según el soporte de comunicación que se utilice. Por tanto, aunque el mensaje central será el mismo, habrá que adaptarlo a cada uno de los medios, a sus diferentes formatos y a sus diferentes audiencias. Ello permitirá aprovechar al máximo las ventajas de cada uno de ellos, lo que se traducirá en un beneficio para la campaña. Por ejemplo, mientras que en televisión se tendrá que aprovechar la posibilidad que ofrece las imágenes y de grandes niveles de audiencia, en vallas se tendrá que tener en cuenta el tamaño, el color, emplazamientos, etc. y en Internet los formatos y espacios.

- e) Coordinación de la campaña.-** Hacer un seguimiento puntual de los tiempos y trabajos evitará tener sorpresas desagradables en cuanto a plazos estipulados de realización y aparición. Por tanto, y máxime si la campaña es compleja, es conveniente fijar un plan de trabajo indicando un margen de maniobra, de forma que se puedan solucionar posibles incidencias.

- f) Puesta en marcha.-** Una vez en el mercado, se empezará rápidamente a recibir el feed back por parte del mercado, es decir, la aceptación que está provocando el mensaje. Aunque debido al elevado coste, nunca es aconsejable paralizar una campaña, lo cierto es que si se detecta una mala comprensión del mensaje o un deterioro de imagen de la empresa

debido a algún hecho externo que desvirtúe o influya en el mensaje, es mejor proceder a su paralización.

g) Sistemas de control.- Normalmente, el resultado de una campaña de publicidad se mide por la cifra de ventas. Si ésta se incrementa, se considera que la campaña ha sido un éxito; de lo contrario, habrá que analizar las otras variables del marketing para intentar conocer las causas. En cualquier caso, hay que aprovechar los diferentes resultados para obtener experiencias de ello.

6.3.2 PROGRAMA DE CULTURA CORPORATIVA

El segundo programa definido se relaciona con el fortalecimiento de una cultura corporativa a través de una serie de estrategias que posibilitan dicho fortalecimiento. En lo que sigue se presentarán una serie de estrategias propuestas para fortalecer la cultura organizacional y motivación de la fuerza de ventas de Transbel.

PROGRAMA DE CULTURA CORPORATIVA

Red de comunicación corporativa	Integración cultural/fomento de sentido de pertenencia: cara – cara	Zona de contacto
Uso de medios impresos	Reuniones y eventos.	Buzón de comunicaciones

6.3.2.1 RED DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

La red de comunicación corporativa está integrada fundamentalmente por medios impresos⁷²:

a) DISEÑO DE CARTELERA: “TRANSBEL AL DÍA”

- **Objetivo:** Informar a la fuerza de ventas sobre lo que acontece a nivel interno en la empresa.
- **Características:** Es un medio destinado a la fuerza de ventas y empleados para informar sobre diversas actividades de la empresa que sean de su interés.

PROPUESTA DE DISEÑO “TRANSBEL AL DÍA”

Título: “Transbel al día”
Editorial: escrita por empleados y gerentes
Logotipo de Transbel para comunicar la identidad de la empresa.
Tinta: policromía; 4 tintas, imagen y tipografía a color.
Uso de colores corporativos para fomentar la identidad corporativa.
Ilustraciones, gráficas tipografía atractiva.
Tamaño: Pliego 90 x 100

- **Tipo de información:** Noticias generales, clasificados, frase de la semana, invitaciones, eventos, comentarios de los empleados, convocatorias y concursos. Se sugiere que se haga una alusión de la siguiente información:

⁷² Posteriormente se podría incorporar medios electrónicos, como una página Web, Internet o intranet, para facilitar la comunicación del personal

- Ingreso de nuevos empleados
 - Retiro de empleados
 - Bienvenidas
 - Despedidas
 - Sanciones por incumplimiento de políticas internas
 - Días de pago
 - Consultora del mes
 - Tipos de gratificaciones
 - Tipos de bonos
 - Cumpleaños del mes
 - Cursos de interés general
 - Frases diarias motivantes
- **Responsables:** Los encargados de comunicaciones serán los responsables de los contenidos de la cartelera, que sean interesantes y motiven a la fuerza de ventas a leerla; el diseñador será el responsable de la creación y diseño de la cartelera, que sea impactante y atractiva, de esta forma captará la atención de las consultoras.
 - **Frecuencia:** La cartelera será actualizada semanalmente, bajo la dirección del Director de Comunicación, coordinador de comunicaciones y diseñador y, con la participación de las gerentes zonales y fuerza de ventas.
 - **Ubicación:** Las carteleras estarán ubicadas en lugares estratégicos de las oficinas y planta, en los lugares de alto tráfico, es decir, por aquellos lugares más transitados o espacios donde frecuentemente pasan las consultoras y no pueden evadir la información que allí se consigna.

