

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



TESIS

**ESTRATEGIAS DE INTRACOMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS DE LOS
SOCIOS DE NEGOCIO DE ENTEL - CANAL EMPRESAS DE LA CIUDAD DE
TRUJILLO**

Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Ciencias de la Comunicación

AUTORA:

BR. ROSÁNGELA MARGARITA LECCA SANCHEZ

ASESORA:

Dra. Karla Janina Celi Arévalo

TRUJILLO – PERÚ

2017

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Dando cumplimiento a las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: **ESTRATEGIAS DE INTRACOMUNICACIÓN EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS DE LOS SOCIOS DE NEGOCIO DE ENTEL - CANAL EMPRESAS DE LA CIUDAD DE TRUJILLO**, realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación .

El presente trabajo es el resultado de un arduo trabajo, esfuerzo y dedicación en base a los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación universitaria en esta prestigiosa casa de estudios; producto de la orientación y enseñanza desinteresada de nuestros docentes, siendo por ello oportuno para expresarles nuestro más sincero agradecimiento, para poder así brindar un aporte que servirá de base a futuros estudios relacionados con el tema en mención.

Atentamente,

Br. Rosángela Margarita Lecca Sánchez

DEDICATORIA

A Dios, por la oportunidad de culminar mis estudios y lograr la obtención del título y por las personas que puso en mi camino para recibir apoyo moral para no rendirme en el intento de lograr mis objetivos.

A mi madre, hermana y padre por el apoyo para culminar esta etapa satisfactoriamente. Gracias madre por la oraciones y tu preocupación en medio del silencio de la noche.

Gracias JJCV por que fuiste un apoyo muy importante en todos estos meses, por la preocupación y el tiempo dedicado a pesar de las dificultades, porque a pesar de la distancia te sentía a lado mío.

AGRADECIMIENTO

*En el presente trabajo de tesis me gustaría agradecerle
a ti Dios por darme luz para no rendirme en el camino,
a mi Rosita, mi madre que siempre quiso verme profesional,
a ti hermana mía por el apoyo incondicional de toda la vida,
a las amistades que de una u otra forma me apoyaron
en mi carrera profesional y me dieron apoyo moral para el
desarrollo de la tesis, gracias señora María Cisneros,
gracias JJCV, gracias Lorena Chávez.*

*A mi asesora de tesis, Dra. Karla Janina Celi Arévalo
por su apoyo, esfuerzo y empuje constante.*

*Esto era más que un sueño,
era un reto porque a pesar de las
dificultades por fin podré decir:
¡LO LOGRÉ...GRACIAS MI DIOS;*

RESUMEN

Los socios de negocios canal empresas de Entel en la ciudad de Trujillo, presentan una alta rotación de personal, lo que impide tener un equipo estable de trabajo que se proyecte hacia el cumplimiento de metas, esto estaría relacionado con la efectividad del proceso de reclutamiento y selección del personal. La investigación abordará a la comunicación como un aspecto clave analizando las estrategias de intracomunicación en el proceso de reclutamiento y selección del personal de la fuerza de ventas de los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo. La población de estudio estuvo constituida por 74 consultores corporativos y 4 reclutadores de los cuales se tomó como muestra a 45 consultores y 3 reclutadores. Se aplicó la encuesta como técnica y los test como instrumentos, además se realizó entrevistas para obtener datos adicionales que aporten a la investigación. Llegando a la conclusión que las estrategias de intracomunicación son herramientas de mucho aporte al proceso de reclutamiento y selección pero no se ponen en práctica correctamente por lo que es desfavorable para el proceso.

Palabras Clave: estrategias, intracomunicación, reclutamiento, selección.

ABSTRACT

Entel's business partners channel in the city of Trujillo, present a high turnover of personnel, which prevents having a stable work team that is projected towards the fulfillment of goals, this would be related to the effectiveness of the recruitment process and Staff selection. The research approach to communication as a key aspect analyzing intracommunication strategies in the process of recruiting and selecting the staff of the sales force of the business partners of Entel - channel companies of the city of Trujillo. The study population consisted of 74 corporate consultants and 4 recruiters, of which 45 consultants and 3 recruiters were sampled. The survey was applied as a technique and the tests as instruments, and interviews were conducted to obtain additional data to contribute to the research. Coming to the conclusion that intracommunication strategies are tools of much contribution to the process of recruitment and selection but are not put into practice correctly for what is unfavorable for the process.

Keywords: strategies, intracommunication, recruitment, selection.

Tabla de contenido

PRESENTACIÓN	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT	VI
I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Formulación del problema	1
1.1.1 Realidad Problemática	1
1.1.2 Enunciado del Problema	6
1.2 Antecedentes.....	6
1.3 Justificación	11
1.4 Hipótesis.....	12
1.5 Objetivos.....	12
1.5.1 Objetivo General.....	12
1.5.2 Objetivos Específicos	12
II. MARCO CONCEPTUAL.....	13
2.1 Proceso de la comunicación	13
2.2 Ámbitos de la comunicación.....	16
2.3 Comunicación Organizacional.....	17
2.4 Funciones de comunicación organizacional	18
2.5 Flujos de la comunicación organizacional	20
2.5.1 Según su dirección	20
2.5.2 Según su forma de transmisión	22
2.6 Barreras de la comunicación	30
2.7 Estrategias de intracomunicación	33
2.7.1 Estrategia de apalancamiento.....	33
2.7.2 Estrategia de Franquiciamiento.....	35
2.7.3 Estrategia de Adelantamiento.....	38
2.7.4 Estrategia de Nominamiento	42
2.7.5 Estrategia de Acercamiento	47
2.7.6 Estrategia de Acompañamiento	50
2.7.7 Estrategia de Ritualizamiento.....	54
2.7.8 Estrategia de Facilitamiento.....	58
2.7.9 Estrategia de Diseñamiento	62

2.7.10	Estrategia de Anclamiento	65
2.8	Gestión de fuerza de ventas	67
2.9	Análisis de los puestos.....	68
2.10	Proceso de reclutamiento y selección de personal.....	70
2.11	El reclutamiento.....	70
2.11.1	Solicitud de personal.....	72
2.11.2	Fuentes de reclutamiento	72
2.11.3	Métodos de reclutamiento	73
2.11.4	Notificación a los solicitantes	76
2.12	Selección personal	77
2.12.1	Revisión de los currículos	78
2.12.2	Técnicas de selección	78
2.12.3	Investigaciones previas	82
2.12.4	Decisión de selección	82
2.12.5	Notificación de los candidatos	82
III.	MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS	83
3.1	Material	83
3.1.1	Población.....	83
3.1.2	Muestra	83
3.1.3	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.....	83
3.2	Procedimientos	83
3.2.1	Diseño de contrastación	83
3.2.2	Análisis de variables.....	84
3.2.3	Procesamiento y análisis de datos.....	84
IV.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	87
4.1	Resultados cuantitativos	87
4.2	Resultados Cualitativos	119
V.	INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	139
5.1	Discusión de resultados.....	139
VI.	CONCLUSIONES	155
VII.	RECOMENDACIONES	156
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	157
IX.	ANEXOS.....	160

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Formulación del problema

1.1.1 Realidad Problemática

Por los años 90 ya se hablaba de la telefonía móvil, a través de la cual se podía transferir archivos, hacer videollamadas, situación que solo se podía ver en películas extranjeras. Un ocho de abril de 1990, el fin de semana anterior a las elecciones presidenciales en primera vuelta, se iniciaron las pruebas no comerciales de la telefonía móvil, montando las tres primeras estaciones base (antenas celulares) en Lima.

El ingreso al mercado peruano del primer equipo de telefonía móvil fue el “Celular 2000” de la empresa Telemóvil. El modelo era totalmente distinto a los de ahora, pesaba cerca de medio kilo y no cabía en el bolsillo, el que se encargó de introducirlo al mercado fue Genaro Delgado Parker, quien en ese entonces era el presidente de Telemóvil.

Hoy, 27 años después existe un nuevo y repotenciado panorama de telefonía móvil, donde no solo se adquiere equipos de alta gama o aplicaciones, sino que éstos permiten conectarse con el resto del mundo a costos de acuerdo con la necesidad del cliente. En este contexto, el aumento de operadores de telefonía móvil en otros países ha hecho de la portabilidad numérica un mejor panorama para los usuarios o clientes, del cual Perú no es la excepción: “Las empresas Entel y América Móvil (claro) concentran la mayor cantidad de portaciones a su favor con 86,600 y 50,760 líneas móviles en marzo último, respectivamente. Cabe indicar que estas operadoras también perdieron 27,005 y 55,556 líneas en el mismo período. En tanto, Movistar logró 36,801 líneas a su favor, pero perdió 90,161, mientras que Bitel captó 15,241 nuevos usuarios y perdió 16,175” (Osiptel, 7 de abril del 2017).

A su vez, la inversión de las operadoras de telefonía en el sector de las telecomunicaciones en el Perú creció un 4% anual, hasta US\$1,170 millones al cierre del 2015 (Diario Gestión on line, 13 de mayo del 2016), algo que ya se avizoraba

desde el 2013. El portal web América Económica hablaba de un crecimiento continuo de este sector: “La competencia genera mayor inversión y amplía nuevos mercados” (Ruiz, Diario Gestión on line, 19 nov del 2014).

Este crecimiento se explica por el incremento del servicio de telefonía, especialmente la telefonía móvil (16,2%) debido a que los operadores vienen ofreciendo planes más económicos y mejores servicios, y los consumidores buscan contar con equipos modernos con mejoras tecnológicas (INEI, 2017, p. 20).

El resultado de dicha inversión y crecimiento se ve reflejada en el mapa de participación de las operadoras de telefonía móvil desde el 2014, donde Movistar tiene 54.4%, Claro 39.2%, Entel 5.4% y Bitel 1%. Asimismo, al cierre de junio del 2016, tanto Entel Perú como Bitel se adueñaron del 18.7% del total de líneas móviles. Más aun, Entel Perú registró ingresos por US\$150.5 millones en el último trimestre del año 2016, 40% más que en el mismo período de 2015. Así, al cierre del 2016, la empresa registró ventas por US\$531.3 millones, un crecimiento de 46% frente al 2015 (Semana económica, portal web, 31 enero 2017).

Un elemento clave de la rentabilidad y crecimiento de dichas operadoras la constituye la fuerza venta. No es sorpresa que en la mayoría de las industrias, éstas se constituyan en su soporte clave: “La fuerza de ventas sirve como un vínculo fundamental entre una compañía y sus clientes” (Kotler y Gary Armstrong, 2012, p. 465). Los mismos autores señalan que la fuerza de ventas es un eslabón decisivo entre una compañía y sus clientes, donde 1. La fuerza de ventas constituyen a la compañía ante sus clientes: transmitiendo información, planteando negocios, aclarando condiciones, cerrando ventas; entre otros; 2. La fuerza de ventas representa a los clientes ante la compañía: defendiendo los intereses, comunicando inquietudes, necesidades, acciones.

En la actualidad, al cliente o usuario de telefonía móvil no solo le interesa la venta del servicio o producto, hoy en día el cliente mantiene una relación con su consultor o asesor de ventas para sus posibles problemas, esto se refuerza con lo

manifestado por Kotler y Keller (2012): “Los días en que la única misión de la fuerza de ventas era “vender, vender y vender” pasaron hace mucho. Los representantes de ventas necesitan saber cómo diagnosticar el problema de un cliente y proponer una solución que pueda ayudar a mejorar su rentabilidad” (p.455).

Evidencia de esto es que el sector de telecomunicaciones, a pesar de tener una demanda creciente de consumidores y un incremento de la competencia entre proveedores, aún sigue siendo uno de los sectores con mayor insatisfacción en el Perú. Según Indecopi el sector de telefonía móvil es el que genera menor satisfacción en el país, con 47.7 puntos en una escala del 1 al 100 (casi un 50%), esto frente a 68.2 puntos de las Clínicas Privadas (página web, Lima, 16 de marzo de 2016)

Dado que la fuerza de ventas juega un papel muy importante, las empresas deben establecer adecuados procesos de administración o gestión de su fuerza de ventas, tal como lo refieren Kotler y Keller (2012): “Varias políticas y procedimientos guían a la empresa al reclutar, seleccionar, capacitar, supervisar, motivar y evaluar a los representantes para gestionar su fuerza de ventas” (p.556). Este proceso resulta fundamental en las compañías de telefonía móvil para su sostenibilidad y crecimiento.

Entel es una empresa de telefonía móvil que, desde su ingreso al mercado, ha generado un cambio tanto en servicio como en beneficios para el usuario. Tiene el respaldo de Entel Chile, empresa líder en telecomunicaciones, que opera a través de sus filiales Entel Perú, Americatel Perú y Servicios Call Center Perú (SCCP). En el 2014, Entel se lanza comercialmente al mercado, aumentando en más del 500% la portabilidad numérica en el país, colocándose como la tercera compañía de telefonía móvil en Perú, cuyo objetivo alcanzar era lograr el 30% de participación en el mercado peruano. En el 2016, Osiptel confirma que Entel tiene la mayor cobertura 4G con la cual revoluciona el mercado peruano desde los planes, equipos y calidad de servicio.

Como toda empresa, Entel tiene bases o pilares que generan la diferencia entre las demás empresas. Estos son: los pilares culturales y estratégicos. El primero se orienta a: 1. Trabajo en equipo colaborativo, 2. Personas realizadas, 3. Pasión y perseverancia, 4. Innovación y adaptación, 5. Centrado en el cliente, 6. Cumplimiento, calidad y excelencia. El segundo, tiene como base “La experiencia Distintiva”; es decir, realizar una venta consultiva o una venta direccionada de acuerdo a la necesidad del cliente.

Estos pilares le dan lineamiento al trabajo de la fuerza de ventas, como es: 1. Venta ágil y ejecutiva, 2. Facturación oportuna, 3. Respuesta rápida a nuevos requerimientos, 4. Variedad de terminales, 5. Calidad y cobertura de red (indoor y outdoor), 6. Resolución eficaz de problemas, 7. Oferta de valor para el usuario, 8. Sistemas de valor y logística de excelencia.

Sin embargo, los socios de negocios canal empresas de Entel en la ciudad de Trujillo, presentan una alta rotación de personal, lo que impide tener un equipo estable de trabajo que se proyecte hacia el cumplimiento de metas, generando mayores costos de inducción a nuevos consultores esto se evidencia en la generación de códigos o ID del consultor que mes a mes se vuelven reasignar por la salida de los consultores. Se pudo observar también que de diez consultores por equipo, más de la mitad son nuevos.

Según Kotler y Keller (2012): “La rotación de personal promedio entre los representantes de ventas de todas las industrias es casi del 20 por ciento. La rotación de personal provoca pérdida de ventas, mayores costos por encontrar y capacitar reemplazos y, con frecuencia, más presión en los vendedores existentes para compensar la falta de personal” (p.557).

Partiendo de esta situación, se realizó un sondeo a la fuerza de ventas de los socios de negocios del canal empresas de Entel en la ciudad de Trujillo, donde se encontró que: 1. Existe deficiente conocimiento sobre la información en la empresa, las condiciones de trabajo y funciones. 2. Existe una alta frustración por

incumplimiento de objetivos. 3. Existe pocas competencias sobre ventas efectivas. 4. Bajo seguimiento a las tasas de no pago de los clientes. Estos hechos han derivado en una baja de la productividad sobre la actividad del consultor.

Como es de apreciar, esto estaría relacionado con la efectividad del proceso de reclutamiento y selección del personal. Chiavenato (2009, p.139) manifiesta que la selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno.

El reclutamiento, selección y la comunicación son procesos que van de la mano. Muchas veces las organizaciones pierden el talento potencial debido a la falta de comunicación adecuada y oportuna, sobre todo, si se maneja un alto volumen de reclutamiento, el análisis, planificación y búsqueda de estrategias en la comunicación se convierte en un reto aún mayor.

Asimismo, la coordinación dentro del equipo de reclutadores es necesaria para lograr mayor control sobre los procesos de selección. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización (Chiavenato, 2009, p.139). Es justamente en este punto donde las estrategias de intracomunicación podrían intervenir dando un panorama más claro de lo que se quiere en la organización con respecto al reclutamiento y selección de personal, de cómo lograr reducir los altos índices de rotación y en qué tiempo se podría lograr un equipo de fuerza de ventas constante y unificado, ya que tener un equipo de fuerza de ventas sólido en el tiempo, que conozca no solo el producto o servicio, si no también que genere un valor agregado ayudara también a levantar los índices de baja productividad por consultor.

Esta idea se refuerza con lo expresado por Costa (2009) cuando señala que la comunicación puede aportar a la mayor productividad y eficacia de la empresa, puesto que se trata de que todos han de compartir una misma cultura una misma misión y visión y mismos valores, así como unas mismas normas e informaciones” (p.70).

Por ello, la presente investigación intento abordar a la comunicación como un aspecto clave en el proceso de reclutamiento y selección de personal, desde el punto de vista de la intracomunicación, con estrategias como apalancamiento, diseñamiento, ritualizamiento, adelantamiento, nominamiento, acercamiento, facilitamiento, anclamiento y franquiciamiento que apoyan al desarrollo de la planificación eficaz para un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal.

1.1.2 Enunciado del Problema

¿De qué manera las estrategias de intracomunicación son favorables al proceso de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas de los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo?

1.2 Antecedentes

De Camacho (2015), la tesis “Sistema de reclutamiento y selección del personal para la cadena de supermercados “mercamax” para obtener el título de ingeniería en empresas y administración de negocios, de la Universidad de Nacional Autónoma de los Andes - Ecuador

El autor concluyó:

- a) La carencia de un análisis del puesto y la identificación clara de un perfil profesional provoca que la selección del personal no sea la adecuada y así no se contrate el personal idóneo para la vacante.

- b) Un inadecuado proceso de reclutamiento y selección del personal impide seguir el procedimiento lógico que oriente el proceso, lo que provoca la inadecuada contratación del personal. La misma que incide en el desempeño laboral provocando una disminución en los beneficios de la empresa.

De Montero Arévalo y Rodríguez Veintemilla (2014), tesis para maestría en gestión educativa, “Comunicación interna y gestión organizacional en la institución educativa micaela bastidas, distrito de Iquitos, 2013”, Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana.

El autor concluyó:

- a) El personal de la Institución Educativa Primaria Secundaria de Menores N° 601050 “Micaela Bastidas”, del Distrito de Iquitos debe mejorar la gestión organizacional y comunicación interna, mediante canales e instrumentos eficaces.
- b) La comunicación interna se relaciona directamente con la Gestión Organizacional en la Institución Educativa Micaela Bastidas, Distrito de Iquitos.

De Gómez (2007), la tesis doctoral “la comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: el uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas” Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga – España.