b) BOLETÍN IMPRESO: “TRANSBEL TE INFORMA”

- **Objetivo:** Informar al personal de forma general y estandarizada sobre hechos, actividades y sucesos importantes que ocurren en la empresa

- **Características:**
 - Se propone la creación de un equipo de personal voluntario “comité editorial”, formado por un grupo de 4 gerentes zonales de la empresa, quienes en sus momentos libres, aporten ideas, noticias, información y sugerencias de interés general para la fuerza de ventas. Este equipo rotará mensualmente, con el objetivo que todos las gerentes participen mínimo una vez al año en su elaboración.
 - Debe ser distribuido quincenalmente a todas las consultoras y personal de la empresa en general. Incluye mensajes del Gerente General, fechas de eventos y fiestas para la semana.
 - Información presentada de forma clara, fácil y sencilla.
 - Se publicará semanalmente y la distribución se realizará de forma personal y directa a cada consultora y empleado, para tener seguridad que la información llegue a su destino final.

- **Tipo de información:** La información que deberá contener el boletín debe estar orientada a reforzar mediante comunicados temas que a la empresa le interesa que conozcan sus empleados, además de reforzar todas las estrategias planteadas en este Plan de Comunicación Interna. La información que deberá tratar dicho boletín es:
 - Nuevas tecnologías
 - Nuevas visiones de negocio
 - Mercados potenciales
 - Eventos participados

- Exposiciones asistidas
- Entrevistas a directivos
- Consultora del mes
- Reconocimientos especiales a consultoras
- Logros en ventas
- Nuevas consultoras
- Cumpleaños del mes
- Conferencias
- Cursos
- Capacitaciones

PROPUESTA DE DISEÑO TRANSBEL TE INFORMA – BOLETÍN

<p style="text-align: center;">Titulo: "Transbel te informa"</p> <p style="text-align: center;">Número de boletín y fecha.</p> <p style="text-align: center;">Editorial: escrita por algún directivo o gerente.</p> <p style="text-align: center;">Logotipo de Transbel para comunicar la identidad de la empresa.</p> <p style="text-align: center;">Tinta: policromía; 4 tintas, imagen y tipografía a color.</p> <p style="text-align: center;">Uso de colores corporativos para</p> <p style="text-align: center;">Tamaño: Máximo 4 carillas tamaño carta.</p>
--

c) CARTAS PERSONALIZADAS EN FECHAS ESPECIALES

- **Objetivo:** Crear contacto de forma personal, íntima y directa con cada empleado de Transbel.
- **Características:**
 - Generalmente se usará este medio para transmitir información de carácter operativo. Se elaborarán cartas en ocasiones especiales como

cumpleaños, bienvenida a nuevas consultoras, despedida a empleados retirados, agradecimientos, felicitaciones.

- El coordinador de comunicaciones será el encargado de la redacción de los contenidos y de estar atento del momento oportuno para transmitir el mensaje.
- Las cartas serán firmadas por el gerente general, siguiendo un protocolo de jerarquías en la identificación de los responsables directos de la comunicación, adicionalmente, se favorece al contacto cercano entre empleado y media y alta gerencia.

d) ENCUESTAS

- **Objetivo:** El principal objetivo de la encuesta es fomentar la participación de las consultoras, a través de sugerencias, opiniones y posiciones frente a sucesos de la empresa y que en muchas ocasiones no manifiestan por temor.
- **Características:** Se propone realizar una encuesta trimestral con el fin de conocer el clima y la cultura organizacional, con el propósito de medir la aceptación, penetración y eficiencia de los medios de comunicación internas, y, de esta forma, tomar las medidas necesarias, ya sea para replantear, modificar o simplemente redefinir nuevas estrategias. Será realizada bajo la dirección del Director de Comunicación y su equipo de apoyo.

6.3.2.2 INTEGRACIÓN CULTURAL/FOMENTO DE SENTIDO DE PERTENENCIA

La integración cultural y fomento de sentido de pertenencia se propiciará mediante dos elementos: eventos de integración y reuniones.

a) EVENTOS DE INTEGRACIÓN

- **Objetivo:** Motivar la integración, socialización y recreación de la fuerza de ventas de Transbel.

EVENTOS DE INTEGRACIÓN

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PUBLICO	CONTENIDO
Expo – Transbel	Feria	Anual	Todos	<ul style="list-style-type: none"> – Temas corporativos – Divulgación de productos
Convención Transbel	Encuentro	Anual	Todos	<ul style="list-style-type: none"> – Plan eventos – Planes estratégicos – Planes corporativos
Transbel celebra	Celebración de cumpleaños	Mensual	Todos	<ul style="list-style-type: none"> – Evento- fiesta-cena
Celebraciones	Fechas especiales, cenas, almuerzos, desayunos, días campestres.	Permanente	Todos	<ul style="list-style-type: none"> – Día de la mujer – Día del trabajo – Día de la secretaria
Eventos deportivos	Campeonatos de Voley por zonas. Otros deportes según intereses del personal interno.	Semestral	Todos	<ul style="list-style-type: none"> – Diferentes deportes
Día de la Familia Transbel. (celebración del Aniversario de la empresa)	Celebración a través de un día campestre de integración de todos los empleados, puede ser un bingo, un almuerzo en un restaurante campestre, en donde se rompan las escalas jerárquicas de la organización	Anual	Todos	<ul style="list-style-type: none"> – Sentido de pertenencia – Cultura y clima organizacional

b) REUNIONES

- **Objetivo:** Socializar, integrar e intercambiar ideas que ayuden a romper barreras entre consultoras y gerentes, creando ambientes de confianza.
- **Características:**
 - Creación de comités por zonas, quienes representarán a las demás consultoras en las reuniones con los directivos.
 - Semanalmente se realizarán reuniones por comité en el cual se expresarán las necesidades, objetivos, requerimientos, etc. Se deben realizar en ambientes diferentes de los habituales de trabajo, con el fin de lograr menor tensión y formalismo, promoviendo que la fuerza de ventas se sienta en un ambiente más tranquilo e informal y puedan expresarse en un ambiente de mayor confianza.

TIPO DE REUNIONES Y FRECUENCIA

PERIODICIDAD	DESCRIPCIÓN
Reuniones trimestrales de formación y coordinación	Formación y coordinación de cada consultora con la gerente zonal con el fin de tratar temas personales, expresar su opinión sobre procesos, necesidades, inconformidades por parte de las consultoras, evaluación de desempeño, comportamiento, habilidades, fortalezas, eficiencias, desarrollo profesional.
Reuniones quincenales	Reuniones al interior de cada gerencia zonal para analizar rendimiento, logros, debilidades, cosas por mejorar, estrategias, metas. En cada reunión las consultoras contarán con un espacio destinado para que se manifiesten si lo necesitan. Estas reuniones son de carácter obligatorio, para que las consultoras se sientan involucradas con los objetivos de la empresa, además después de cada reunión, se escogerá una consultora, quien será la encargada de realizar el informe, que hará parte del archivo de actas.
Reuniones Anuales	Intercambio con administrativos, gerentes de zona y representantes de consultoras por zona. Se debe informar logros obtenidos, logros truncados, resultados financieros, estrategias a implementar, balances, perspectivas. Después de estas reuniones cada gerente zonal deberá realizar informes y reuniones con su fuerza de ventas para comunicar lo sucedido.

6.3.2.3 ZONA DE CONTACTO

Esta es la tercera acción del programa de cultura corporativa, que permitirá a las consultoras y a todos los integrantes de la empresa expresarse con libertad y puedan transmitir a los niveles superiores de Transbel sus inquietudes y expectativas. No deben tenerse en cuenta los mensajes anónimos.

a) BUZÓN DE COMUNICACIONES: “ÚNETE”

- **Objetivo:** Fomentar la comunicación ascendente.