El autor concluyó:

- a) Cada día destaca más la relevancia hacia la consecución de la calidad total, es decir, la satisfacción del cliente con la mayor eficacia productiva (hacer las cosas bien y a la primera). En este escenario es necesario que los procesos de dirección se orienten paulatinamente hacia modelos de gestión en los que como premisa básica es fundamental la mejora constante de los mecanismos de información, que ayuden a decidir y aumentar el valor añadido de la gestión. Para adaptarse a las condiciones en las que se mueven las organizaciones en la actualidad, es fundamental, promover una

cultura adaptada al “cambio” y a la “mejora continua”, dirigida hacia la consecución de la calidad total, y donde los servicios de información son herramientas imprescindibles para la consecución de los objetivos de la organización.

b) Hemos enviado periódicamente durante cinco meses e-boletines a 50 empleados, tras someterlos a una entrevista personal y detectar sus necesidades informativas. Gracias a esta información más elaborada, mejor tratada, y distribuida de acuerdo a las necesidades de cada empleado se consigue:

- Mejor conocimiento sobre la entidad y el entorno que le rodea.
- Mayor eficacia, ya que se les facilita las herramientas necesarias para la realización de sus tareas.
- Aumento de la seguridad en la toma de decisiones y en la resolución de dudas y problemas.
- Mayor participación, al asumir mayor compromiso y estar motivados.
- Si los miembros de las organizaciones tienen una mayor calidad de información, más conocimiento y están más capacitados, integrarán una fuerza de trabajo productiva y competitiva.

c) La información debe considerarse como uno de los principales recursos de las empresas e instituciones, y al igual que el resto de recursos tradicionales (capital, energía, personal, etc.) necesita un tratamiento y consideración dentro de la misma. La información se obtiene, se procesa y se emplea de forma parecida a como se explotan los recursos tradicionales. Pero no se adquiere un recurso si no es con la idea de utilizarlo, no tiene sentido adquirir información si no es para aplicarla.

d) El establecimiento de organizaciones donde la toma de decisiones es menos piramidal y donde los directivos delegan parte de su responsabilidad y tareas en los distintos departamentos (liderazgo democrático-*laissez-faire*), hace que estos necesiten a personas mucho más formadas y con un mayor conocimiento de su entidad y del entorno que rodea a la misma. Han de saber qué factores influyen en la realización efectiva de su trabajo, así como en la toma de decisiones.

La información sobre el entorno relevante, así como sobre la organización misma, no debe ser privativa y exclusiva de los dirigentes de las entidades, la información es patrimonio de todos los miembros en sus distintas escalas de responsabilidad. En las organizaciones andaluzas, tal y como se ha comprobado a través de la encuesta, esta información se dirige en el 92 por ciento de los casos únicamente a los dirigentes, presidentes o altos ejecutivos; el 52 por ciento de las consultadas la distribuye, también, entre los mandos intermedios; y tan sólo el 28 por ciento se la entrega a los empleados medios (engloban el grueso de las entidades).

De Contreras y Tacoronte (2000), la tesis de licenciatura “modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional, caso: banco de Venezuela/grupo de Santander”, escuela de ciencias sociales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello de Venezuela.

El autor concluye:

- a) La presencia de una nueva junta directiva mixta y de las nuevas estrategias corporativas, normas y procedimientos, marcarán un nuevo horizonte para la organización, todo deberá quedar escrito y ser de conocimiento de todos los integrantes.
- b) El departamento encargado de la comunicación será el responsable de concretar y dar a conocer los cambios en la empresa, mediante una debida planificación, cumpliendo con una serie de funciones y normas preestablecidas, además de contar con el conocimiento previo de la cultura organizacional de la empresa, que permitirá una correcta codificación de la información recibida por la nueva junta directiva y así difundir el mensaje de cambio por los canales pertinentes.
- c) La retroalimentación entre el recurso humano y la empresa es esencial, ellos son los encargados del proceso de cambio.

Vallejo (1996), la tesis el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos en opción al grado de maestro en ciencias de la administración de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

El autor concluye:

- a) Algunas preocupaciones en el proceso de selección y contratación, son el tiempo y el costo necesarios para tomar decisiones sobre el personal. Es importante determinar factores tales como gastos en publicidad, honorarios de las agencias (si se utilizan), costos de los materiales de las pruebas, tiempo dedicado a entrevistar candidatos, costo de la verificación de las referencias, exámenes médicos, tiempo inicial que se requiere para que el nuevo empleado se familiarice con el trabajo, etc.
- b) En las compañías tradicionales en general, se revisa el trabajo sólo en el caso de que surja un problema. El control de sistemas enfocado a la prevención es incipiente: gerentes y empleados se sienten presionados cuando alguien revisa su trabajo, pues siente que se está perdiendo la confianza en su capacidad laboral. El proceso de control se asocia con un sentimiento de culpabilidad y a menudo es causa de señalar culpas ajenas más que resolver los problemas enfrentándolos.
- c) En las compañías modernas el control se considera parte de la rutina diaria y el proceso abarca todos los niveles; así cada empleado o gerente es responsable de revisar (controlar) su propio trabajo. Los procedimientos de seguimiento son vistos positivamente: el jefe se interesa por la persona y su trabajo, y al mismo tiempo ofrece su disposición para ayudar cuando se requiera. Los problemas se resuelven en equipos; se da importancia a las soluciones, no a la identificación de culpables. Este enfoque ha dado excelentes resultados en las compañías que se han modernizado al cambiar su estilo de administración autocrático por uno participativo.
- d) buena descripción del puesto indica a todos las responsabilidades del titular del mismo, no es sólo una relación detallada de todas las actividades que se espera que realice la

persona, sin especificar cómo llevarlas a cabo. En vez de ello, expone la función básica del puesto, los resultados esperados y las relaciones de dependencia a existentes.

1.3 Justificación

La fuerza de ventas constituye uno de los pilares de la organización en empresas relacionadas a ventas, tal es el caso de las empresas de telefonía móvil. Sin embargo, muchas empresas no orientan sus esfuerzos en la selección, formación y retención de estos colaboradores. La experiencia ha demostrado, que es necesario llevarla a cabo de la forma más profesional, para optimizar los recursos humanos de la empresa; pues de ellos depende el impacto de los resultados para la empresa.

En este contexto, la investigación pretende centrarse en el proceso clave organizacional de selección y reclutamiento, pues es en éste en donde se logra identificar los potenciales talentos, para cubrir las necesidades de la empresa y generar una estabilidad en la rotación de personal pero sobre todo en la productividad de estas empresas.

De esta manera la investigación aporta de manera teórica ya que describirá como la comunicación interviene para darle un sentido de direccionamiento. Por tanto, las estrategias de intracomunicación se abordaran construyendo un marco teórico y desarrollando instrumentos que permitan comprender la experiencia del proceso de selección y reclutamiento de personal desde una vista comunicacional.

Este estudio contribuye para que las empresas comprendan que la comunicación es generadora de valor en los procesos organizacionales, incorporando la información de forma adecuada, generando relaciones armoniosas para conseguir la integración del personal, alineando a los colaboradores hacia los objetivos de la organización, lo que exige establecer con claridad la planificación de la intervención comunicativa en dicho proceso.

1.4 Hipótesis

Las estrategias de intracomunicación son desfavorables en el proceso de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas de los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Analizar las estrategias de intracomunicación en el proceso de reclutamiento y selección del personal de la Fuerza de Ventas de los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo.

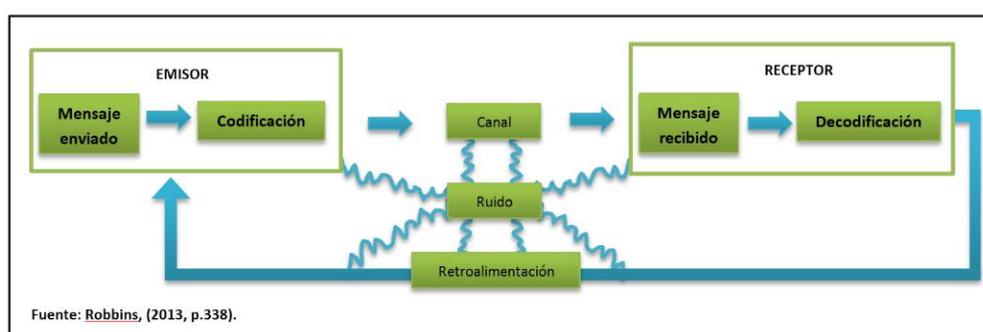
1.5.2 Objetivos Específicos

1. Analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la fuerza de ventas de los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo.
2. Analizar las estrategias de intracomunicación favorables y desfavorables en el proceso de reclutamiento y selección del personal de la fuerza de ventas de los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo.
3. Identificar las funciones de comunicación que se establecen en cada etapa del proceso de reclutamiento y selección de personal de la fuerza de ventas de los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo.

II. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Proceso de la comunicación

Al hablar de la comunicación, la mayoría de autores coinciden en la existencia de un emisor o fuente que es quien envía el mensaje, dicho mensaje es codificado y se puede reconocer como la forma en que se presenta el mensaje, algunos autores como Adler y Elmhorst (2005,p.8) la llaman “cifrar”, también hay canales formales o informales, físicos o virtuales a lo que también se le conoce como “medios”(Adler y Elmhorst, 2005, p.8) otros como Griffin y Moorhead (2010) nos habla del término “transmisión” que es donde hallamos al medio que es el canal, o ruta de transmisión del mensaje una vez que pasa por el canal el mensaje se decodifica, en palabras más claras el significado mensaje debe ser entendido. Esta parte ya le corresponde al receptor que es la persona que recibe el mensaje, pero existen dos factores importantes uno es el ruido que en realidad son los obstáculos o barreras de comunicación que distorsionan la verdad del mensaje, y por ultimo tenemos a la retroalimentación que en este caso sería la comprobación del éxito al transferir los mensajes entre emisor y receptor (Robbins y Judge, 2013, p.338).



El proceso de la comunicación se puede considerar un proceso social porque dentro de ella interviene dos o más partes, las cuales intercambiar información y comparten un significado por lo que cada elemento dentro del proceso es indispensable, si fallara alguno, el mensaje tendría otro significado creando problemas en el proceso, ya que lo que se quiso comunicar no es lo que se comunicó (Griffin y Moorhead, 2010, p.282).

Los elementos que conforman este proceso de comunicación son los siguientes esto según Griffin y Moorhead (2010).

a) Fuente: es el individuo, grupo u organización interesado en comunicar algo a la otra parte. En el caso de la comunicación en la organización un individuo puede enviar un mensaje a toda la organización, por ello la fuente es la responsable de preparar el mensaje, codificarlo y capturarlo en el medio de la transición.

Es importante decir que en algunos casos el receptor es quien elige la fuente de información ya que posiblemente busca individuos que tenga información confiable y que tengan amplio conocimiento del tema que requieran, lo más habitual es que la fuente sea el gerente sea pues es quien da las indicaciones a sus empleados.

b) Codificación: es el proceso donde mediante el cual se da la traducción de una idea o pensamientos en símbolos que posiblemente se vayan a transmitir. Estos símbolos pueden ser palabras, números imágenes, sonidos o gestos y movimientos físicos. La fuente es la encargada de codificar el mensaje en símbolos de forma adecuada para que el receptor decodifique y pueda entender el significado correcto del mensaje.

c) Transmisión: es el proceso mediante el cual los símbolos que representan el mensaje se envían al receptor. Aquí es donde encontraremos al medio que es el canal, o ruta de transmisión. En el caso de las organizaciones el medio de transmisión puede ser un correo electrónico, una indicación por teléfono o en persona, un memorando, el hablar o tocar, un anuncio en televisión, periódico o revista, etc.

d) Decodificación: es el proceso por el cual el receptor interpreta el mensaje y entiende su significado. El receptor utiliza el conocimiento y la experiencia para interpretar los símbolos del mensaje, algunas veces consulta con un diccionario o un libro de códigos esto en el caso que tuviera un idioma distinto al del gerente. Se sabe que algunas veces el significado que le dan a los símbolos enviado no es lo mismo que la fuente quiso decir y es allí donde la comunicación se interrumpe y probablemente exista un mal entendido que como consecuencia lleva al desarrollo de erróneo de las tareas asignadas a los empleados en la organización.

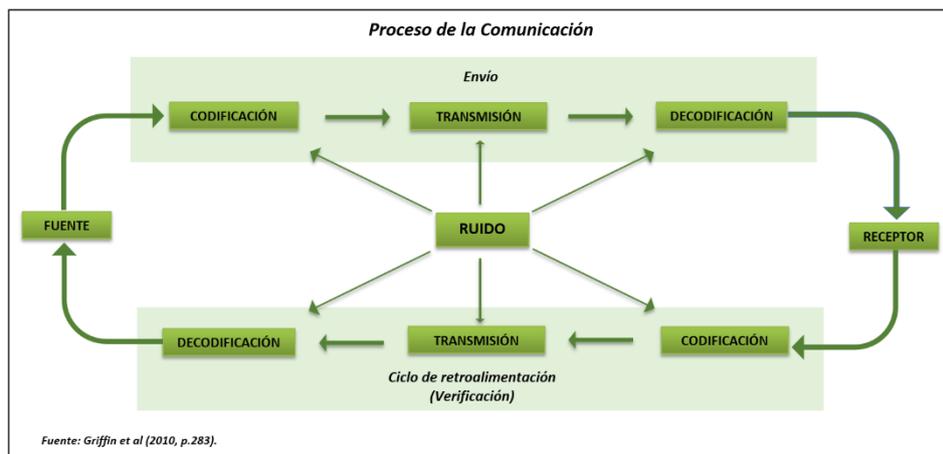
e) **Receptor:** es el individuo, grupo u organización que recibe los símbolos codificados (mensaje), algunas veces el receptor si logra entender dichos símbolos enviados como otras veces no.

Se debe decir que la habilidad clave para una recepción apropiada del mensaje es saber escuchar, ya que es probable que el emisor no se concentre en el receptor, el mensaje, ni el medio, de modo que el mensaje se pierde. Es importante que tanto el emisor como receptor estén concentrados porque el escuchar es un proceso activo que necesita la atención de las dos partes.

f) **Retroalimentación:** es la respuesta del receptor luego de haber recibido el mensaje, aquí se realiza la verificación indicando a la fuente (emisor) si el receptor recibió y entendió el significado real del mensaje, esto puede ser desde una llamada por teléfono donde el posible cliente muestre interés por la propuesta de negocios presentada o tan compleja como un escrito enviado de un abogado a un juez.

La retroalimentación puede ser verbal o no verbal y el no cerrar este círculo puede dar lugar a muchos problemas de comunicación dentro de una organización.

g) **Ruido:** El ruido es cualquier interrupción en el proceso de la comunicación generando la distorsión en la comunicación. El ruido puede darse en cualquier etapa del proceso, siendo unos de los principales ruidos el de canal, un virus en un correo electrónico, las pausas de la televisión, el ruido de una maquina en medio de una conversación son algunos ejemplos de ruidos que se pueden presentar en el canal.



La comunicación efectiva ocurre cuando al menos dos personas comparten la misma información o el significado, por ello la comunicación debe incluir la respuesta del receptor al emisor para saber si el mensaje se transmitió de forma correcta (p.282).

2.2 Ámbitos de la comunicación

La comunicación en la actualidad abarca distintos ámbitos en la empresa mejorando así sus estrategias y/o planes globales, que debe ser trabajado por un Director de Comunicaciones, que gestiona los aspectos comunicativos y dota de sentido a los mensajes que emite la organización, los interpreta y da respuesta a los que recibe Fernández (2007, p.65).

En este marco, Costa (2012, p.71) propone un modelo operacional donde define los tres ámbitos o esferas de la comunicación: el ámbito institucional, organizacional, mercadológico, pues son el patrón que permite organizar con precisión los planes y acciones de comunicación de manera global, llegando así a direccionar las comunicaciones de acuerdo a los objetivos organizacionales.

a) Comunicación Institucional

Se encuentra ubicada los altos puestos a nivel jerárquico dentro de una empresa. Es la cúpula responsable de la gestión que configura la estructura que proyecta la vida, el desarrollo y el futuro de la organización (Costa, 2012, p.72).

b) Comunicación Mercadológica

Este ámbito es el que se ubica en el marketing, publicidad, la promoción comercial y el branding. Los fines y objetivos de esta comunicación va de acuerdo al público al que está dirigido, en este caso a público externo, sin dejar de lado que se debe seguir la misma línea organización para comunicar correctamente lo que necesita la empresa.

c) Comunicación organizacional

Costa (2012) ve a la comunicación organizacional representada en la dirección de los Recursos Humanos en el ámbito organizacional interno y es la que abarca y recubre todos los componentes que integran la empresa sin excepción alguna. Es por ello que todos han de compartir una misma misión y visión y unos mismos valores, así como unas mismas normas e informaciones de base, aquí también se ve las motivaciones e interés que rigen entre las relaciones empleado entre empleado y organización que no son otra cosa que la retribución, la seguridad, los ascensos, la formación, la realización personal, pero también las relaciones interpersonales, el respeto y la equidad, todos estos puntos son ejecutados como parte de la cultura organizacional que ve el proceso interno de una organización (pp. 72-73).

2.3 Comunicación Organizacional

Definiciones:

La comunicación se define como el proceso mediante el cual se transmite una idea o un mensaje desde un emisor a un receptor con la intención de obtener una respuesta o cambiar su comportamiento, su opinión o su actitud, al mismo tiempo que se da la posibilidad de influencias recíprocas (Rodríguez, 2004, p.181).

Esa influencia, a decir de Costa (2012) “es el fluido que conecta todos los elementos en el interior de la organización, y ésta con su entorno. La comunicación es el mensajero y el mensaje” (p.68). Por ello Ferrell (2004), considera que la organización consiste en “ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros,

físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito”.

El proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo, en donde “cada individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo o sub parte a través de uno o varios mensajes” (Limón, 2008, p.16), situación que acusa el uso de un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Collado, 2009, pp. 27-31).

Por tanto, la comunicación organizacional es un proceso estratégico y transversal, puesto que permite el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo, mediante herramientas de información, coordinación y alineamiento organizacional.

2.4 Funciones de comunicación organizacional

La comunicación dentro de la organización puede tener varias funciones pero dentro de las principales tocamos 4 que son las que ayudan a la correcta regulación de la comunicación.

a) Control: Aquí podremos ver como la comunicación funciona y hace respetar las jerarquías desde la cabeza, como sería el caso de gerencia hasta los consultores como sería la fuerza de venta de una empresa, pues toda organización tiene Jerarquías de autoridad y lineamientos formales que todo empleado debe seguir, (Robbins y Judge, 2009, p.352).

Lo explicado se refuerza con lo dicho por Chiavenato (2009) “Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control. Es por ello que al surgir problemas cada empleado debe tener claro que primero se debe informar a su jefe director y luego seguir el conducto regular para resolver dichos inconvenientes.

- b) Motivación:** Aquí la comunicación interviene como un refuerzo para mejorar la gestión en función al desempeño de los trabajadores (Robbins y Judge, 2009, p.352), para lograr dicho refuerzo y que la comunicación propicie a la motivación se debe tener definido lo que la persona va a hacer dentro de una empresa y así poder evaluar su desempeño y orientarla al cumplimiento de sus metas para la obtención de resultados (Chiavenato, 2009, p. 309).