- **Características:**
 - En las oficinas de las gerencias zonales existirá un buzón de comunicaciones en el que cada consultora podrá dejar sus notas manifestando sus sentimientos hacia la empresa, ya sea hacia sus jefes, directivos, proyectos. También podrán manifestar opiniones, comentarios, preguntas y sugerencias libre de tensiones, sin temor de recibir algún tipo de represalia.
 - A través de este buzón, las consultoras podrán expresar sus ideas que consideren que aportan beneficios para la empresa, las cuales serán expuestas mensualmente en las reuniones con las gerentes zonales y gerencia general. En la oficina del Director de Comunicación Interna, existirá el mismo buzón destinado al personal que no constituye fuerza de ventas.
 - “Únete” es un medio para que las consultoras y empleados de Transbel puedan participar de la toma de decisiones importantes, tanto de su zona como de interés general de la empresa.
 - El Director de Comunicación Interna y su equipo de apoyo serán los encargados de dar respuesta a las notas relacionadas con comunicación, recursos humanos y todos los aspectos relacionados con el bienestar de

las consultoras y empleados. El Director de Comunicación deberá dirigir aquellas preguntas que no pueda responder a cada gerencia zonal, con el fin de que éstas brinden una respuesta completa y satisfactoria.

6.4 PLANIFICACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

El Director de Comunicación Interna con su equipo de apoyo, serán los encargados de apoyar las estrategias propuestas, con apoyo del departamento de recursos humanos y un representante o vocero de comunicación de cada una de las gerencias zonales de la empresa.

El equipo de comunicación interna se responsabilizará de la creación de formas y contenidos de cada uno de los medios propuestos, como el contenido del boletín, la cartelera y actividades de integración, asegurándose que todos la fuerza de ventas y empleados en general reciban los mensajes. Primero, los representantes de cada zona deben participar en la creación del boletín y la cartelera, contribuyendo con noticias de sus propias zonas. También, deben estimular la participación por parte de los empleados sobre sus propias zonas para promover una identidad unificada, creando sentido de pertenencia.

El representante de cada zona también tendrá buzón donde cualquier consultora o empleado pueda poner una contribución o sugerencia para el boletín. El representante dirigirá los mensajes a quienes pertenecen. Los mensajes que pertenecen al boletín deben ser dirigidos al responsable de éste, mientras que las quejas y sugerencias deben ser remitidas al encargado del departamento, división o gerencia directamente involucrado.

Un miembro del equipo de comunicación interna será responsable de mantener, cada día el boletín. Otro miembro del equipo será responsable de mantener la sección de comunicación entre empleados, que incluye las secciones de clasificados y fechas de cumpleaños.

6.5 MONITOREO, MEDICIÓN Y REVISIÓN CONTINUA

Como parte de la comunicación interna, Transbel debe realizar continuamente un proceso de evaluación de las estrategias y medios, con el fin de implementar o eliminar parte de los componentes del sistema. Para este objetivo, se propone una serie de revisiones periódicas de cada una de las estrategias propuestas anteriormente, para cada uno de los programas. La medición o monitoreo se explica detalladamente en la tabla siguiente:

MAPA DE IMPLEMENTACIÓN/INDICADORES DE GESTIÓN

PROGRAMAS	INDICADORES	FRECUENCIA	TÉCNICA	RESPONSABLE
1. Programa: Comunicación Corporativa				
Director de comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de liderazgo y aceptación del departamento en la organización. - Nivel de progreso de la organización en los procesos internos 	<ul style="list-style-type: none"> - Trimestralmente 	<ul style="list-style-type: none"> - Medida por encuestas trimestrales a personal de diferentes cargos de Transbel. - Estudio de resultados, rendimiento y desempeño de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Consultor externo de comunicaciones.
2. Programa: Cultura Corporativa				
a) Red de comunicación corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de innovación. - Nivel de eficacia de medios. - Nivel de participación 	<ul style="list-style-type: none"> - Bimestralmente - Bimestralmente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de medios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Director de Comunicación - Coordinador de comunicaciones
b) Integración cultural/fomento de sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional. - Nivel de participación. - Nivel de integración - Grado de conocimiento. - Grado de conciencia. - Grado de comprensión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Semestralmente. - Semestralmente - Trimestralmente 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta cultura organizacional - Encuesta clima laboral - Evaluación de conocimientos sobre aspectos de identidad organizacional de Transbel. 	<ul style="list-style-type: none"> - Director de Comunicación - Coordinador de comunicaciones.
c) Zona de contacto	<ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentación - Grado de intervención. - Grado de satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Trimestralmente 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de sugerencias, opiniones y aportes en el buzón de comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Director de Comunicación - Coordinador de comunicaciones - Recursos humanos