- c) Expresión emocional:** dentro de esta función es donde se puede identificar la interacción social, las frustraciones, los sentimientos de satisfacción o insatisfacción dentro de una organización, (Robbins y Judge, 2009, p.352). Según Chiavenato (2009): “La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales” (p.309).

- d) Información:** Aquí la comunicación tiene el rol de facilitador en la toma de decisiones pues proporciona la información que los grupos o individuos necesitan (Robbins y Judge, 2009, p.352). La comunicación al brindarle información relevante les proporciona alternativas de decisión para una mejor toma de decisiones, esto según Chiavenato (2009, p.309).

2.5 Flujos de la comunicación organizacional

Dentro de una empresa es indispensable que la comunicación fluya en distintas vías, desde un nivel jerárquico menor a uno más alto, así como hacia los niveles jerárquicos de los lados. Existen tipos de flujos según su dirección, transmisión y estructura y son los siguientes:

2.5.1 Según su dirección

A. Comunicación vertical descendente

Es aquella donde el mensaje parte de nivel jerárquico superior hacia los trabajadores de menor nivel jerárquico, (Silva et al, 2008, p. 49), esta forma de comunicación es usada por los líderes y gerentes de grupos para asignar metas o instrucciones sobre el trabajo, para informar a los empleados las políticas y procedimientos y así realizar una retroalimentación acerca del desempeño (Robbins y Judge, 2009, p.354).

También debemos tomar en cuenta que es justamente en esta dirección de la comunicación donde se ve la mayoría de toma de decisiones con la visión de mejorar los procesos de la empresa, pero aquí también es donde nos encontramos con el nivel de jerarquía inferior donde están la mayoría de trabajadores que es la parte motriz de la empresa pues sin brazos o sin piernas una organización no puede caminar. Es por ello que el compromiso y apoyo de los demás niveles de jerarquía descendente es importante para comunicar lo que la cabeza está decidiendo.

Para Robbins y Judge (2009) el compromiso de los empleados radica en la explicación del <porqué> se tomó una decisión. Explicando claramente este punto, existe el doble de probabilidad que el empleado se comprometa y brinde apoyo, aunque esto parezca lógico, para muchos administradores no lo es pues sienten que están demasiado ocupados y prefieren no hacerlo para evitar embrollos, por lo que solo informan las decisiones tomadas, error más frecuente pues las personas necesitan ser respetadas y escuchadas (p.354).

Por lo tanto la comunicación vertical descendente tiene como función principal la de información, coordinación y motivación de los empleados. Teniendo como principal objetivo en la empresa la de permitir el ejercicio del poder, la regulación y el control de la conducta de los subordinados (Silva et al, 2008, p.49).

B. Comunicación vertical ascendente

Este flujo de comunicación es todo lo contrario a la primera, aquí el mensaje parte de los empleados o mandos intermedios con destino a la dirección o puestos jerárquicos superiores (Silva et al, 2008, p.49). Para Robbins y Judge (2009) la comunicación vertical ascendente también se utiliza para realizar la retroalimentación a los superiores, informándoles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales, Esta es la comunicación que mantiene a los gerentes informados de cómo se sienten lo empleados en el trabajo, con sus colegas y con la organización en general (p.355).

A su vez funciona como ayuda para establecer un canal de participación, fomentando la crítica sana y reduciendo tensiones, contribuyendo al conocimiento de las necesidades y expectativas de los empleados, tomando decisiones a partir de sugerencias, permitiendo a los superiores determinar la necesidad , clase y tipo de comunicación.

C. Comunicación Horizontal

Se trata de la comunicación en la que el emisor y el receptor se encuentran situados en el mismo nivel jerárquico dentro de una empresa (Silva Et al, 2008, p.50).

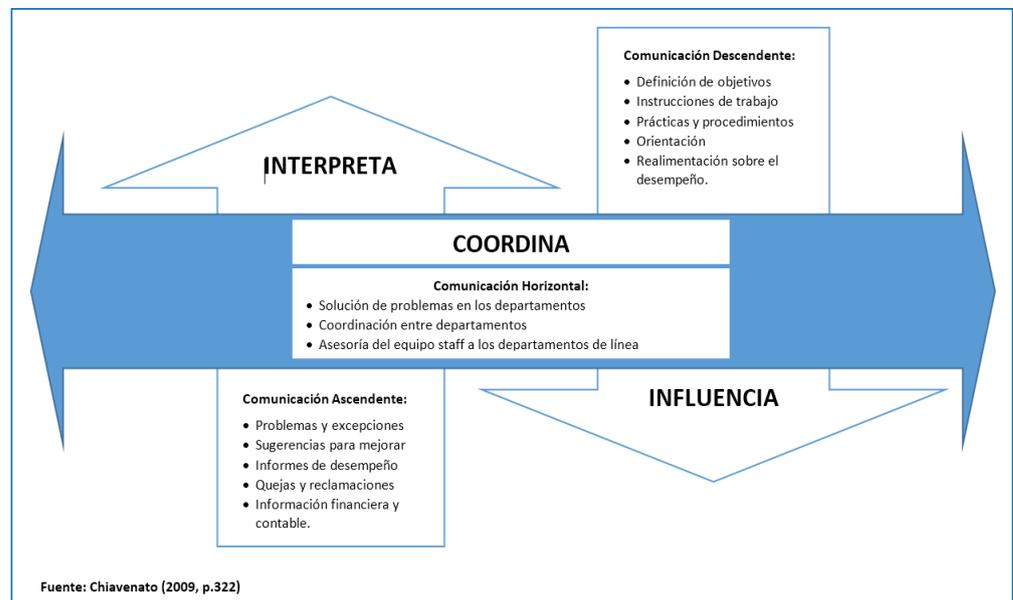
Según los miembros que intervenga pueden ser de tres tipos:

1. Interacción de los compañeros en un mismo grupo de trabajo.
2. Interacción entre miembros de diferentes departamentos dentro de una empresa.

3. Interacción línea *staff*.

Este flujo de comunicación es necesario porque ayuda a ahorrar tiempo y facilitar la coordinación entre personas del mismo nivel jerárquico dentro de una empresa pero debemos mencionar que esto es beneficioso siempre y cuando no se tomen decisiones que pasen por encima o rodeen a sus superiores, ya que esto podría impedir la transferencia eficiente y exacta de la información (Robbins Et al, 2009, p.50).

Para tener el panorama más claro Chiavenato (2009, p.322) nos muestra cómo la comunicación ascendente funciona como interpretador, la comunicación descendente cumple el papel de influencias en los trabajadores y la comunicación horizontal es la que se encarga de la coordinación con cada uno de los departamentos, áreas y/o personas de la organización.



2.5.2 Según su forma de transmisión

La comunicación según su transmisión tiene lugar a dos tipos: La comunicación verbal y no verbal. Dentro de la verbal encontraremos la comunicación oral y escrita, dentro de la no verbal tenemos a la comunicación gestual o corporal donde desde la entonación de la voz, la apariencia personal,

el rostro y los ojos, postura y movimientos, espacio personal y distancia, contexto físico y tiempo pueden ser un factor determinante a la hora de comunicarse dentro de una empresa.

A. Comunicación Verbal

A continuación se describen los tipos de comunicación verbal:

a) Comunicación Oral

Es aquella que se lleva a cabo mediante la conversación usando la palabra, es aquí donde el *feedback* es inmediato, ágil y rápido y permite aclarar dudas, siendo el más empleado en la actividad laboral (Silva et al, 2009, p.51). De esta forma “La comunicación cara a cara sobre la base de la consistencia sigue siendo la mejor forma en que se trasmite información hacia y desde los empleados (Robbins y Judge, 2009, p.355).

Los medios más frecuentes de esta comunicación son las entrevistas o reuniones, para que la comunicación oral sea eficaz es necesario captar la atención de nuestro interlocutor y tener en cuenta que es necesario hablar con claridad el mensaje para evitar las ambigüedades, porque hasta el mensaje más corto si no es claro se puede entender de distintas maneras ya que no es lo mismo lo que dijo el gerente, a lo que quiso decir o lo que el subalterno oyó.

Ejemplo:

Lo que dijo el gerente: “Su desempeño estuvo muy por debajo de la media del trimestre pasado. Verdaderamente esperaba más de usted.

Lo que quiso decir el gerente: “Tendrá que esforzarse más, pero sé que usted puede hacerlo”.

Lo que el subalterno oyó: Si se equivoca de nuevo, será despedido (Adler y Elmhorst, 2005, p.76).

Realizar el uso adecuado de las Jergas también es necesario, si bien es cierto algunos autores prefieren no usar jergas, existen otro

como Adler y Elmhorst (2005) que denomina a la jerga como un vocabulario especializado dentro de la empresa, ya que en muchos casos la jerga profesional tiene un propósito útil, que es el de ahorrar tiempo ya que es más rápido decir liquidez a decir la medida en que un activo se puede convertir en dinero disponible. Se debe tener claro que el uso de estas jergas o vocabularios también deben ser explicadas a todas las personas involucradas dentro de la conversación, en este caso dentro de la empresa pues de no ser así se generaría un entendimiento equivocado del mensaje (p.79). La finalidad de la comunicación oral es la de aclarar dudas en el momento y contexto adecuado sin necesidad de ser exclusivamente un mensaje formal.

b) Comunicación Escrita

Es aquella que se realiza a través de la escritura, Aquí el feedback es más lento y no permite aclarar las dudas, por lo que el contacto es más frío. Por ello es importante que el receptor entienda lo que se ha escrito. Para esto es necesario considerar los siguientes:

1. Claridad en el mensaje.
2. Mensaje completo para que el receptor pueda entenderlo.
3. Brevidad y concisión.
4. Gramaticalmente bien escrito y con sencillez en el lenguaje.

La finalidad de es la transmisión de mensajes formales, sobre todo en ocasiones donde se quiere dejar constancia de lo comunicado (Silva et al, 2008, p.52).

B. Comunicación no verbal

Dentro de la comunicación no verbal algunos autores hablan de la comunicación gestual o “lenguaje del cuerpo”, esto es porque los gestos, posturas, posiciones o distancias que adoptamos con el cuerpo también suelen comunicar al receptor (Silva et al, 2008, p.53), a esto le se

agregamos el contacto visual, las expresiones faciales que son las más percibidas cuando algo va mal con el mensaje enviado. El cuerpo puede reflejar distintas actitudes, como el de estar impaciente, nervioso, ser agresivo, etc sin olvidar que las mano, pies y piernas también comunican (Adler y Elmhorst, 2005, p.97).

A continuación se describe los tipos de comunicación no verbal:

a) Gestos: “son movimientos corporales significativos que transmiten un mensaje” (Dobkin et al, 2007, p.163), estos gestos pueden ser con las manos, brazos, pies o piernas y estas son algunas de sus significados:

Con las manos:

- Mover mucho las manos demuestra sinceridad y vehemencia en lo que se dice.
- Jugar con las manos o las manos muy apretadas demuestra nerviosismo.
- Las palmas de las manos hacia arriba significan sumisión y honestidad.
- Las palmas hacia el exterior intentan aumentar la distancia.
- Los puños cerrados indican hostilidad.
- Frotarse las manos comunica una expectativa positiva.
- Manos con los dedos entrelazados disimula una actitud negativa.

Brazos y piernas:

- Las piernas cruzadas denotan una actitud defensiva.
- Los brazos cruzados indican rechazo.
- Las manos cogidas detrás de la espalda comunica autoridad.

Apretón de manos: “La forma de dar la mano transmite mensajes”.

- Dominio: la palma de la mano apunta hacia abajo con respeto a la otra persona.
- Sumisión: dar la mano con la palma hacia arriba.

- Respeto y simpatía: mano en posición vertical.
- Posesión: se utilizan ambas manos, envolviendo la mano del interlocutor.
- Intensificar la cordialidad: apretón de manos llevando la otra al antebrazo de la otra persona.
- Buena relación (amigos o familiares): como antes pero llevando la mano izquierda a coger la muñeca de la otra persona.
- Fuertes lazos emocionales: estrechar la mano llevando la otra al hombro de la otra persona.
- Blandura o abandono (saludo trucha): estrechar una mano pegajosa y resbaladiza.
- Agresiva (quebranta-nudillos): apretón tan fuerte que duelen los nudillos de los dedos.

b) La Mirada: “el tiempo que dura la mirada es importante pero también la zona del cuerpo a donde se apunta la mira”.

- Mirada de negocios: dirigida al triangulo ojos-frente.
- Mirada social: dirigida al triangulo ojos – boca.
- Mirada intima: dirigida al triangulo ojos-mentón de la cara y dirigida hacia la zona genital.

c) Expresiones faciales: muchos expertos consideran que la cara es la fuente más rica en señales no verbales, ya que es el indicador emocional más potente, ya que es lo primero en que centramos nuestra atención al interactuar. En la cara se reflejan de manera innata y universal las emociones básicas, así lo explica Griffin et al (2010) quien añade a la clasificación según cada expresión del rostro:

1. Interés –emoción.
2. Diversión- alegría.
3. Sorpresa-asombro.
4. Molestia-enojo.

5. Miedo-terror.
6. Pena-humillación.
7. Conformidad-disgusto.
8. Enojo- rabia (p.282).

Según Dobkin et al (2007, p.161), esta se divide en tres partes, cada una puede tener un movimiento independiente y estas son:

- La región que incluye las cejas y la frente.
- La media, donde se ubican los ojos, los parpados y el tabique nasal.
- El inferior, donde está la boca, el resto de la nariz, las mejillas y la barbilla. Cada una de ellas puede actuar por separado o en conjunto

d) La voz: desde la paralingüística el mensaje transmitido de acuerdo a la tonalidad de la voz puede denotar emoción, encanto, agotamiento, aburrimiento, pena, agresividad esto refleja sentimientos del hablante.

Ejemplo:

Un subalterno que tartamudea al responder a su jefe: “Por aquí todo marcha bien”, esto demuestra nerviosismo e inseguridad, como si no fuera así y temiera que se descubriera la verdad, es por eso que se debe tener en cuenta:

- Tono: alto o bajo.
- Rango: amplio o estrecho.
- Articulación: precisa o imprecisa.
- Ritmo: parejo o con altibajos.
- Resonancia: mucha o poca.
- Tiempo: rápido o lento.
- Interrupciones: mmmmm....,ehhhh, puessss, etc.
- Pausas: frecuencia y duración.

El énfasis con el que se habla ciertas frases o palabras puede cambiar radicalmente el significado de la frase es por eso que el tono, el rango la

articulación, el ritmo, el tiempo, las interrupciones y pausas si pueden marcar una diferencia al usarlas correctamente en el mensaje a transmitir (Adler Et al, 2005, p.92 -93)

e) La apariencia personal comunica: La apariencia personal a pesar que alguno no le tomas mucha importancia en realidad si juega un papel fundamental especialmente en los negocios pues eso ayudara a determinar cómo serán recibidos los mensajes.

Si bien cierto al hablar de apariencia personal lo primero que se viene a la mente es una persona musculosa, atractiva y guapa, esto por la parte física, en realidad aquí entra en juego el papel del buen vestir, del vestir de acuerdo a la ocasión, el contexto y las personas con las que uno va a mantener una comunicación.

Adler y Elmhorst (2005) pone un ejemplo de como el presidente ejecutivo de Boeing Aircraft descubrió lo difícil que era mantener una conversación donde se tomen acuerdo con las personas que construyen los aviones sobre todo si lo ven con traje y corbata, él al detectar eso comenzó a visitarlos de vestimenta más casual (p.94). La vestimenta en las empresas según el rubro en realidad ya ha venido cambiando de un tiempo en adelante pero si es necesario tener 3 puntos claros al elegir la ropa.

- Mire a su alrededor. Según el lugar, país, rubro en el que trabaja uno debe elegir la ropa, pues sería algo absurdo vestir con jeans en un lugar donde todos van de traje porque el trabajo lo amerita.
- Sea flexible. Si tuviese una cita con un cliente importante lo más conveniente sería ir de traje, pero si se va a estar en la oficina ir un poco casual o informal no estaría mal.

- No confunda “informal” con “desaliñado”. Una camisa y pantalones ajados envía un mensaje distinto a unos bien planchados. Lucir bien con ropa informal o casual es un reto.
- Vístase de acuerdo con el empleo que quiera. Si lo que se pretende es avanzar en su carrera piense en vestir de acuerdo a como le gustaría que lo visualicen, así cuando sus jefes piensen en un ascenso no tendrán problemas en visualizarlo ocupando dicho puesto.

f) La Proxémica

Estudia las relaciones de proximidad y alejamiento entre las personas y permite crear un marco de interacción acorde con determinados significados y en ocasiones con restricciones sociales. (Sexo, edad, procedencia social, status, poder)

La proximidad entre los individuos es una forma de comunicación no verbal, que además es diferente entre diferentes culturas. No obstante en términos generales y en territorios occidentales se habla de estas distancias:

Distancia íntima: (0-45cm) Es aquella a la que sólo dejamos entrar a las personas en quien confiamos plenamente. Esta distancia podría subdividirse en dos intervalos distintos: entre 0 y 15 cm., distancia que presupone el contacto físico y que tendría lugar en situaciones comunicativas de máxima intimidad y entre 15 y 45 cm., que se corresponde con una distancia menos íntima pero inserta en un marco de privacidad.

Zona personal: (45-125cm) Nos encontramos cómodos con los amigos. Es la distancia habitual en las relaciones interpersonales y permite el contacto físico con la otra persona.

Zona social: (125cm-3m) Las personas que no se conocen se sienten cómodas. Aparece en situaciones donde se intercambian cuestiones no personales.

Distancia pública: (a partir de 3 m) Suele usarse para dar conferencias, etc. A esta distancia los participantes tienen que amplificar recursos como la voz para posibilitar la comunicación.

2.6 Barreras de la comunicación

La comunicación puede verse alterada por diferentes circunstancias que provocan la pérdida de efectividad a esto se le llama barreras y esta clasificadas de la siguiente forma:

- a) **Barreras físicas:** estas son las barreras que se presentan como interferencias en el ambiente deteriorando el canal utilizado para la transmisión del mensaje.

Ejemplo:

El ruido de las herramientas, utensilios y maquinas. Cuando el canal es electrónico las interferencias por teléfono, la falta de iluminación en una pantalla, las letras borrosas en un papel (Silva et al, 2008, p.36).

- b) **Barreras semánticas:** son las que afectan a la correcta interpretación de los símbolos o signos utilizados, por tanto es el que afecta al código.

Ejemplo:

La utilización de distintos idiomas, vocabularios o terminología específicos, interpretaciones distintas a los códigos como palabras con más de un significado, frases mal construidas, textos farragosos, etc (Silva et al, 2008, p.36).

- c) **Barreras personales:**

Son las relacionadas con la personalidad de los sujetos que comunican, se derivan de las emociones y de una mala escucha. Actúan como filtros en la recepción del mensaje (Silva et al, 2008, p.36).

Ejemplo:

Estereotipos, prejuicios, percepción selectiva, efecto de halo, defensa perceptiva, etc.

Además de las barreras físicas, semánticas y personales también existen factores organizacionales, interpersonales e individuales que pueden dificultar o perjudicar la comunicación en los grupos u organizaciones (Chiavenato, 2009, p.319)

- **Lenguaje:** las interpretaciones según el lenguaje puede variar y ser entendidos de distinta forma según el contexto y la edad de la persona, no es lo mismo comunicarse con un joven de 18 años que con uno de 28 cada uno interpretara de acuerdo a su experiencia. A su vez el uso de las jergas dentro de la organización pueden ser una de las barreras del lenguaje pues no todos tienen el mismo vocabulario organizacional o no todos lo entienden (Robbins y Judge, 2013, p.354).
- **Emociones:** las emociones pueden ser un factor determinante para la interpretación del mensaje ya que una persona muy alegre interpretara de manera distinta a una enfadada o una consternada. Normalmente los individuos que están de ánimo positivo sienten mayor confianza en sus opciones después de leer un mensaje persuasivo, de manera que los argumentos bien elaborados tienen mayor influencia sobre sus opiniones. Otro es el caso cuando un individuo está de ánimo negativo, este se inclina por analizar los mensajes con mayor detalle es por eso que las emociones extremas ya sea de júbilo o depresión pueden ocasionar obstáculos de juicio o razón perdiendo la mirada en los objetivos por sustituirlos a juicios emocionales (Robbins y Judge, 2013, p.353-354).
- **Silencio:** esta barrera es la ausencia de información y se da principalmente en los subalternos cuando los gerentes carecen de información sobre problemas operativos continuos. También existen silencios que tienen que ver con la discriminación, el acoso, la corrupción y el comportamiento lo cual implica que la alta gerencia no tome medidas para erradicar dichas conductas. El hecho

de ignorar o dar poca importancia a un empleado por expresar su preocupaciones bien podría lograr que este evite comunicaciones importantes en el futuro (Robbins y Judge, 2013, pp.354-355).

- **Miedo a la comunicación:** aquí los individuos experimentan tensión y ansiedad excesivas en la comunicación oral o escrita, por lo que les resulta difícil el mantener una conversación cara a cara, motivo por el cual prefieren utilizar un memorando o un correo en vez de una llamada telefónica que quizá sería la opción más rápida. Actitudes como esas son llamadas miedo a la comunicación o ansiedad social (Robbins y Judge, 2013, p.355).

- **Mentiras:** esta es la tergiversación absoluta de la información y aun que la gente define de distinta forma esta barrera la forma deliberada de ocultar información de un error se llama mentira (Robbins y Judge, 2013, p.355).

- **Filtrado:** se refiere a la manipulación intencionada de la información que hace el emisor de modo que el receptor lo vea de manera más favorable. Esto ocurre cuando una gerente le dice a su jefe lo que este piensa que él quiere escuchar, de esta forma filtra la información y esta información ya filtrada pasar a los demás niveles de la organización donde existe la mayor posibilidad en que se siga filtrando dicha información por lo cual el deseo de agradar al jefe lleva a los empleados a decir a sus superiores aquello que estos desean escuchar pero no lo que realmente se debe comunicar distorsionado la comunicación ascendente.

- **Percepción selectiva:** esta se origina cuando el receptor solo se queda con lo que le interesa del mensaje recibido y desecha el resto tomando en cuenta solo sus necesidades de acuerdo a sus motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Debido a esto los receptores proyectan su interés y experiencias conforme decodifican el mensaje.

- **Sobrecarga de información:** la capacidad para procesar información tiene un límite y la persona o empleado lo sabe, es por eso que cuando la información

excede a su capacidad resultado de esto es la sobrecarga de información. Lo que sucederá después es que el individuo selecciona, ignora, olvida o posterga hasta que la situación de sobre carga termine ocasionado perdida de información y una comunicación menos eficaz (Robbins y Judge, 2013, p.354).

2.7 Estrategias de intracomunicación

Definición

Según Joan Elias y José Mascaray (2003): “La intracomunicación es el proceso estratégico de gestión para conseguir que la comunicación interna sea más efectiva para todos los elementos involucrados en ella” (p.55).

2.7.1 Estrategia de apalancamiento

Esta estrategia consiste en buscar las causas de un determinado problema o situación que se quiere solucionar o modificar, el determinar en qué se va a apalancar (cuál va a ser su palanca) sin mayor esfuerzo actuar sobre este y llegar al objetivo propuesto. El apalancamiento consiste en encontrar la estrategia de las estrategias (Joan Elias y José Mascaray, 2003, p.117).

a) Diseño de la estrategia

- 1. Definir el problema:** el punto de partida se sitúa en el análisis del problema que pretendemos solucionar. Es importante en este caso, delimitar y acotar el problema en el que nos vamos a centrar, aislándolo de los próximos y concomitantes.
- 2. identificar las causas:** una vez acotado el problema, efectuaremos una indagación encaminada a descubrir los procesos que rigen el hecho situación a que nos enfrentamos. Esto es, por debajo de las apariencias y de los síntomas, hay que adentrarse en las estructuras subyacentes y remontarse a las verdaderas causas originarias del problema.
- 3. Interacción de los elementos:** uno nuevo pasó, consistirá en averiguar cómo interactúan los distintos elementos que intervienen

en el proceso y, de forma especial, como repercuten en la generación del problema.

- 4. Identificar el punto de apalancamiento:** El punto clave en la elaboración de la estrategia radica en la identificación del punto de apalancamiento; es decir, el punto crítico sobre el que se debe incidir la fuerza de acción para conseguir el objetivo previsto con el menor esfuerzo posible.
- 5. Diseñar el plan de acción:** conocido el punto de apalancamiento, procede planificar la actuación idónea que produzca la activación de la palanca.
- 6. Sistema de seguimiento y control:** el paso final de la fase de diseño de la estrategia consiste en elaborar un sistema de seguimiento y control en el que tracen las líneas generales de control a seguir en la fase de ejecución.

b) Aplicación de la estrategia

1. Programación de las acciones a realizar.
2. Ejecución de las acciones programadas.
3. Seguimiento de la aplicación.
4. Evaluación de la aplicación.

Existen muchos aspectos que interesan evaluar pero de entre todos destacan los siguientes puntos:

- ¿Se llegó a descubrir la causa real del problema?
- ¿Se restablecieron correctamente las interacciones de los distintos elementos que intervienen en el proceso?
- ¿Se acertó en la identificación del punto de apalancamiento?
- ¿Se diseñó el proceso de actuación adecuado?
- ¿Se aplicó correctamente el proceso diseñado?
- ¿Se alcanzó el objetivo?

2.7.2 Estrategia de Franquiciamiento

En esta estrategia se transferir los procesos de comunicación a un mando coordinador, es decir a líderes de opinión. Para esto identificamos el problema, luego el objetivo, seleccionamos el franquiciamiento, se hace la planeación o pasos a seguir, es necesario hacer un manual de políticas, luego del manual de estilo corporativo se debe decir cómo se va a realizar un plan de formación y llevar un control de este.

a) Diseño de la estrategia

1. Análisis de la situación de partida:

Consiste en un estudio de la situación sobre la que se pretende implantar la franquicia para averiguar si se dan las circunstancias y los requisitos imprescindibles para garantizar el éxito de la aplicación de la estrategia.

2. Fijación de objetivos:

En función del resultado del estudio previo, se establecen los objetivos que se considera pueden y deben alcanzar.

3. Selección de franquiciados:

Se procede a establecer los criterios que servirán, en la fase de la aplicación, para seleccionar a los posibles candidatos. De la precisión y profesionalidad con que se definan estos criterios dependerá, el futuro éxito de la operación.

Criterios básicos:

- Buscar unidades habituadas trabajar en equipo.
- Que el manejar sea líder de opinión y goce de la confianza de sus colaboradores.
- Que deseen asumir la { franquicia }.
- Que se comprometan a cumplir los pactos que se establezcan.

4. Plan de implantación:

La implantación de un sistema de franquicias es un proceso difícil y delicado que debe acometerse con decisión y con prudencia, a la vez.

- Se debe seleccionar a candidatos con experiencia en el trabajo en equipo, cuyo manejo sea aceptado por sus colaboradores como líder de opinión, que todo el equipo sienta y viva la comunicación.
- Es necesario que el interior de la franquicia este consolidada para iniciar la implantación de esta estrategia.

5. Elaborar el Manual Operativo:

Se debe tener muy claro no solo sus objetivos y responsabilidades, sino también que es lo que debe hacer y cómo hacerlo. Debe crearse un manual operativo pero este no debe plantearse como un código o norma de obligado cumplimiento, sino como unas instrucciones de funcionamiento, que aclara y resuelve dudas y, sobre todo, ayuda a tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno.

6. Manual de Estilo Corporativo:

Para evitar la confusión es necesario que toda la comunicación empresarial se ajuste y respete el estilo corporativo de la compañía. La forma más sencilla y segura de conseguir ese respeto es elaborando y proclamado un manual de estilo corporativo.

Así mientras mayor sea la autonomía con que se funciona, más necesario es mantener la identidad.

7. Plan de formación

Se debe elaborar un plan de formación general, destinado al personal que vaya a gestionar una franquicia. Ejemplo:

- Técnicas de comunicación.
- Técnicas de dialogo.
- Trabajo en equipo.

- Toma de decisiones por consenso.
- Medios de comunicación: funcionamiento y posibilidades.

8. Sistema de control:

Aquí se debe establecer un sistema de control en el que como mínimo deba figurar:

- Criterios de calidad.
- Estándares de cumplimiento.
- Índices de alerta e intervención
- Medidas correctoras a aplicar.

9. Modelo de contrato:

Aquí se termina con la redacción de un contrato en el que se recogen los criterios a seguir, en términos de comunicación por el franquiciado.

b) Aplicación de la estrategia

- 1. Elección de franquicias:** se identifica a los posibles candidatos, con el apoyo de la dirección, se establece un proceso negociador dirigido a conseguir la aceptación y el compromiso de los franquiciados.
- 2. Formalización del contrato:** después de la decisión de la concesión la primera acción es realizar la formalización del contrato.
- 3. Formación de los franquiciados:** aquí se programa la formación previa en el plan de formación establecido en la fase de diseño de estrategia.
- 4. Programar las acciones de comunicación:** con el apoyo y asesoramiento del Departamento de Comunicación Interna, la unidad franquiciada programará las primeras acciones de comunicación.
- 5. Realización de las acciones:** La unidad franquiciada contando con el apoyo del Departamento de Comunicación llevará a la práctica las acciones programadas.

- 6. seguimiento y control:** El Departamento de Comunicación Interna hará un seguimiento del funcionamiento de la franquicia y cuidará que se alcancen los niveles de calidad, así como los estándares de cumplimiento establecidos e la fase de diseño de la estrategia.
- 7. Evaluación:** periódicamente y al finalizar cada proyecto se efectuarán una evaluación del proceso, destacando los logros obtenidos, analizando los fallas detectados, tratando de identificar las causas que las han originado.

2.7.3 Estrategia de Adelantamiento

Lo que se busca es adelantarnos a los hechos o acontecimientos. Es necesario el compromiso de los directivos, para poder brindar un acceso a la información anticipado a los acontecimientos, para que de esta forma cada proceso tenga un procedimiento (y encargado del proceso) frente a los hechos que puedan ocurrir. Tener a las personas preparadas, los procesos establecidos y los medios disponibles antes de los acontecimientos.

a) Diseño de la estrategia

- 1. Compromiso de la Dirección:** El primer paso en el diseño de la estrategia de adelantamiento o, mejor, como paso a previo al inicio de su elaboración debe contarse con el compromiso explícito de que la organización quiere iniciar esta experiencia. Si no se cuenta con este compromiso no es aconsejable acometer el Adelantamiento; por lo que será mejor posponerlo hasta el momento de conseguir dicho compromiso.
- 2. Acceso previo a la información:** El siguiente paso es consecuencia del anterior y consistente en establecer los mecanismos que aseguren y garanticen que el Departamento de Comunicación Interna conocerá con antelación las decisiones que vayan a generar hechos o acontecimientos que afecten de forma significativa a la empresa y

a su personal. Esto requiere una sintonía perfecta entre la unidad de Comunicación Interna y los órganos de decisión de la empresa, y con los agentes sociales. Lo ideal es que el responsable de Comunicación Interna forme parte del Comité de Dirección y que, como consecuencia, tenga conocimiento de todos los proyectos desde el inicio.

- 3. Elaborar procedimientos:** Para poder dar una respuesta inmediata a las exigencias de comunicación derivadas de una decisión, es necesario que disponer de unos procedimientos de actuación que deberán elaborarse previamente y tenerlos operativos en todo momento.
- 4. Plan de actuación:** En esta fase debe diseñarse un esquema de plan de actuación que establezca los pasos a seguir en el proceso comunicativo para garantizar que, en todo momento, llevamos la iniciativa y nos adelantamos a los acontecimientos.
- 5. Preparación de medios:** El Departamento de Comunicación Interna debe poder disponer permanentemente de los medios necesarios para iniciar cualquier acción de comunicación en el momento preciso. No es necesario tener almacenados todos los medios con alguna posibilidad de utilización, por remota que sea. Sí es necesario, sin embargo, tenerlos localizados y establecer el sistema para acceder a ellos en el menor tiempo posible, Como medida de seguridad, es aconsejable tener duplicado o triplicado el sistema de acceso inmediato a los medios.
- 6. Plan de Emergencia:** Elaborar un plan específico de comunicación en caso de emergencia, en el que se establezcan los objetivos, las estrategias y las acciones a desarrollar en el supuesto de que se produzca una emergencia. En este plan deben quedar claramente

asignadas las responsabilidades de qué debe hacer quien. Este plan de comunicación debe integrarse en el plan global de actuación en caso de emergencia.

- 7. Seguimiento y control:** Finalmente, se diseñara un sistema de seguimiento en el que se definan los criterios de evaluación que permitan conocer si la fase de aplicación se ha desarrollado correctamente, o si se han producido deficiencias, y su identificación.

b) Aplicación de la estrategia

- 1. Punto de partida:** A partir de la decisión adoptada –o, mejor aún, en estudio, se determinara el tipo de información a transmitir, así como el momento idóneo para el inicio de la acción: el día D, hora H, en función de las características del hecho o acontecimiento y del tipo de comunicación que se decida realizar.
- 2. Prever las reacciones:** Prever las circunstancias en que se van a producir estos hechos y las posibles reacciones del personal ante el mismo. Esto es, como lo va a aceptar. El responsable de Comunicación Interna debe informar a la Dirección de los riesgos que se asumen con cada decisión y de los costes sociales que puede tener. En más de una ocasión deberá recomendar que una decisión en concreto no siga adelante. En cualquier caso, deberá estudiar el enfoque y el tratamiento que debe darse a la comunicación de una decisión para minimizar las consecuencias. Como venimos repitiendo a lo largo de este libro, no se trata de dorar ninguna píldora, ni siquiera de convencer a nadie; de lo que se trata es de evitar distorsiones de la realidad y malos entendidos. En muchos casos este tratamiento consistirá en explicar con toda claridad y sinceridad no sólo la decisión adoptada, sino las razones que han pesado en la toma de dicha decisión.

3. Programar las acciones de comunicación: Preparar minuciosamente la operación de comunicación. En este programa se establecerán las acciones a desarrollar, las estrategias elegidas para guiar la acción, los medios necesarios y los objetivos que se propone alcanzar. Se elaborará, asimismo, el calendario de la operación y se identificarán las personas que vayan a intervenir.

4. Realizar las acciones programadas: Una vez decidido qué se va a comunicar y cómo va a hacerse, sólo queda poner en práctica las acciones programadas.

Es importante recordar que, en esta estrategia, lo fundamental es el cuándo; por lo que; aunque la urgencia nunca debe utilizarse para justificar fallos, tampoco debemos olvidar que, en estos casos, la perfección no es rentable. Es decir, la acción de comunicación mejor diseñada y ejecutada, si se hace tarde o fuera de tiempo, no sirve de nada.

5. Actuación en caso de emergencias: Activar el plan específico de comunicación en caso de emergencia, en el momento en que se produzca una situación que lo requiera, y actuar de conformidad con lo establecido en el mismo.

6. Seguimiento y control: Tras cada acción o plan de comunicación en el que se aplique la estrategia de adelantamiento, y de forma especial en el caso de emergencia, debe realizarse una comprobación de cómo ha funcionado y de si, realmente, se ha llevado la iniciativa y se ha ido por delante de los acontecimientos.

2.7.4 Estrategia de Nominamiento

Consiste en hacer que cualquier acción de comunicación no sea un proceso frío, impersonal y ajeno, es decir: que se produzca entre una relación empática entre dos o más personas, que las relaciones y el trato no sea lejano y frío, para este es necesario la voz a voz, cara a cara etc. en el cual los gestos, mirada, tacto cobra un papel fundamental para empatizar.

a) Diseño de la estrategia

- 1. Base de datos:** consiste en disponer de una base de datos configurada con criterios de comunicación. Lo ideal y más económico es conseguir que la base de datos de gestión de personal responda a los criterios de comunicación; pero como esto no siempre es posible, habrá que crear un fichero paralelo que reúna las condiciones requeridas por comunicación .en ningún caso deben utilizarse ficheros que respondan a otros criterios porque podrían hacer fracasar la comunicación.
- 2. El libro de estilo:** consiste en introducir en el libro de estilo de la intracomunicación un capítulo en el que se recojan los criterios y requisitos que debe cumplir una comunicación personalizada, así como los vicios a evitar.
- 3. Procedimientos de actuación:** Para facilitar la posterior actuación práctica, se elaboraran procedimientos operativos para cada una de las situaciones estándares de comunicación que se hayan identificado.
- 4. Formación:** En los planes de formación sobre comunicación, deberá incluirse un tema en el que se muestren desarrollen las recomendaciones sobre personalización de la comunicación.

5. Sistema de seguimiento: finalmente se establecerá un sistema de seguimiento que permita comprobar, en todo momento, si la comunicación se ajusta algo que hemos definido como comunicación personalizada

b) Aplicación de estrategia

1. Identificación de los interlocutores: No debe iniciarse ninguna acción de comunicación sin tener claramente identificado al interlocutor o interlocutores con quien queramos comunicarnos. Para identificar a los interlocutores nos serviremos de la base de datos elaborada en el punto uno de la fase anterior. Si el interlocutor es una sola persona, la identificación debe ser lo más amplia completa que la discreción y el respeto a la intimidad permitan. Si nos queremos comunicar con un grupo o colectivo, identificaremos las características comunes que les configuran como tal colectivo. Si el grupo es muy heterogéneo, será aconsejable segmentarlo en subgrupos con evidentes características o puntos de interés comunes; y, a partir de esa segmentación, dirigidos a cada subgrupo en concreto.