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

El estudio efectuado con el propósito de diseñar un plan de comunicación interna para mejorar la motivación de la fuerza de ventas de la empresa Transbel S.A. de la ciudad de La Paz, ha permitido obtener las siguientes conclusiones:

- La comunicación interna es uno de los procesos fundamentales en todas las empresas, ya que esta es una de las formas de potenciar el cliente interno y de esta manera dar respuestas satisfactorias a los clientes externos, en ese sentido, si no existe un plan de comunicación organizacional previamente establecido que tenga como objetivo satisfacer las necesidades de comunicación de los empleados, se creará un ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación, falta de motivación por parte de los diferentes miembros de la organización.

- Se ha establecido que la comunicación interna es uno de los factores fundamentales para la motivación del personal, ya que permite a los empleados expresarse libremente, reconocer que sus ideas son escuchadas, valoradas, lo que redundará en mayores niveles de satisfacción en su lugar de trabajo y en una mayor lealtad de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso e identificación, así como una reducción de situaciones de conflicto con los públicos externos.

- Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos

organizacionales. Pero a su vez, los trabajadores necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

- Según el estudio realizado en una muestra de 235 consultoras de la empresa Transbel, Zona 209 (Villa San Antonio y Villa Copacabana) de la ciudad de La Paz, se ha establecido que existe un alto índice de rotación (cerca del 60% de consultoras tienen menos de 3 años de permanencia), lo que refleja que la empresa presenta deficiencias en sus políticas de recursos humanos que le permitan retener al personal y motivarlo adecuadamente.
- Las consultoras de Transbel muestran un alto grado de satisfacción con el trabajo que desempeñan; sin embargo, esta percepción parece ser “aparente”, puesto que la mayoría de las consultoras (66% aproximadamente), se dedican a otras actividades adicionales como forma de incrementar sus ingresos, generalmente en actividades comerciales por cuenta propia o vendiendo productos de otra línea similar a Transbel, lo que implica que los ingresos que generan por su actividad en la empresa no les son suficientes para cubrir sus necesidades.
- La actividad de ventas que realizan las consultoras de Transbel, les trae diversos beneficios (incremento de ingresos, premios, conocer gente, promociones), lo que les permite contribuir a los ingresos de sus hogares y poder satisfacer las necesidades básicas de sus familias; adicionalmente, por el contacto e interrelación constante con personas, les permite ampliar sus relaciones sociales. Por ello las consultoras de Transbel se trazan

como objetivo durante cada campaña, lograr mayores ventas y por tanto generar mayores ingresos.

- Las consultoras de Transbel perciben con agrado los premios y estímulos que brindan las promociones donde se rebajan los precios y los regalos por objetivos cumplidos; sin embargo, también muestran su molestia cuando los pedidos llegan incompletos, falta de stock en las promociones, falta de catálogos para las ventas, o cuando los premios no les llega oportunamente.
- A pesar de la disconformidad de las consultoras con algunos aspectos de la empresa, la generalidad de ellas (92%) tiene la decisión de seguir trabajando en esta actividad, debido a la oportunidad que tienen para generar ingresos económicos y por la flexibilidad del trabajo que les permite dedicarse a otras actividades adicionales. Esto refleja que existe un buen grado de identificación y compromiso de las consultoras con la empresa.
- Las consultoras de Transbel expresan que uno de los aspectos prioritarios que les pueden motivar a seguir trabajando en la empresa es recibir un mejor trato de parte de la empresa, lo que implica que no están satisfechas plenamente con el actual trato que reciben en la empresa. Esto puede explicarse por el hecho de que el apoyo y orientación de su gerente zonal no es suficiente para sentirse motivadas y lograr mayores ventas.
- Se ha establecido que una de las limitaciones de la empresa radica en la deficiente comunicación entre gerentes zonales y consultoras; muestra de ello es que las consultoras no asimilan de manera clara los asuntos que se tratan durante las reuniones de planificación de campañas; de la misma

forma, se ven limitadas para expresar libremente sus opiniones, lo refleja la presencia de obstáculos en la comunicación entre gerentes zonales y fuerza de ventas.