2. Personalizar la comunicación: una vez identificado el interlocutor y cuando ya tenemos de él un conocimiento suficiente, estamos en condiciones de personalizar la comunicación. Si el interlocutor es una sola persona, nos dirigimos a él por su nombre y en toda la comunicación (ya sea verbal o por escrito) lo trataremos como una persona única y específica. Como al identificarlo, ya nos hemos formado una idea de cuál es su situación, sus intereses, sus problemas y sus precauciones, no solo las tendremos en cuenta, sino que haremos referencia de ellas. Naturalmente, entre esas características a las que habremos de ajustar nuestra comunicación están en el sexo, la edad, la antigüedad en la empresa, el puesto que

ocupa en el centro de trabajo, su historial profesional; en las comunidades autónomas en las que se utilizan dos lenguas, la comunicación debe hacerse en la lengua habitual de interlocutor.

Si con quien vamos a comunicarnos es con un colectivo con intereses o problemas comunes, trataremos de enfocar nuestra atención hacia esos puntos comunes, propios de colectivo; en ningún caso le daremos un tratamiento impersonal y anónimo.

3. Responsabilizarse: Quien, en un momento determinado, realice una acción de comunicación debe asumir la responsabilidad de la misma, identificándose ante sus interlocutores. Aquí no vale esconderse tras títulos o siglas protectoras como la dirección o la empresa, etc. Lo correcto es dejar claro quién es el responsable de la comunicación y a título de qué o en representación de quien comunica, firmando el comunicado con su nombre y el cargo que ocupa en la empresa.

El responsabilizarse de la comunicación tiene doble efecto beneficioso: Por una parte, da credibilidad a la comunicación, pues hay alguien que da la cara; por otra, da confianza al destinatario, que conoce a su interlocutor.

4. Empatizar: Pero en línea con lo que venimos apuntando, debemos dar un paso más. La comunicación ganara en calidad eficacia, si hacemos un esfuerzo por establecer una relación empática con nuestro interlocutor o interlocutores. La empatía, como sabemos, es la capacidad que nos permite acercarnos a la comprensión de los sentimientos de los demás. Es decir, antes de iniciar una acción de comunicación, debemos intentar pasar al otro lado, situarnos del lado de ellos, tratar de comprender su posicionamiento ante la información que vaya a transmitirles. Si prevemos que lo que vamos a comunicar no va a ser recibido con satisfacción, este ejercicio de aproximación empática puede sernos de gran ayuda en el enfoque

que vayamos a dar a la comunicación. Esto nos permitirá abordar la acción con naturalidad y hacerles comprender que conocemos y compartimos sus inquietudes y temores; pero al mismo tiempo, si nuestro planteamiento es honesto y en ocasiones anteriores hemos cimentado una sólida credibilidad, comprenderán que lo que les estamos comunicando, aunque no les guste, es una realidad a la que deben enfrentarse y, sobre todo, tendrán el convencimiento de que no pretendemos engañarles.

Si actuamos de esta forma y demostramos autenticando y sincero interés por nuestros interlocutores, no debemos esperar que cambien sus puntos de vista y acepten el nuestro; pero si podemos esperar que nos escuchen, estudien nuestra propuesta y, en definitiva, estén mejor predispuestos a aportar sus ideas para alcanzar una solución de consenso.

5. Cuidar las formas: Si la comunicación es directa y personal, la actitud que adoptemos puede facilitar o entorpecer el entendimiento.

Como ya hemos adelantado en otra parte de este libro, la comunicación no trata de imponer la verdad de una parte sobre la otra; la función de la comunicación es propiciar que, sobre un mismo asunto, afloren diversas interpretaciones y facilitar una síntesis que mejore sustancialmente la posición de partida. Por ello, la actitud que debemos adoptar ha de ser abierta y no defensiva mostrando en todo momento un trato correcto, educado y agradable.

En este orden de cosas, no estará de más cuidar nuestras formas de expresión. Una conversación fluida, gramaticalmente correcta, de un nivel cultural medio alto y con una voz convenientemente modulada, facilitara la comprensión y el entendimiento. Solo añadir

que estas características no son innatas, sino adquiridas y que, por tanto, se pueden y deben aprender.

6. Errores que deben evitarse:

- Si realmente quiere comunicar algo, olvídense de circular oficios, es evidente que con este procedimiento no se personaliza la comunicación.
- En ningún caso ni por ningún motivo debe recurrirse al cómodo pero impersonal: Sr./a.; muchísimo menos puede admitirse el Querido/a amigo/a. No hace falta ser muy perspicaz para darse cuenta de que, de <<amigo>> o <<amiga>>, nada. Una nota, una carta o cualquier comunicación que empiece así, además de ser una grosería, denota un desprecio hacia el interlocutor al que se dirige y una total falta de interés en la comunicación; como, además, normalmente esta al principio, la comunicación pierde credibilidad y lo más probable es que fracase.
- Si debe enviar una misma comunicación a un número considerable de personas, envíe siempre originales, no se le ocurra nunca enviar fotocopias. Con los medios de reproducción que existen hoy alcance de cualquiera, el obtener los originales que necesite por muy numerosos que sean, no es problema. Está claro que la fotocopia no personaliza la comunicación y demuestra una falta de interés hacia las otras personas.
- Tampoco debe sustituir la firma original por la estampilla mediante un sello de goma.

La obviedad la elevamos a la categoría de estrategia. En esto radica la única novedad del planteamiento y su justificación. Porque, ¿Cuántas cosas tenemos olvidadas por muy sabidas, pero no las aplicamos? Al convertirla en estrategia estamos asegurándonos de que no nos olvidaremos de detalles tan importantes que, cada uno de

ellos por sí solo, puede hacer fracasar cualquier acción de comunicación.

2.7.5 Estrategia de Acercamiento

Ésta estrategia se basa en la logística de la distribución de la información para garantizar que esta llegue en perfectas condiciones a quien vaya dirigida. Ejemplo de esta es el plan de medios.

a) Diseño de la estrategia

- 1. Censo de clientes:** El primer paso consiste en elaborar un censo de clientes actuales y potencias, que comprenda las principales características identificadoras, situación geográfica, etc.
- 2. Catálogo de necesidades:** El siguiente paso consistirá en confeccionar un catálogo de necesidades de los clientes-comunicadores
- 3. Catálogo de canales y medios:** Se confeccionara, asimismo, un catálogo de los canales y medios de comunicación disponibles en el mercado, con sus características específicas y los puntos fuertes y débiles de cada uno.
- 4. Fichero de profesionales:** Se elaborara un fichero suficientemente comprensivo de las empresas y profesionales libres a quienes poder recurrir en caso de necesidad. Este fichero contará con varias (3 o 4) empresas o profesionales por cada especialidad. Se efectuará una valoración de todos ellos, en función de varios parámetros: calidad profesional, fiabilidad en el cumplimiento de plazos, tarifas, etc. Y, como consecuencia de la evaluación, se establecerá una clasificación prioritaria de todos ellos, por especialidades.

- 5. Planificación logística:** En la planificación logística se establecerán las rutas y redes de distribución que garanticen la circulación de la información en condiciones óptimas de calidad, seguridad, fiabilidad y coste. En estas redes se señalarán los puntos críticos y las rutas alternativas
- 6. Procedimientos operativos:** Se elaboraran procedimientos operativos que sirvan de guía de actuación en el momento que se deba responder de forma inmediata a una petición. Estos procedimientos permiten tomar decisiones sobre la marcha e iniciar una actuación a cualquier miembro del equipo de Comunicación Interna, sin necesidad de consultar. Pero en ningún caso deben considerarse pautas rígidas de obligado cumplimiento. Si se observa que un caso no se ajusta a lo previsto en el procedimiento, se buscará, sobre la marcha, la solución idónea.
- 7. Marketing del servicio:** Se cuidará que toda la “clientela” conozca que el departamento de Comunicación Interna dispone de la logística y los medios necesarios y, sobre todo, la disposición y voluntad para resolverles cualquier problema de comunicación que se les presente.
- 8. Fijación de estándares:** Se establecerá una relación de estándares de servicio importantes para el cliente. Entre estos estándares acostumbran a figurar: Lead time de la preparación de pedidos; tiempo de aprovisionamiento; plazos de entrega; calidad del producto y del servicio; proceso de reclamaciones y devoluciones; mantenimiento y servicio de asesoramiento; información sobre el estado de los pedidos. A los que, en todo caso, habrá que añadir cualquier otro que propongan los clientes.

Una vez determinados los estándares decisivos en la percepción de los clientes, es preciso cuantificar la importancia subjetiva que cada uno de ellos tiene en la evaluación de nuestra empresa o actividad (en nuestro caso en la Intracomunicación), es decir, hay que fijar la ponderación, saber cuáles son más importantes y en qué medida.

9. Prospectiva: Se llevará a cabo una labor de prospectiva, apoyada en el estudio de las nuevas tecnologías que vayan apareciendo; en el perfeccionamiento de los sistemas por otras empresas de actividades similares; y en las reclamaciones, quejas y sugerencias de los “clientes”.

10. Seguimiento: Se establecerá un sistema de seguimiento que permita conocer cómo se desarrollan las distintas operaciones, desde su encargo hasta su entrega, comprobar el cumplimiento de los estándares establecidos y detectar posibles desviaciones.

b) Aplicación de la estrategia

1. Aceptación del encargo: El Departamento de Comunicación Interna aceptará cualquier petición que le formule alguno de sus “clientes” internos. La aceptación del encargo supone el compromiso de colaborar con el “cliente” en la búsqueda de la solución idónea a su problema.

2. Análisis del encargo: El Departamento de Comunicación Interna, conjuntamente con el cliente peticionario, estudiará las características del encargo que se le ha formulado. Analizando las posibles vías alternativas de solución.

3. Propuesta de solución: Como resultado del análisis efectuado en el paso anterior, se optará por la solución que se considere más

adecuada y se elaborará una propuesta de actuación en la que se especificaran: la ruta a seguir, los procedimientos operativos a utilizar y los medios necesarios.

4. Programación de actividades: A partir de la propuesta de solución, aceptada por el cliente, el Departamento de Comunicación Interna desarrollará un programa de actividades a realizar, en el que se especificaran los estándares de calidad y plazos a conseguir.

5. Ejecución: La unidad cliente con el apoyo logístico del Departamento de Comunicación Interna procederá a realizar las acciones programadas.

6. Seguimiento: De acuerdo con el sistema establecido, se efectuará un seguimiento de todas las operaciones, comparando lo ocurrido con los estándares de funcionamiento establecidos, y, en caso de detectarse desviaciones significativas, se analizarán las causas y se adoptarán las necesarias medidas correctoras.

2.7.6 Estrategia de Acompañamiento

La estrategia lo que plantea es crear un grupo de voceros, personalizado en la que existe un líder o guía, el cual acompaña el tránsito de una situación a otra, éste se encuentra previamente capacitado para poder resolver dudas o preguntas que surjan y no le dé espacio a la incertidumbre que lo que genera son rumores o miedos.

a) Diseño de la estrategia

1. Selección de los guías: El primer paso consiste en establecer los criterios a tener en cuenta en la selección de los guías. Para desempeñar esta función se requieren personas que, además de reputados expertos en la materia a explicar, sean didácticos; es decir, que sean capaces de

traducir los conceptos técnicos en palabras sencillas, claras y compatibles, y sobre todo, sin sospecha de partidismo .En este sentido, siempre que sea posible es aconsejable recurrir a profesionales externos a la empresa, de reconocida independencia.

2. Planificación de la acción: El siguiente paso se centrara en la elaboración de un plan general de actuación en el que se indicaran los pasos que habrá que seguir en la aplicación de acompañamiento:

- Elaboración del software que servirá de base a la sesión de consulta
- Decidir la política operativa de la sesión de consulta.
- Definir la línea informativa a desarrollar en la sesión de consulta.
- Diseñar un sistema de prevención y resolución de imponderables que se pueden presentar en la aplicación.
- Establecer el número de consultas que se estiman necesarias.

3. Diseñar la logística: Se diseñara la logística de la operación indicando las rutas y las secuencias, así como los medios materiales, técnicos y humanos que serán necesarios: colaboradores, despachos, transportes, ordenadores, teléfono, documentación, etc.

4. Apoyo al acompañamiento: Con el objeto de reforzar y anclar el efecto que se espera conseguir con la acción del acompañamiento, es aconsejable organizar una acción complementaria, basada en una acción personal de los mandos con sus colaboradores (1x1). El objetivo de esta acción es aclarar dudas sobre aspectos generales, pero, sobre todo, transmitir confianza.

5. Oficina de información permanente: como remate final de la estrategia de acompañamiento, se organiza una oficina de información permanente, atendida por un experto, que debe funcionar mientras queden dudas por aclarar. Su objetivo , además de atender aquellos

trabajadores que por diversos motivos no pudieron acudir a la consulta en la fecha programada aclarar dudas de última hora , es , sobre todo, dejar constancia de que la información por parte de la empresa es total y de que el acompañamiento llega hasta el final , es decir , no se abandona al trabajador en ningún momento hasta dejarle en lugar seguro ,con el convencimiento de haber disipado todas las dudas y la confianza de poder tomar su decisión final con conocimiento de causa.

- 6. Comité de seguimiento:** para analizar el desarrollo de la operación y decidir los posibles reajustes a introducir en el programa, tanto en lo referente a la organización como en la forma de efectuar la consulta o el enfoque de la explicación, se organizara el funcionamiento de un comité de seguimiento.

b) Aplicación de la estrategia

- 1. selección de las guías:** la aplicación del acompañamiento deberá empezar por la selección de las guías que reúna las características que han quedado definidas en el paso 1 de la fase de la elaboración de la estrategia.
- 2. preparación de la sesión de consulta:** la preparación de la sesión de consulta comprende varios apartados:
 - Preparación de los medios definidos en el punto correspondiente de la fase de la elaboración de la estrategia. Es decir, buscar y acondicionar los despachos en los que se realizaran las consultas; contactar con los colaboradores de la acción e instruirles de su misión; organizar los transportes; preparar la documentación necesaria, etc.
 - Preparación formal de la sesión; para ello, se organiza un ensayo general de cómo debe funcionar la consulta, en el que intervienen tanto los integrantes de los grupos de expertos como los demás colaboradores.
 - Organización de la participación del personal en la consulta.

Para ello, de conformidad con el calendario y la organización previamente establecida en la fase de elaboración de la estrategia se contacta con los responsables de las distintas unidades organizativas para acordar la participación de su personal en la consulta y la colaboración que se requiere de dicha unidad.

3. comunicación: cuando ya todo está preparado para el inicio de la acción, se dará amplia información de la operación programada a la totalidad de la plantilla de la empresa.

4. realización de la acción: en este paso, se procede a llevar a la práctica las acciones diseñadas y preparadas en las fases y pasos anteriores. Si el diseño ha sido correcto y la preparación minuciosa y cuidada, hay que esperar que la acción se desarrolle de conformidad con lo previsto.

5. Apoyo al acompañamiento: en este paso se realiza la acción prevista con este mismo nombre en la fase de elaboración.

Esta acción complementaria requiere una preparación más minuciosa, si cabe, que la de la oficina de expertos. Para ello hace falta:

Montar una sesión de información –formación con los mandos, en la que:

- Se informa de la estrategia de acompañamiento y en que va consistir.
- Se les pide su colaboración con la unidad de comunicación interna para organizar la consulta de sus colaboradores
- Se explican los puntos clave del tema objeto de explicación
- Se les pide que hablen con sus colaboradores (1x1), después de haber realizado la consulta con el experto, y comprueben si han entendido las explicaciones y si lo tienen todo claro. Si observan que les queda alguna duda, deben aclarársela, si pueden (sin entrar en tecnicismos), si no están en condiciones de aclararla, deben invitarles a que pasen por la oficina de información permanente.

- 6. Oficina de información permanente:** una vez finalizada la operación de consultas en la oficina de expertos, entra en funcionamiento la oficina de información permanente que atendida por un experto, funciona mientras se plantean dudas que aclarar.
- 7. Comité de seguimiento:** desde el momento en que se inicia la aplicación del acompañamiento, cada día , al finalizar la jornada, se reúne el comité de seguimiento para analizar el desarrollo de la operación y tomar , sobre la marcha, las oportunas medidas correctoras , si se estiman necesarias.
- 8. Evaluación de la operación:** finalizada totalmente la operación, se procederá a efectuar un análisis de como se ha desarrollado, tanto en su conjunto como en cada uno de sus fases, con el objetivo de obtener una evaluación global y destacar los aspectos más relevantes de la experiencia , tanto positivo como negativo , de cara a futuras aplicaciones

2.7.7 Estrategia de Ritualizamiento

Ésta estrategia plantea poner en marcha rituales para transmitir la comunicación interna por sí mismos, es decir que se pueda dar y llegar al objetivo (mensaje / sentimiento) por medio de rituales o actos solemnes, un ejemplo para este es un evento social.

a) Diseño de la estrategia

- 1. Análisis de los valores a movilizar:** Con objeto de reconocer cuáles serán los rituales más adecuados es necesario definir los valores a los que focalizar los rituales.

2. **Análisis de los contravalores:** Puede que sea necesario criterizar los valores por negación. Es decir, encontrar rituales que desplacen a valores que no nos interesan.
3. **Elección de los lenguajes:** Es necesario establecer los parámetros lingüísticos que transportarán a los rituales hacia sus receptores-participantes.

b) Aplicación de la estrategia

Plan de acogida: Ritual de “alineamiento” en el momento de la entrada de un nuevo colaborador. En la medida en que las organizaciones se nutren cada vez más de personal rotativo, es imprescindible ejecutar este Plan de acogida. La necesidad de involucrar al nuevo empleado de forma inmediata a nuestra organización hará necesario establecer rituales de bienvenida. Un plan de acogida se efectuara después de todo el proceso de selección y se pondrá en marcha el primer día de trabajo. También puede plantearse algunos días antes de la incorporación definitiva.

Las acciones (rituales) más significativos de un Plan de Acogida son:

- Entrevista de Bienvenida con el Director General
- Pase de Video Corporativo o soportes afines
- Explicación de los Valores Corporativos
- Nombramiento de un Tutor.
- Curso de Formación Básica
- Entrega del dossier de Documentación de Bienvenida.
- Presentación de los compañeros del área de trabajo.
- Entrevista con el Tutor y responsable de RRHH y Comunicación Interna, quince días después de su entrada en la organización.

Arquitectura de reuniones

Aunque este ritual tiene que estar previsto en la Estrategia de franquiciamiento, es necesario que la organización tenga muy bien

establecidos los rituales de las reuniones. Su cadencia, tiempo, organización propia son necesariamente un trabajo que el mando-coordinador debe cuidar como su máxima responsabilidad.

Las organizaciones (sus mandos, queremos decir) deben acostumbrarse a gestionar a través de la comunicación interna (a este concepto nos gusta llamarle el Management by Intracomunicación o el MbyIn) si quieren establecer los vínculos necesarios de sus empleados de su organización.