- Si bien la mayoría de las consultoras (58%) manifiestan que reciben el reconocimiento apropiado de parte de la empresa por el esfuerzo y voluntad al realizar su trabajo, también expresan que necesitan mayor disponibilidad de tiempo para colocar sus productos, así como tener mayor ambición para obtener mayores ventas.
- Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, donde se evidencian algunas falencias en la comunicación dentro de la organización, el presente trabajo culmina con la propuesta de un Plan de Comunicación Interna para Transbel, que contempla los objetivos, medios de comunicación estructurados, programas y acciones, que les permita a la fuerza de ventas conocer y desarrollar en forma correcta, agradable y altamente motivadas sus diversas tareas.

7.2 RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se exponen las siguientes recomendaciones:

- Es necesario que todo el personal de Transbel tenga clara la misión, visión, valores y objetivos de la organización y, de esta forma creen un sentido de pertenencia con la misma, la hagan parte de sus vidas, se apropien de ella, se sientan orgullosos de hacer parte de la empresa y puedan participar de forma activa en todas las actividades planeadas por la empresa y, así cumplan metas y alcancen sus objetivos y metas,

proyectando una imagen positiva a sus públicos externos, ganando posicionamiento en la mente de los consumidores.

- Para crear un ambiente laboral ameno, armonioso, que se vea reflejado en el clima y cultura organizacional, es necesario la concepción, diseño y ejecución de una estructura de comunicación interna, que no sea un resultado espontáneo de necesidades coyunturales de momento, sino fruto del trabajo de profesionales competitivos, que conciban dicha estructura de comunicación interna sobre la base de lo expuesto en el presente trabajo y de las características propias de Transbel.
- El plan de comunicación propuesto, basado en el diseño e implementación de medios de comunicación internos, se convierte en una oportunidad para que Transbel fortalezca los aspectos identificados como débiles en el estudio, logrando así elevar los niveles de satisfacción de su fuerza de ventas y dimensione las necesidades de comunicación existentes. En consecuencia, el plan de comunicación redundará en la consolidación de una cultura organizacional, basada en principios y valores corporativos.
- Para que el plan de comunicación propuesto sea efectiva, es necesario que los directivos de Transbel fomenten programas de sensibilización al colectivo organizacional, con la finalidad de educar al personal para que internalicen la cultura organizacional, como ventaja competitiva en la gestión gerencial. Para ello, es imprescindible que la alta gerencia conozca plenamente los valores culturales necesarios en su organización a fin de que pueda promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción. Una vez hecha esta distinción se debe definir qué es lo que se necesita cambiar, para determinar los aspectos favorables o desfavorables de la cultura organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, M. (2000). “Como animar un grupo”. Madrid – España. Editorial CCS.
- ALICEA SANABRIA Benigno E. “Comunicación Empresarial (Ejecutiva)”. Universidad de Puerto Rico. Centro de Competencias de la Comunicación, 2003.
- ARANA W. (2005), “Motivación en la gestión empresarial” en <http://www.gestiopolis.com/> extraído en Febrero del 2009.
- BARREIRO POUSA Luis. “La comunicación en la administración empresarial” Publicado en la Revista Espacio (Cuba) N° 2, 2000.
- BARTOLI, Annie. “Comunicación y organización”. Ed. Paidós. Barcelona 1992.
- BERLO K., David. “El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica”. Edit. El Ateneo, Buenos Aires-Argentina, 1978.
- BRAVO J. Luis, MÉNDEZ Pedro, y RAMÍREZ Tulio. “La investigación documental y bibliográfica”. Caracas, Venezuela. 1997. Edit. Panapo.
- BUREAU OF BUSINESS PRACTICE. “Guía de Acción Para la Motivación del Personal”. México. 1990. Tercera Edición. Edit. Diana.
- CHIAVENATO, I. (1998). “Administración de recursos humanos”. 5ta. Edic. México – México. Edición MacGrawhill.
- Citado por: PAZ, S. (2000). “La comunicación asertiva entre el personal directivo y docente de las instituciones educativas”. Tesis de especialización, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Luis Beltrán Prieto Figueroa
- Clasificación realizada en base a: RIBEIRO, L. (1994), y ALICEA B. (2003).
- CUESTA A. (2000), “Gestión de competencias. Monografía” Versión electrónica ISPJAE La Habana.

- DEL POZO LITE Marisa (1997). “Cultura empresarial y Comunicación Interna”. Editorial Fragua, Madrid.
- ELDIN François, (1998): “El Managment de la Comunicación”. Editorial Edicial, Buenos Aires.
- FERNÁNDEZ, C. 2001. “La comunicación humana en el mundo contemporáneo”, Mc Graw Hill, México.
- FERNÁNDEZ, Carlos. “La comunicación en las organizaciones”. 2da edición. México: Trillas, 2002.
- GENOVESE C. (1997), “Gestión de los Recursos humanos en los nuevos escenarios” en <http://www.monografias.com/>
- GIL VILLEGAS Francisco, "Liderazgo ", Ed. Instituto de Capacitación Política, México D.F. 1990.
- GONZALES D. (1982), “La Motivación una orientación para su estudio”, Editorial científico Técnica La Habana.
- GONZÁLEZ Alonso Carlos, La Comunicación: En: <http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/FormBas/CComun/Comunicacion.php>
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y Otros. "Metodología de la investigación". México. McGraw - Hill. 1998.
- HIRSCHFELDT M. (2003), “La motivación”: En: <http://www.oilproduction.net/>
- JUSTICIA, A. (1988). “La comunicación interna y los procesos de cambio. Citado en SALÓ Nuria: “La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva”. (BMR] Barcelona Management Review. <http://www.losrecursoshumanos.com/articulos/comunicacion/>
- KATZ, D. Y KHAN, R.: “Psicología social de las organizaciones”. México: Trillas, 1986.

- KOTLER, Philip, “Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control”. Séptima Edición. México 1996. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- KREPS, G. “La comunicación en las organizaciones”, Editorial Addison-Wesley, Deleware, USA 1995.
- LEONOR A. (1997), “Tipos de motivación”. En:
<http://www.monografias.com/>
- LESCA, H. (1991). “Información y cambio en la empresa”. Fundemi. Barcelona.
- LÓPEZ A. (2005), “La motivación”. En: <http://www.gestiopolis.com/>
- LUCAS MARÍN Antonio. (1997): “La Comunicación en la empresa y en las organizaciones”, Editorial Bosch, España.
- MARCO T (1997), “Concepto, importancia y principios de la dirección”. En: <http://www.monografias.com/>
- MEDINA A. y ÁVILA A. (2002), “Evolución de la teoría administrativa: una visión desde la Psicología Organizacional” en Revista Cubana de Psicología, Vol. 19, No.3.
- MESTRE, V. (2002). Algunas herramientas para la educación de adultos: comunicación educativa y aprendizaje cooperativo. En:
<http://www.monografias.com/traajos10/herra.shtml>.
- MÜNCH Lourdes, ÁNGELES, Ernesto. “Métodos y técnicas de investigación”. Edit. Trillas. México 2003.
- MÜNCH, Galindo Lourdes (2006); “Fundamentos de administración”; Edit. Trillas; 7° ed; México.
- PIN ARBOLEDAS, J.R. (1999): “La Empresa en busca de sentido. Mas allá de la racionalización y la inteligencia emocional”, en Revista Gestión N° 292, Santiago de Chile.
- PIÑUEL JL, (1993), “La Dirección de Comunicación”, Ediciones del Prado.