Rituales sociales

Son todos aquellos actos que tienen que ver con el ámbito social del empleado (cumpleaños, casamientos, nacimientos de un hijo, etc).

Hasta ahora las organizaciones se han limitado a “publicar” estos acontecimientos y los sindicatos a reivindicar mejoras salariales. En el futuro, el respeto por el ser humano que hay detrás de cada caso, será muy apreciado por los involucrados. En estas situaciones, la organización deberá ajustar el ritual a la cultura del personaje en cuestión.

Cualquier exageración se puede volver en contra de la organización.

Rituales de temporalidad

Aun cuando en las organizaciones del futuro será difícil celebrar los cuarenta años de servicio, es necesario establecer los criterios que regirán los ritos de temporalidad. Es decir, será necesario establecer que ritos habrán de efectuarse dependiendo del tiempo que el empleado este consumiendo en la organización. Los rituales de Jubilación serán los más apreciados en los próximos años.

Rituales de reconocimiento

Son aquellos que vinculan la consecución de objetivos al reconocimiento organizacional. En EEUU es habitual nombrar el “empleado del mes” y ofrecerle la posibilidad de que sus compañeros lo sepan (así como sus compañeros saben porque ha sido nombrado y pueden reconocer los símbolos de los valores apreciados de la organización). En nuestro país se

empieza a implantar la cultura del reconocimiento social, sobre todo en empresas o instituciones que tienen fuertes vínculos con el cliente (hoteles, por ejemplo).

Rituales con el entorno

Entendemos rituales con el entorno todas aquellas acciones en las que se involucra al espacio social más cercano del empleado. La familia es una forma social de organizarse que vive en comunidad los problemas de los demás. En la medida en que esta sociedad tiene el referente social en el trabajo, es importante que un Plan de Intracomunicación sea capaz de desarrollar rituales que involucren a ese entorno al que nos referimos. En la estrategia de acercamiento, así como en la de Acompañamiento ya nos hemos referido a la influencia que puede tener el entorno más cercano en el éxito de un Plan de Intracomunicación. Es tradicional referirse a los Días de Puertas Abiertas en este punto. A pesar de que hay que ir con mucho cuidado a la hora de organizarlos, nos parece un buen recurso-ritual. Sin embargo, cada organización deberá encontrar los rituales con el entorno que más encaja en su cultura organizacional.

Medios de Ritualizamiento

Entendemos como medios de ritualizamientos aquellos soportes visuales que por su incidencia en los propios rituales tienen un carácter reforzador del rito implicado.

Por ello, en cada ritual deberemos plantear que medios nos apoyan en el ritualizamiento. No vamos a nombrar la infinidad de posibilidades que hay en este campo, pero quisiéramos establecer el criterio de dos medios que nos parecen imprescindibles en la organización del futuro.

Manual de Estilo

Es el documento que plantea, autoriza y desautoriza el uso de las palabras escritas o verbales. Es el documento que da significado a los usos de las palabras en cada situación. En el apartado de Nominamiento hemos hecho una salvedad sobre este tema.

Manual de Valores

Es el documento donde se reflejan los valores corporativos y sus implicaciones en el comportamiento espontáneo de la organización. Es un documento imprescindible en las organizaciones actuales y se utiliza transversalmente en muchos de los rituales preparados por las organizaciones.

La estrategia del Ritualismo basa todo su planteamiento en que la movilización de valores no puede hacerse sin haber conquistado el comportamiento espontáneo de los empleados. Los “rituales” utilizados hasta hoy (la bronca) no servirán para otra cosa que para controlar a corto plazo dicho comportamiento. Si deseamos aposentar valores corporativos positivos tendremos que apalancar en los rituales y los lenguajes de nuestra organización.

2.7.8 Estrategia de Facilitamiento

En ésta estrategia lo que se busca es identificar los obstáculos o impedimentos que se interponen en la comunicación y que evitan que sea efectiva, para proceder a eliminarlos o apartarlos de estos procesos.

a) Diseño de la estrategia

1. Identificación de los obstáculos: El primer paso consiste en analizar la situación para detectar la existencia de obstáculos que dificultan el normal desarrollo de la comunicación en identificarlos.

Este paso requiere una actitud de observación y de investigación permanente para conocer cómo se desarrollan todas y cada una de las acciones de comunicación que se produzcan en la empresa, que permita comprobar si todo funciona correctamente o detectar cualquier interferencia.

2. Estandarización de problemas: Aunque las situaciones posibles son prácticamente infinitas y, como consecuencia, los obstáculos a superar, impredecibles, resulta útil tratar de clasificar los más frecuentes o importantes en familias o tipos de características afines o similares. A vía de ejemplo, proponemos un modelo de clasificación de los obstáculos que puede servir de guía en la elaboración de la clasificación particular de cada empresa:

a) Obstáculos de tipo personal: Son los debidos a la actitud de los interlocutores en la comunicación, entre ellos, en principal es la “sordera”. Con demasiada frecuencia, la comunicación queda interrumpida o no llega a producirse porque lo que debería ser un dialogo en el que se intercambiara información, se convierte en monólogos alternativos.

Cada interlocutor expone su punto de vista; pero ninguno de ellos escucha es expuesto por su oponente. Está claro que en esta situación no es posible que se produzca comunicación.

Otro grave inconveniente que impide que exista verdadera comunicación consiste en la quiebra de la credibilidad. Todos conocemos demasiadas situaciones en las que alguien intenta convencernos de algo en lo que ellos son los primeros en no creer. Esta situación es, desgraciadamente, muy frecuente en las empresas, ya sea de Dirección, ya sean los sindicatos. Lo más grave es que se trata de un proceder de miopía total; porque cuando se ha perdido la confianza, aunque se utilicen las mejores técnicas y los medios más poderosos, no consigue nuestra aceptación.

b) Deficiencias de los medios: A veces, la comunicación se interrumpe o distorsiona como consecuencia de fallos técnicos en los medios utilizados. Por ejemplo, una avería telefónica, un error en la distribución

de los soportes escritos, un fallo en la megafonía en el transcurso de una conferencia, etc.

También puede producirse como consecuencia de un error en la elección del medio.

c) Fallos estructurales: Una organización burocrática, con muchos niveles jerárquicos constituye un obstáculo, a veces insalvable, para que la información circule de forma fluida y, como consecuencia, se resiente la comunicación. Los puntos de obturación o atasco que existen en todas las organizaciones; son puntos a los que llega información, que debe circular, pero que se retiene.

3. Elaborar procedimientos: Una vez identificados los obstáculos que impiden la correcta comunicación, programar acciones tendentes a remover dichos obstáculos y dejar expedito el camino para que la comunicación pueda desarrollarse con total normalidad. Es recomendable elaborar procedimientos de actuación estos deben establecer las acciones a realizar, los métodos a utilizar y los medios necesarios.

4. Elaboración de un plan específico: En el caso de que, para superar un obstáculo detectado, no sea de aplicación ninguna de los procedimientos estándar preparados, se elaborará un plan específico de actuación.

5. Sistema de seguimiento: En esta fase de elaboración de la estrategia, debe establecerse un sistema general de seguimiento que sirva de pauta al seguimiento real a efectuar en la fase de aplicación.

b) Aplicación de la estrategia

- 1. Centrarse en el obstáculo:** El primer paso de la fase anterior ha considerado en analizar la situación e identificar los obstáculos que interfieren en el proceso comunicativo. El primer paso de esta fase de aplicación de la estrategia consiste en tomar el obstáculo identificado y centrarse en él, tratando de acotar su incidencia real sobre la comunicación.
- 2. Elección de procedimiento:** En función del tipo de obstáculo, se escogerá el procedimiento de actuación más adecuado para remover u obviar el obstáculo.
- 3. Programar las acciones:** El siguiente paso consistirá en efectuar una programación detallada de las acciones a realizar, derivadas del procedimiento elegido o del plan específico de actuación elaborado al efecto en el paso 4 de la fase anterior; con acopio de medios y establecimiento del calendario.
- 4. Realizar las acciones programadas:** En este proceso, se procederá a realizar las acciones previamente programadas.
- 5. Seguimiento:** Desde el inicio de la acción se efectuara un seguimiento del proceso, según las pautas fijadas en el paso 4 de la fase de elaboración, para comprobar si se desarrolla de conformidad con la programación establecida o se producen desviaciones significativas. En caso de detectarse desviaciones, se procederá a tomar las medidas correctoras que se estimen pertinentes.
- 6. Evaluación:** Finalizada la acción, se efectuara una evaluación del conjunto del proceso para determinar si se han alcanzado los objetivos previstos o, en caso contrario, averiguar las causas que lo han impedido.

- Identificación errónea del obstáculo
- Elección equivocada del procedimiento
- Programación deficiente
- Fallos en la ejecución.

2.7.9 Estrategia de Diseñamiento

En ésta estrategia el uso adecuado de las técnicas y métodos de diseño para llamar la atención de los destinatarios de la información es importante para generar su interés, es decir: que sean atractivos, en esta estrategia por ejemplo entra todo el material POP.

a) Diseño de la estrategia

Para el diseño de la Estrategia de Diseñamiento proponemos desarrollar el siguiente proceso:

- 1. Definir las pautas de diseño:** El diseño en una empresa no puede ser arbitrario; debe responder y a reflejar la cultura de la empresa y debe ser un medio para consolidar y transmitir la imagen de la empresa. Para ello, deben definirse y establecer los criterios y parámetros a que debe ajustarse cualquier acción de diseño. Criterios y pautas que estarán enmarcados en lo establecido para la imagen corporativa de la empresa destinada al exterior.
- 2. Catálogo de profesionales:** Se confeccionará un fichero con varios profesionales por especialidad: diseño gráfico, audio-visual, organización de actos, etc., en el que se reflejara toda la información de interés: dirección, teléfono, persona de contacto, especialidad, tarifas, otros datos significativos.
- 3. Análisis de la acción de comunicación:** Al planificar cualquier acción de comunicación, debe analizarse tanto el tipo de comunicación a realizar como los medios a utilizar.

4. Elección de acciones concretas: Analizada la acción de comunicación que se va a realizar, se está en condiciones de seleccionar el tipo de diseño a utilizar y las acciones que deberán ponerse en marcha.

5. Plan de actuación: Como último paso en la elaboración de la estrategia, se confeccionara el correspondiente plan de actuación.

b) Aplicación de la estrategia

Definido en la fase anterior que es lo que hay que hacer y cómo hacerlo, procede ahora llevar a la práctica lo allí establecido; para ello, proponemos seguir los siguientes pasos:

1. Elección de profesionales o colaboradores: En función del tipo de acción de comunicación a realizar y del modelo de diseño a aplicar, se seleccionaran los profesionales colaboradores a quienes se les vaya a encargar le realización o asesoramiento del proyecto de diseño.

2. Confección de maquetas: Previo al inicio de cualquier acción de comunicación en la que se haya decidido que intervenga la estrategia de diseñamiento, debe encargarse a la empresa o profesional que se haya seleccionado la confección de una maqueta de la acción de diseño de concreto. Para ello, debe transmitirse a estos profesionales una idea lo más clara y completa posible de lo que queremos. La transmisión de esta idea es aconsejable hacerla en varias reuniones de trabajo en las que, además de los profesionales externos y los responsables de Comunicación Interna, deben participar la mayoría de las personas que vayan a intervenir en las acciones. Asimismo, es importante acudir a estas reuniones con una actitud abierta y aprovechar las sugerencias que aporten los profesionales. Aunque la responsabilidad de la decisión final sea del departamento de Comunicación Interna, la profesionalidad y la experiencia de los expertos son muy valiosas y contribuyentes a mejorar la idea inicial.

Con toda información recogida en estas reuniones de trabajo, los profesionales externos confeccionan una maqueta de la acción la acción de comunicación a realizar.

3. Pre-test: Presentada la maqueta, debe analizarse si responde al encargo efectuado, si va a cumplir el objetivo que se le ha asignado y, por tanto, debe pasar a la fase de realización o si, por el contrario, debe introducirse alguna modificación. Para efectuar este análisis, es aconsejable someter la maqueta a un pre-test con una muestra representativa de los destinatarios de la acción.

La decisión de aceptar la maqueta tal como se ha presentado o las modificaciones a introducir se adoptarán en función del resultado del pre-test.

Esta operación se repetirá cuantas veces sea necesario hasta lograr la aceptación consensuada.

4. Programación: Una vez aceptado el diseño en su versión definitiva, pueden llevarse a la práctica las acciones programadas en el punto 4 de la fase anterior.

5. Realización de la acción: A continuación, deben ejecutarse las acciones programadas en el paso anterior.

6. Post-test: Finalizada la acción, es necesario realizar un nuevo test entre una muestra representativa (distinta de la que participó en el pre-test) para averiguar si la acción diseñada ha conseguido el objetivo propuesto o se han producido errores o deficiencias.

7. Evaluación: Por último se procederá a efectuar una evaluación global del proceso.

2.7.10 Estrategia de Anclamiento

Consiste en ordenar los procesos de manera sistemática y metodológica para consolidar el cambio, estos cambios tienen que ser fuertes y tener un seguimiento a corto, mediano y largo plazo.

a) Diseño de estrategia

Para el diseño de estrategia de anclamiento, proponemos seguir el siguiente proceso:

1. Estudio previo de situación: antes de iniciar acciones programadas para la implantación del cambio, en realidad como una actividad paralela a la elaboración del plan de cambio e, incluso, como una parte de dicho plan, se elaborará un estudio topográfico de la nueva situación surgida como consecuencia de la implantación del cambio. En este estudio deben reflejarse tanto los aspectos favorables al cambio como los factores de oposición y resistencia. Se analizarán y evaluarán las fuerzas del juego, los posibles apoyos internos y externos, las alianzas previsibles en uno o en otro sentido, etc. Por último se efectuará un sondeo prospectivo de la posible evolución de los acontecimientos

Este estudio nos ofrecerá un plano de referencia que orientará nuestra futura actuación. El carácter previo y orientativo de este mapa de situación requiere que sea actualizado permanentemente, conforme se vayan produciendo los acontecimientos

2. Consolidación del cambio: se debe elaborar un plan destinado a que ese cambio que acaba de implantarse se consolide y haga inviable el retorno de la situación anterior. Debido a la lentitud del proceso de consolidación, este plan debe contemplar el medio plazo y prever acciones de refuerzo a lo largo de todo el periodo. Como plan de acción, debe ser flexible y tener previstos los mecanismos de revisión adaptación a las necesidades impuestas por la evolución de la realidad.

3. Fortificación de las posiciones: esta fase complementaria e la anterior y consiste estar preparados para hacer frente a cualquier intento involutivo y, para ello, debe diseñarse un sistema de alarma que permita detectar con la suficiente antelación cualquier maniobra encaminada a entorpecer o abortar la consolidación del cambio.

4. Plan de seguimiento y control: se diseñara un plan de seguimiento y control que permita conocer en todo momento el proceso de consolidación del cambio y disponer de los mecanismos de actuación, en el caso de que sea necesario intervenir.

b) Aplicación de la estrategia

1. Consultar el plano de referencia: al iniciar la aplicación de la estrategia de anclamiento, debe analizarse el plano de referencia , elaborado en el paso 1 en la fase anterior, para determinar cuál es la situación real a que se enfrentan y , en función de esta situación, decidir la situación a seguir.

2. Elaboración del programa: una vez decidida la actuación a seguir, estamos en condiciones de programar las acciones que sea necesario realizar.

3. Ejecución de las acciones de consolidación del cambio: una vez introducido el cambio, es necesario realizar las acciones establecidas en el plan de consolidación del cambio.

4. Fortificación de las posiciones: se establecerán los mecanismos de alerta y detección de posibles intentos involutivos, definidos en el paso 3 de la fase de elaboración de estrategia.

5. Seguimiento y evaluación: desde el inicio la aplicación de la estrategia, se efectuara un seguimiento de cómo se desarrolla el proceso, de forma que, caso de saltar las alarmas, puedan efectuarse automáticamente los mecanismos correctos previamente establecidos. Al finalizar el proceso, se efectuara una evaluación critica de cómo ha funcionado en su totalidad.

PRE – ANCLAMIENTO

En algunos acasos hemos visto la efectividad de efectuar un pre-anclamiento. Este “matiz” estratégico funciona en el diseño del plan específico y consiste en asignar nombres a cada fase de dicho plan. La definición exacta de los objetos de cada fase del plan con la asignación de un nombre sugerente genera un referente mental con los involucrados que constituye un pre – calentamiento que mejora todo el tránsito de plan de intracomunicacion como asegura el anclamiento definitivo del mismo.

2.8 Gestión de fuerza de ventas

La gestión de la fuerza de ventas abarca varias políticas y procedimiento que guían a la empresa a reclutar, seleccionar, capacitar, supervisar, motivar y evaluar a los representantes para gestionar su fuerza de ventas (Kotler et al, 2012, p.556).

La gestión de la fuerza de ventas tiene como piedra base el reclutamiento y selección de personal, de allí saldrán los potenciales talentos que mejor se adapten al tipo de perfil que se espera en un organización, por ello el corazón de cualquier operación exitosa de la fuerza de ventas se encuentra en el reclutamiento y selección de personal, porque no solo ayudaría a tener mayor rendimiento del personal, sino también a reducir la tasa de rotación evitando los costos en perdida de reclutamiento que se tiene cuando una persona no es seleccionada correctamente, perdiendo dinero, tiempo y recursos. “Una fuerza de ventas con mucha gente nueva es menos productiva y la rotación de personal perturba las importantes relaciones con los cliente” (Kotler et al, 2013, p.398).

Según Kotler y Keller (2012): “La rotación de personal promedio entre los representantes de ventas de todas las industrias es casi del 20 por ciento. La rotación de personal provoca pérdida de ventas, mayores costos por encontrar y capacitar reemplazos y, con frecuencia, más presión en los vendedores existentes para compensar la falta de personal” (p.557).

Kotler (2013) nos menciona una investigación donde sugiere que los mejores vendedores poseen cuatro talentos claves: motivación intrínseca, estilo de trabajo coordinado, la capacidad de cerrar una venta y quizá lo más importante, la capacidad de construir relaciones con los cliente.

Los súper vendedores o ejecutivos de ventas desarrollan habilidades y conocimientos para realizar bien su trabajo. Una de las más importantes es que son solucionadores de problemas, se ponen en el lugar del cliente para poder entender sus necesidades y desde allí poder ofrecer algo que le sirva al cliente a largo plazo, estos mismo ejecutivos describen que el mejor en ventas debe tener la capacidad de ser buenos escuchas, tener empatía, pacientes, afectuosos y sensibles.

No existe una forma correcta de vender pero si existen pautas que pueden seguir un vendedor exitoso utiliza métodos distintos que se aplican de acuerdo a sus fortalezas y talentos propios. El papel que juega el reclutador es importante porque de él dependerá la conformación de la fuerza de venta (pp.398-399).

2.9 Análisis de los puestos

Si bien es cierto el análisis de los puestos es administrado por los recursos humanos es aquí donde el reclutador si se ve involucrado, de acuerdo a los requerimientos de la empresa es que se buscara y evaluara los perfiles más cercanos a las necesidades organizacionales.

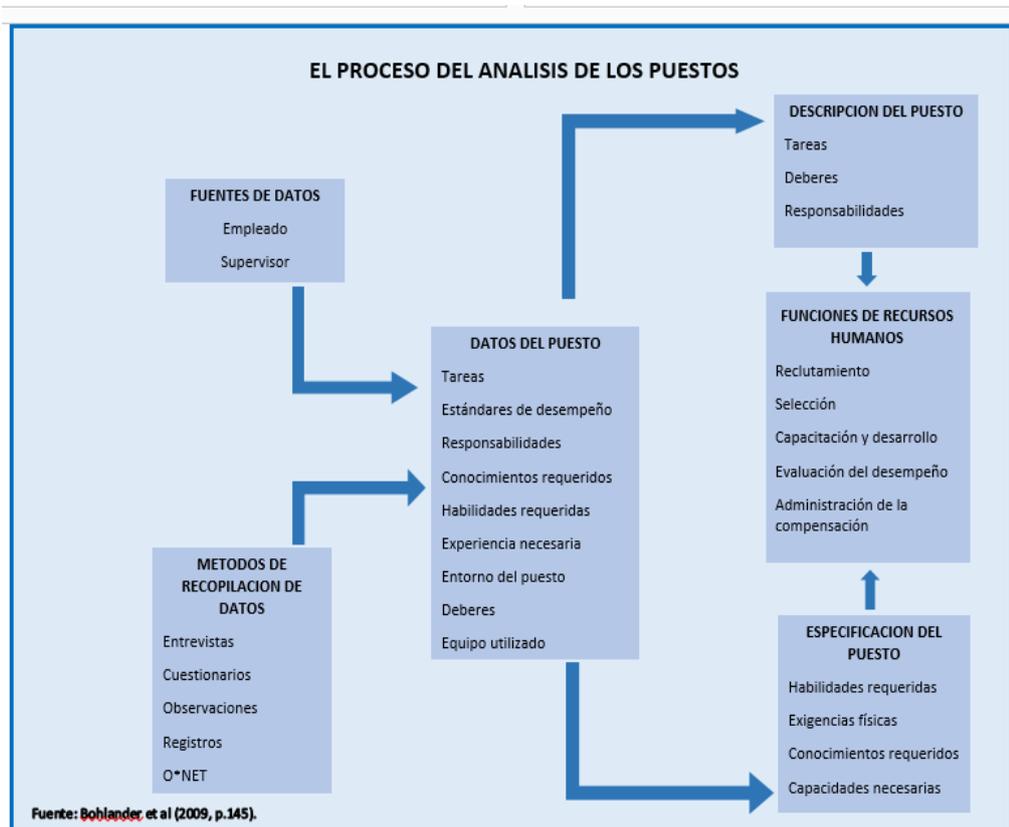
Estas necesidades son plasmadas en un puesto de trabajo, indicando las tareas o funciones que un empleado debe cumplir para que la organización logre sus objetivos, de acuerdo al puesto vacante.

El propósito de este análisis de los puestos es obtener respuestas a 6 preguntas:

- ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?
- ¿Cuándo deberá terminarse ese trabajo?
- ¿Dónde deberá llevarse a cabo ese trabajo?
- ¿Cómo realiza el empleado el trabajo?
- ¿Por qué se hace el trabajo?
- ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?

Estas preguntas responderían a un resumen de los deberes y responsabilidades de un trabajo, su relación con los puestos, los conocimientos y habilidades que se requieren y las condiciones laborales en la que se llevara a cabo (Wayne, 2010, pp.92-93).

El análisis de los puestos es el punto de partida para saber los datos del puesto para que el reclutador pueda realizar mejor su trabajo y cubrir la necesidad de la empresa, es una ayuda tanto para empresa grande o pequeña, la identificación de la funciones para cada puesto de trabajo en la empresa es esencial para llegar al éxito (Bohlander et al, 2009, pp.144-145).



2.10 Proceso de reclutamiento y selección de personal

Definiciones

Según Chiavenato (2009): "El reclutamiento es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito" (p.117).

Según Wayne (2010): "el reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización (p.128).

Según Blog Administración de Empresas "El reclutamiento tiene como objetivos específico suministrar materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización".

Según Chiavenato (2009): La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo (p.137).

De las definiciones planteadas por los diferentes autores hemos llegado a la conclusión que: "El reclutamiento se encarga de proporcionar materia de talento humano, mientras la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados según sus habilidades, competencias y conocimientos para satisfacer las necesidades de la organización" (Lecca, 2017).

2.11 El reclutamiento

En el reclutamiento se ve como los individuos son atraídos en el momento oportuno y en cantidades suficientes, con las cualidades adecuadas para ocupar posiblemente un puesto disponible dentro de una empresa u organización y esto se da cuando existe una necesidad de empleados. Según Chiavenato (2009) el reclutamiento puede tener

como objeto buscar a candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización y mantener el statu quo, por otra parte, se puede concentrar en la adquisición de competencias necesarias para el éxito de la organización y aumentar la competitividad del negocio. Cuando el reclutamiento busca atraer candidatos para que ocupen los puestos vacantes y disponibles, entonces vale la pena interesarse en atraer también las competencias necesarias para el éxito de la organización. (p.120).

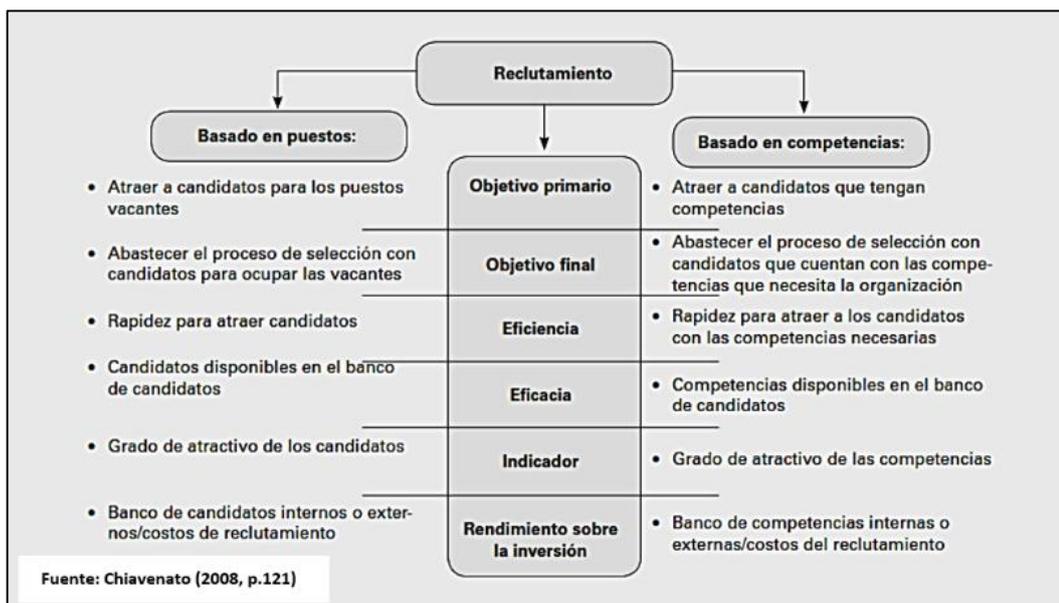
El papel que cumple el reclutador también es importante, ellos pueden provocar fuertes impresiones en los candidatos ya sean positivas o negativas, motivo por el cual el éxito del reclutamiento se da cuando los reclutadores son escogidos y entrenados, además es esencial que el personal que recluta debe saber con exactitud qué exige el puesto y qué se busca en los candidatos (Chiavenato, 2009, p.127).

a) Reclutamiento basado en puestos busca:

- Atraer a candidatos para los puestos vacantes.
- Abastecer el proceso de selección con candidatos para ocupar las vacantes.
- Rapidez para atraer candidatos.
- Candidatos disponibles en el banco de candidatos.
- Grado de atractivo de los candidatos.
- Banco de candidatos internos o externos/costos de reclutamiento.

b) Reclutamiento basado en competencias busca:

- Atraer a candidatos que tengan competencias.
- Abastecer el proceso de selección con candidatos que cuentan con las competencias que necesita la organización.
- Rapidez para atraer a los candidatos con las competencias necesarias.
- Competencias disponibles en el banco de candidatos.
- Grado de atractivo de las competencias.
- Banco de competencias internas o externas/costos del reclutamiento.



2.11.1 Solicitud de personal

Es el documento donde se especifica el título del puesto y requerimientos de la empresa para un nuevo trabajador (Wayne, 2010, p.132). Según Chiavenato (2008) en muchas organizaciones en las que no existe un sistema estructurado de descripción y análisis de los puestos, la solicitud es una forma que el gerente requisita y firma, e incluye varios campos en los que se le solicita que anote los requisitos y características deseables del futuro ocupante. En esas organizaciones todo el proceso de selección se basa en la información acerca de los requisitos y características apuntados en la solicitud (p, 144).

2.11.2 Fuentes de reclutamiento

Se debe determinar las que son los espacios donde se localizan a los candidatos calificados. Estas fuentes pueden ser internas, personal que trabaja en la empresa o externas personas o individuos de afuera que puedan cumplir con los requisitos requeridos (Wayne, 2010, p.132).

El reclutamiento interno es usado para llenar vacantes que se puedan usar como medio de desarrollo profesional, ampliación de oportunidades y motivación entre los empleados existentes (Tyson, 2011, p.109).

2.11.3 Métodos de reclutamiento

Son los medios específicos que se utilizaran para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa, son canales o vías utilizadas por las empresas que están en necesidad de cubrir sus puestos de trabajo disponible.

De esta forma para Tyson et al (2014, pp.109-111) los métodos de reclutamiento son los siguientes:

a. Agencias gubernamentales

En este caso es cuando el gobierno toma la responsabilidad de coordinar y supervisar cierto sector del empleo y del desarrollo de los recursos laborales.

b. Agencias Institucionales

Son las establecidas por organizaciones particulares para ayudar a sus propios miembros o ex miembros a encontrar trabajo y generalmente no tienen fines lucrativos.

Este tipo de agencias usan:

- Bolsas de trabajo de trabajo de instituciones académicas.
- Bolsas de trabajo de instituciones y sindicatos.

c. Agencias de empleo privadas

Las agencias privadas son las que aportan un servicio muy valioso en el reclutamiento de personal pues tienen conocimiento especializado de las condiciones del trabajo, requisitos en campos particulares, objetividad en sus puntos de vista y habilidad para conducir el proceso de selección. Este tipo de servicio es la que ayudaría a reclutar personal en situaciones donde no se encuentra el perfil requerido.

Una posible desventaja de esto es que no hay una mayor compenetración entre la agencia y la empresa por lo que podría haber una carencia de ya en el conocimiento de los aspectos culturales, ambiente

laboral y la vida de la organización. Este tipo de agencias al ser privadas tienen un costo que debe asumir la empresa que contrata sus servicios.

d. Anuncios a la prensa

Los anuncios de prensa son los métodos más comunes al reclutar personal, aquí se ve el uso de los medios de comunicación escritos, de radio, televisión, revistas profesionales. De usar distintos métodos de reclutamiento todos deberían decir lo mismo para tener un solo mensaje.

e. Solicitudes y curriculum no deseados

Es cuando una persona busca empleo y deja su hoja de vida en las empresas para ser llamado en el momento que exista un puesto disponible, aquí es importante que la empresa sea claro en decir si están contratando, así mismo si llegaron a ser entrevistados en el momentos y ser rechazados también se debe comunicar para que estas personas no estén a la espera de una respuesta posiblemente positiva.

f. Reclutamiento por internet

El internet se ha vuelto un medio de ayuda tanto para los empleadores como para las personas que buscan trabajo, estos han visto al internet como un medio más económico, rápido y potencialmente más efectivo. El sistema que se maneja en estas plataformas permite filtrar los perfiles que están buscando, agilizando la búsqueda en la base de datos donde ya existes solicitantes a la espera de un puesto disponible.

Así mismo este tipo de reclutamiento es llamado por Wayne (2011, p.139) reclutamiento en línea el cual permite identificar con eficacia a aspirantes tanto activos como pasivos. Tiene menores costos, es más practico publicar un anuncio, las respuesta son por lo general inmediatas además al tener un procesamiento computarizado reduce tiempos en el proceso de reclutamiento. Esta postura refuerza a lo expresado anteriormente por Bohlander et al (2009).

g. Referencias de los empleados

Este método es uno de los más usados en las empresas, los empleados suelen recomendar a personas de su confianza, personas que pueden cumplir con lo necesitado por la empresa. Asimismo este es un método muy útil cuando se necesita un perfil no fácil de encontrar en el mercado, además de tener costos bajos de reclutamiento (Dolan, 2007, p.113).

Existen maneras para aumentar la efectividad en la referencias de empleados Bohlander et al (2009, pp.184-185) sugiere las siguientes:

- **Suba la cinta:** Es cuando la empresa paga bonos significativos a los empleados que dan buenas referencias, de esta forma los empleados se concentraran en buscar dentro de sus conocidos personas idóneas para el puesto.

- **Pague por desempeño:** Esto sucede cuando las empresas guardan parte de bono ofrecido a los empleados hasta que su referido haya cumplido los seis meses en la empresa. Esto alienta a los empleados a ayudar a sus recomendados hacia el cumplimiento de sus objetivos.

- **Adapte el programa:** Es cuando a los empleados se les instruye sobre el tipo de perfil que se necesita en las personas que serán sus referidos, en las habilidades que está buscando la empresa en los solicitantes de empleo.

- **Incremente la visibilidad:** Es cuando la empresa genera un programa de respaldo de celebridades o el puesto del mes, festejando así los éxitos de las personas que llevaron buenos referidos a la empresa u organización en la que laboran.

- **Guarde los datos:** Cuando algún recomendado no pasa el proceso de selección pero se guarda los datos por si se abre alguna vacante disponible.
- **Reconsidere sus tabúes:** Es cuando se contratan a ex empleados, familiares o personas que tengan algún vínculo con los empleados que estén trabajando en dicha organización.
- **Amplíe el programa:** Es cuando se le pide a algún ex empleado que recomiende a alguien para alguno de los puestos de trabajo disponible.
- **Mida los resultados:** Aquí es donde los gerentes tiene que evaluar los resultados de estos tipos de programas, examinar la cantidad de referidos, su calificación y el éxito que estos tienen como nuevos empleados en el puesto adquirido. Los resultados sirven como retroalimentación para afinar mejor estos tipos de programas.

h. Banco de datos de candidatos o banco de talentos

Cuando se busca un candidato externo, la primera medida a consultar debería ser el banco de datos ya que esto se basa en archivar los currículum vitae de algunos candidatos para utilizarlos en el futuro, algo que normalmente las organizaciones no aprovechan y dejando pasar buenos talentos.

2.11.4 Notificación a los solicitantes

Luego de haber determinado las vacantes, haber estudiado las fuentes y preparado la publicación de la información del puesto solicitado viene la notificación a los solicitantes quienes pasaran al proceso de selección (Tyson, 2011, p.119).

2.12 Selección personal

Luego del reclutamiento se da paso a la selección de personal, donde se considera a los postulantes que pueden tener opción a una vacante disponible de trabajo, esta selección varía de acuerdo al tipo de organización. En la actualidad el proceso de selección es un mecanismo eficiente para aumentar el capital humano de las organizaciones. La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de las competencias individuales indispensables para el éxito de la organización.

Según Chiavenato (2008) el proceso de selección radica en el puesto que será cubierto y la otra en las competencias que serán captadas. Así, por una parte, el proceso de selección se sustenta en datos e información respecto al puesto a cubrir y, por otra parte, se presenta en función de las competencias que la organización desea. Las exigencias dependen de esos datos e información, de modo que la selección tenga la mayor objetividad y precisión para llenar el puesto o sumar las competencias. Si de un lado tenemos el puesto que será cubierto o las competencias deseadas, del otro están los candidatos radicalmente diferentes unos de otros, quienes disputan el mismo puesto y compiten entre sí. En estos términos, la selección se configura como un proceso de comparación y de decisión. Esto ocurre de los dos lados: la organización compara y decide qué pretende de los candidatos y éstos comparan y deciden acerca de lo que ofrecen las organizaciones donde se presentan como candidatos (p.138).

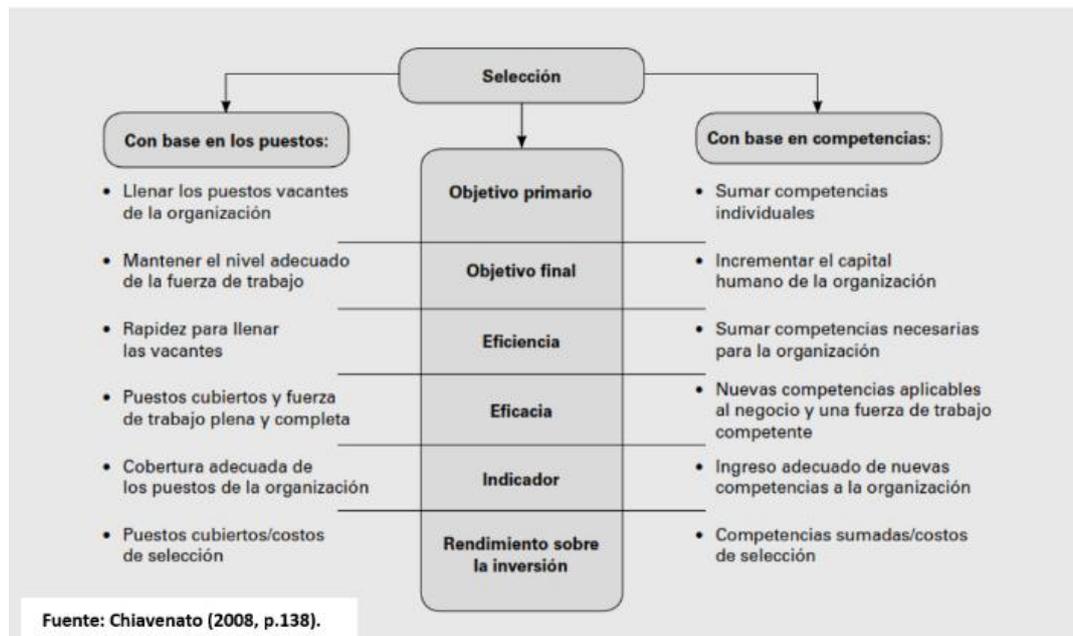
a) Selección basada en puestos busca

- Llenar los puestos vacantes de la organización.
- Mantener el nivel adecuado de la fuerza de trabajo.
- Rapidez para llenar las vacantes.
- Puestos cubiertos y fuerza de trabajo plena y completa.
- Cobertura adecuada de los puestos de la organización.
- Puestos cubiertos/costos de selección.

b) Selección basado en competencias busca

- Sumar competencias individuales.
- Incrementar el capital humano de la organización.