- PUCHOL. L.: “Dirección y Gestión de Recursos Humanos”, Madrid: Díaz de Santos, 1997.
- PUYAL, E. (2001): "La comunicación interna y externa en la empresa", En: 5campus.com, Sociología <<http://www.5campus.com/leccion/comui>>
- QUINTERO, V. (2000). “La comunicación y su influencia en la motivación de los docentes de la Escuela Básica Barinas del Municipio Autónomo Bolívar del Estado Barinas”. Tesis de grado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Luis Beltrán Prieto Figueroa.
- RIBEIRO, L. (1994). “La comunicación eficaz”. Editorial Urano.
- ROBBINS, S. (1997). “Comportamiento organizacional”. (3era. Edic.). Editorial Prentice Hall (PHH).
- SALÓ Nuria: “La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva”. (BMR]Barcelona Management Review. En: <http://www.losrecursoshumanos.com/articulos/comunicacion/>
- SOLANA, Ricardo. “Administración de Organizaciones” (1993) Primera Edición. Edit. Interoceánicas S.A. Buenos Aires.
- STANTON, William. FUTRELL, Charles. “Fundamentos de Mercadotecnia”. 1988, México D.F. Edit. McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. De C.V.
- VALERA, D. (2001). Programa de comunicación para optimizar la interrelación facilitador – participante en el subprograma de educación superior del Instituto Pedagógico Luís Beltrán Prieto Figueroa. Edit. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Luís Beltrán Prieto Figueroa.
- VÁSQUEZ MONTALBAN, Manuel. Historia y Comunicación Social. Edit. Alianza. Madrid-España. 1985.
- ZORRILLA, Santiago y TORRES, Miguel. “Guía para Elaborar Tesis”. México. 1998. Edit. Fuentes impresores S.A.

ANEXOS

ANEXO Nº 1

ENCUESTA DIRIGIDA A CONSULTORAS DE TRANSBEL, ZONA 209 (VILLA SAN ANTONIO Y VILLA COPACABANA)

1. ¿Qué tiempo viene trabajando como consultora de Transbel?

2. Además de desempeñarse como consultora de Transbel, ¿Realiza Ud alguna otra actividad económica para incrementar sus ingresos?
 - a) No
 - b) Ventas de otra línea
 - c) Oficina
 - d) Actividad comercial por cuenta propia
 - e) Otro _____

3. ¿Ud se siente satisfecha con el trabajo que desempeña como consultora de Transbel?
 - a) Sí
 - b) Relativamente
 - c) No

4. ¿Ud se siente satisfecha con el trato que le brinda la empresa?
 - a) Sí
 - b) Relativamente
 - c) No

5. ¿Qué beneficios le brinda la actividad que realiza en la empresa?

6. ¿Cuál es su objetivo en cada campaña?

7. ¿Qué cosas, situaciones o aspectos son los que más le agradan de la empresa?

8. ¿Qué cosas, situaciones o aspectos no le agradan de la empresa?
- _____
- _____
9. ¿Ud piensa continuar desempeñándose como consultora de la empresa?
- a) Sí
 - b) Tal vez (pase a la pregunta 11)
 - c) No (pase a la pregunta 11)
10. ¿Qué aspectos le motivan a continuar desempeñándose como consultora de la empresa?
- a) Los ingresos económicos
 - b) El buen trato de la empresa
 - c) Flexibilidad para trabajar
 - d) Otro _____
11. ¿Qué aspectos desearía que la empresa le brinde a Ud para que continúe siendo consultora de Transbel?
- a) Mayor incentivo económico
 - b) Promoción/ascenso
 - c) Mayor apoyo de la gerente zonal
 - d) Mejor trato de la empresa
 - e) Otro _____
12. ¿El apoyo y orientación que recibe de su gerente zonal es suficiente para que Ud sienta más motivada y pueda lograr mayores ventas?
- a) Si
 - b) Relativamente
 - c) No
13. Durante las reuniones para planificar campañas o evaluar las actividades de venta, ¿le queda claro a Ud todo lo que se trata en las reuniones?
- a) Si
 - b) Relativamente
 - c) No

14. En las reuniones de trabajo, ¿Ud puede expresar sus opiniones, ideas o críticas con libertad?
- a) Si
 - b) A veces
 - c) No
15. Cuando Ud o alguna de las consultoras proponen alguna sugerencia o iniciativa a la Gerencia Zonal, ¿reciben una respuesta rápida y honesta de parte de la Gerente?
- a) Si
 - b) A veces
 - c) No
16. ¿Ud cree que recibe el reconocimiento apropiado por el esfuerzo y voluntad que pone al realizar su trabajo?
- d) Si
 - e) Relativamente
 - f) No
17. ¿Qué tipo de reconocimiento le gustaría recibir Ud. cuando logra buenas ventas o demuestra eficiencia en su trabajo?
- a) Ningún reconocimiento
 - b) Incentivo económico
 - c) Felicitación pública
 - d) Promoción/asenso
 - e) Otro _____
18. ¿Cuáles son las necesidades prioritarias para incrementar las ventas?
- _____
- _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!