- Sumar competencias necesarias para la organización.
- Nuevas competencias aplicables al negocio y una fuerza de trabajo competente.
- Ingreso adecuado de nuevas competencias a la organización.
- Competencias sumadas/costos de selección.



Wayne (2010, p.161) plantea un proceso de selección donde el postulante puede ser eliminado en cualquiera de las fases, este proceso se complementa con lo planteado por Dolan et al (2007) y Chiavenato (2008), teniendo fases como revisión de currículos, técnicas de selección, investigaciones previas, decisión de selección y la notificación de los candidatos.

2.12.1 Revisión de los currículos

El currículum es un resumen que describe la experiencia, formación académica y capacitación de un individuo. El currículum debe demostrar que la persona tiene las habilidades y cualidades para el puesto, es necesario que exista un vínculo entre la experiencia del postulante y la vacante disponible en la organización (Wayne 2010, p.163).

2.12.2 Técnicas de selección

Una vez que se tiene la información básica respecto al puesto a cubrir o las competencias deseadas, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección

para conocer, comparar y escoger a los candidatos adecuados; estas permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener algunos atributos, como rapidez y confiabilidad, además debe dar el mejor pronóstico sobre el desempeño futuro del candidato al puesto (Chiavenato, 2008, pp.147-148).

a) Pruebas de selección

Existen distintas pruebas de selección las cuales ayudan a identificar las habilidades cognitivas, psicomotrices, numéricas además el conocimiento del empleo, intereses vocacionales y personalidad.

Wayne (2010, pp.170-171) menciona las siguientes:

- **Pruebas de aptitudes cognitivas:** estas son las relacionadas con las habilidades generales de rozamiento, memorización, vocabulario y fluidez verbal así como las habilidades numéricas.
- **Pruebas de habilidades psicomotrices:** son aquellas que piden la fuerza, coordinación y destreza.
- **Pruebas de conocimiento del puesto:** son aquellas que miden el conocimiento de un candidato en relación al puesto de trabajo que pretende ocupar.
- **Pruebas de muestras de trabajo:** son aquellas que requieren que un candidato ejecute una tarea o un conjunto de tareas que son representativas a un puesto de trabajo.
- **Pruebas de interés vocacional:** son aquella que revela el interés de una persona hacia un puesto en específico dentro de la organización.
- **Pruebas de personalidad:** son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo. Estas pruebas no están restringidas por el tiempo y son utilizadas para conocer las habilidades de liderazgo de los postulantes.

b) Entrevistas

La entrevista es muy importante en el proceso de selección y se presenta dos veces, una al inicio y otra al final. El tipo de entrevista dependerá del puesto de trabajo al que se postula (Dolan et al 2007, p.147).

1. Tipo entrevistas

a) Entrevistas no estructuradas: son aquellas donde el entrevistador hace preguntas abiertas y sondeo, por lo general son entrevistas amplias donde el entrevistador motiva al candidato a expresarse en la conversación. Este tipo de entrevistas aportan información distinta de los candidatos para un mayor análisis. Aquí existen preguntas como:

- “Cuénteme acerca de ud”.
- ¿Cuál es su fortaleza más importante?
- ¿Cuál es su punto débil más notorio?
- ¿Cómo beneficiaría nuestra compañía al tenerlo a ud. como empleado?

Preguntas como estas son las guiarían este tipo de entrevista según Wayne (2010, p.176).

b) Entrevista estructurada: es cuando el entrevistador tiene una pauta establecida y hace preguntas relacionadas al puesto de trabajo. Este tipo de entrevista aumenta la confiabilidad y exactitud, reduciendo la subjetividad que tiene una entrevista no estructurada.

En estas entrevistas existen 4 tipos de preguntas y son las siguientes:

- **Preguntas situacionales:** aquellas donde se plantean situaciones típicas del trabajo para saber cómo actuó el postulante en dicha situación.
- **Preguntas de conocimiento del puesto:** aquellas donde se sondea el conocimiento en relación al puesto que se postula, estas preguntas pueden relacionarse con habilidades educacionales básicas o complejas, habilidades científicas o administrativas.

- **Preguntas de situación de una muestra del trabajo:** son aquellas donde el postulante responde a preguntas relacionadas con la realización de una tarea.

- **Preguntas de requisitos del empleado:** son aquellas que pretenden determinar la disposición del postulante para cumplir con los requisitos de horarios, viajar, mudarse etc.

c) **Entrevistas conductuales:** esta entrevista es de tipo estructurada en ella se pide a los candidatos que relaten aquellos incidentes reales en su vida de su pasado que sean relevantes para el puesto al que postulan. Estas entrevistas son las que apoyan a conocer el supuesto comportamiento del pasado que servirá como predicción de comportamiento en situaciones futuras.

2. Métodos de entrevistas

Para Wayne (2010, p.179) hay tipo de entrevistas que se pueden usar en el proceso de selección y son las siguientes:

a) **Entrevista personal:** esta es una entrevista común donde el postulante se reúne cara a cara con el entrevistador, esto puede generar tensión así que la forma más idónea es una entrevista asolas para facilitar un intercambio eficaz de información.

b) **Entrevista grupal:** es una reunión en la cual varios solicitantes de empleo interactúan en presencia de uno o más representantes de la compañía.

c) **Entrevista panel:** es aquella donde varios representantes de la empresa entrevista a la vez al postulante.

d) **Entrevistas múltiples:** es aquella donde interviene los compañeros de trabajo, los subordinados y supervisores. Este método también es usado por las pequeñas empresas porque permite obtener una mayor perspectiva acerca del candidato, resultado de esto es un equipo más fuerte y cohesivo que comparte la cultura de la compañía y ayuda a asegurar la adaptación organizacional.

2.12.3 Investigaciones previas

a) Verificación de los antecedentes

La verificación de los antecedentes es la parte del proceso de selección que ayuda a conocer con mayor exactitud si la información presentada por los postulantes a un vacante de trabajo es cierta o falsa, de esta forma se descarta que esté tratando de disfrazar información relevante. Wayne (2010, p.181) nos presenta algunos antecedentes que se debe verificar:

- Empleo anterior.
- Educación.
- Referencial personales.
- Antecedentes penales.
- Record de manejo.
- Litigios civiles.
- Historia de remuneración de los empleados.
- Historial crediticio.
- Número de registro de seguridad social.

b) Verificación de referencias

Son las validaciones provenientes de aquellos que conocen al candidato a un puesto y que proporcionan sus datos adicionales en relación con la información suministrada por dicho candidato (Wayne, 2010, p.183).

2.12.4 Decisión de selección

Esta es la etapa donde el administrado toma la decisión de contratar o no al postulante y su decisión se basará en los resultados obtenidos en el proceso de selección y luego de haber valorado y verificado cada información brindada por el solicitante del empleo (Wayne, 2010, p.185).

2.12.5 Notificación de los candidatos

Esta acción es una cuestión de cortesía y buenas relaciones públicas, Wayne (2010, pp.186-187) dice que tanto a los aceptados como a los rechazados se les debería enviar a hacer llegar dicha notificación.

III. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

3.1 Material

3.1.1 Población

La población estuvo conformada por 74 consultores corporativos y 4 reclutadores de los socios de negocios de Entel – canal empresa de la ciudad de Trujillo.

3.1.2 Muestra

Para la muestra cuantitativa se aplicó la muestra por conveniencia, tomando como referencia a 45 consultores, de igual forma será para la muestra cualitativa donde se tuvo como referencia a 3 reclutadores de los socios de negocios de Entel – canal empresa de la ciudad de Trujillo.

3.1.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Se aplicó la encuesta y entrevista como técnica de recolección de datos y los instrumentos a empleados fueron el cuestionario y la guía de preguntas.

La encuesta tuvo preguntas cerradas dicotómicas y también de escala tipo Likert, para la entrevista se planteó una guía de preguntas que ayude a contrastar la información, los instrumentos que se utilizaron fueron validados a juicio de experto.

3.2 Procedimientos

3.2.1 Diseño de contrastación

El diseño que se utilizó en la investigación es el diseño explicativo, cuya representación gráfica es la siguiente:



Dónde:

X: Estrategias de intracomunicación.

Y: Proceso de reclutamiento y selección de personal.

3.2.2 Análisis de variables

Estrategias de intracomunicación: “La intracomunicación es el proceso estratégico de gestión para conseguir que la comunicación interna sea más efectiva para todos los elementos involucrados en ella” (Elías y Mascaray, 2003, p.55).

Reclutamiento y selección de personal: “El reclutamiento se encarga de proporcionar materia de talento humano, mientras la selección es escoger y clasificar a los candidatos más adecuados según sus habilidades, competencias y conocimientos para satisfacer las necesidades de la organización” (Lecca, 2017).

3.2.3 Procesamiento y análisis de datos

1. Se tabularon los resultados en una tabla de Excel.
2. Se sistematizó y redujo datos en el programa SPSS v21.
3. Se recodificó las escalas de Likert y las preguntas dicotómicas en las categorías favorable y desfavorable.
4. Se realizó cuadros y gráficos según la estadística descriptiva.

Recodificación de escalas y respuesta

N° DE PREGUNTA	FAVORABLE (1)	DESFAVORABLE (2)
1	Regular/ bastante	Nada /poco
2	Regular/ bastante	Nada /poco
3	Bastante /completamente	Nada /poco/ regular
4	En algunas ocasiones /siempre	Nunca
5	Regular /bastante	Poco
6	Regular/ bastante	Nada /poco
7	SI (Interés-emoción /Diversión- alegría/ Sorpresa-asombro)	NO (Interés-emoción /Diversión- alegría/ Sorpresa-asombro)

N° DE PREGUNTA	FAVORABLE (1)	DESFAVORABLE (2)
	NO (Molestia-enojo / Miedo-terror/ Pena-humillación / Disconformidad-disgusto / Enajo- rabia	SI (Molestia-enojo / Miedo-terror/ Pena-humillación / Disconformidad-disgusto / Enajo- rabia
8	Bastante satisfecho/ Completamente satisfecho	Nada satisfecho/ Poco satisfecho/ Regularmente satisfecho/
9	SI (Bolsas de trabajo de instituciones académicas/ Agencias de empleo (addeco, otros) / Publicaciones en tv, radio y/o prensa escrita / Reclutamiento por internet (Computrabajo, LinkedIn, facebook, etc) / Referidos de los trabajadores /otros)	NO (Bolsas de trabajo de instituciones académicas/ Agencias de empleo (addeco, otros) / Publicaciones en tv, radio y/o prensa escrita / Reclutamiento por internet (Computrabajo, LinkedIn, facebook, etc) / Referidos de los trabajadores /otros)
10	Regular/ bastante	Nada /poco
11	Bastante /completamente	Nada /poco/ regular
12	SI	NO
13	Regular/ bastante	Nada /poco
14	Nunca	A Veces / Frecuentemente / Siempre
15	Regular/ bastante	Nada /poco
16	Nunca	Algunas Veces / Siempre
17	SI	NO
18	SI	NO
19	Regularmente satisfecho / Bastante satisfecho	Nada satisfecho/ Poco satisfecho

N° DE PREGUNTA	FAVORABLE (1)	DESFAVORABLE (2)
20	Regular/ bastante/ completamente	Nada /poco
21	Regular/ bastante	Nada /poco
22	Si	No
23	Si/ formal	Nada formal/ poco formal
24	Formal	Nada formal /poco formal
25	Regular/ bastante	Nada /poco
26	Si	No
27	Si	No

Fuente: Lecca (2017).

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los hallazgos cuantitativos y cualitativos obtenidos del trabajo de campo, según los objetivos de investigación:

4.1 Resultados cuantitativos

Perfil de la muestra

Tabla 1

Socios de negocio de Entel canal empresas

	f	%
Socio1	10	22.2
Socio2	14	31.1
Socio3	21	46.7
TOTAL	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

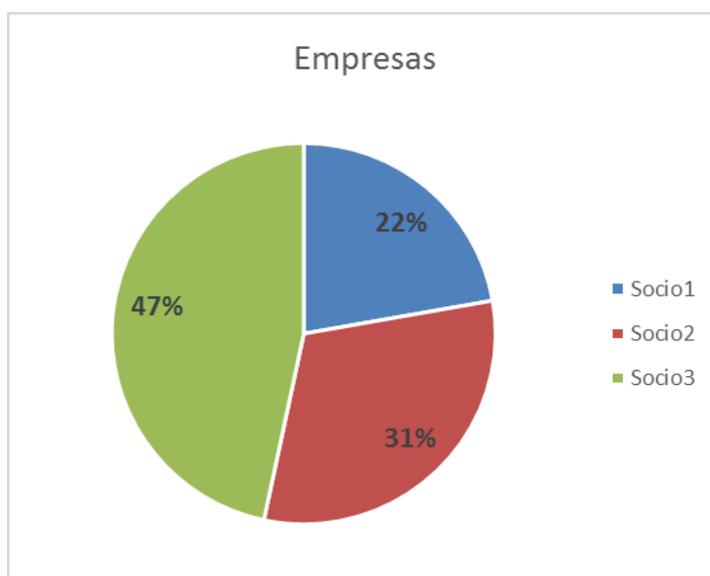


Figura 1. Socios de negocio de Entel canal empresas.

Fuente: Tabla 1

Tabla 2
Genero de los encuestados

Genero	f	%
Femenino	15	33.3
Masculino	30	66.7
TOTAL	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

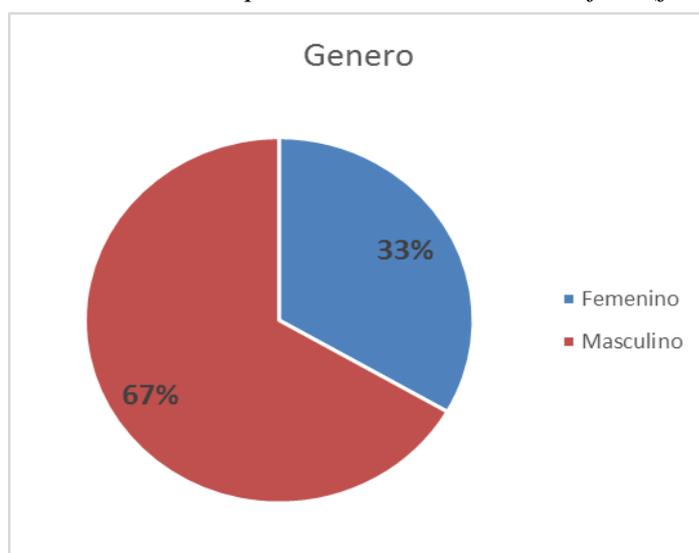


Figura 2. Genero de los encuestados

Fuente: Tabla 2

Tabla 3
Meses de trabajo de los encuestados

Rango de meses trabajando	f	%
menos de 3 meses	22	48.9
4 - 9 meses	20	44.4
10 meses a más	3	6.7
TOTAL	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).



Figura 3. Meses de trabajo de los encuestados

Fuente: Tabla 3

Tabla 4

Edad de los encuestados

Rango de edad	f	%
20-25	13	28.9
26-30	14	31.1
31-35	4	8.9
36 a más	14	31.1
TOTAL	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

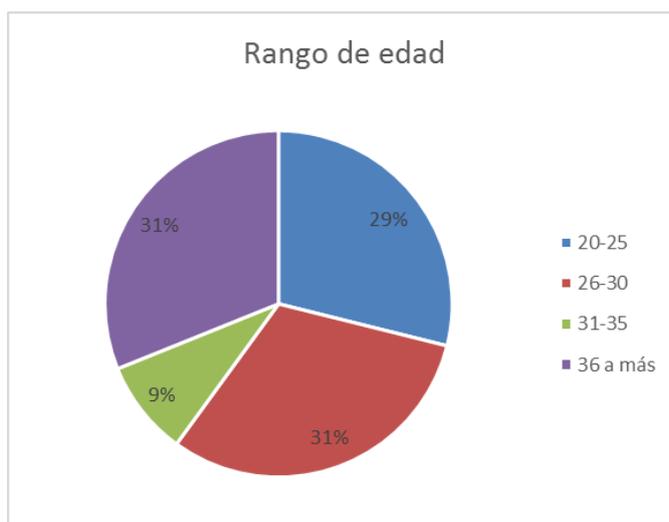


Figura 4. Edad de los encuestados

Fuente: Tabla 4.

Objetivo 1: Analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la fuerza de ventas de los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo.

Tabla 5

Opinión respecto a la formalidad del anuncio de reclutamiento de personal

	Menos 3 meses		4 a 9 meses		10 meses a más		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	15	33.3	12	26.7	3	6.7	30	66.7
Desfavorable	7	15.6	8	17.8	0	0.0	15	33.3
Total	22	48.9	20	44.4	3	6.7	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

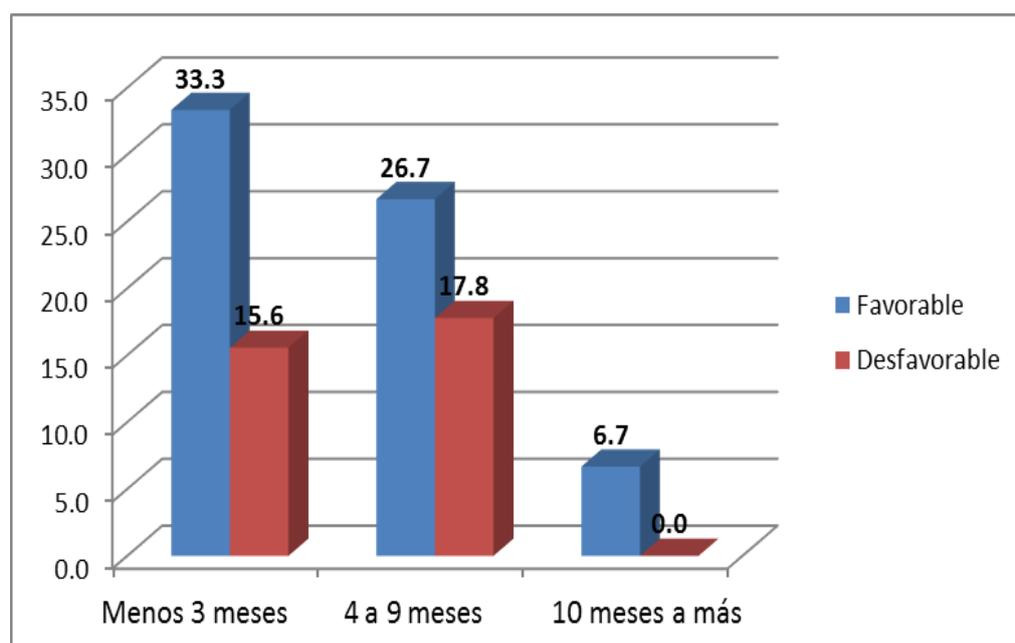


Figura 5. Opinión respecto a la formalidad del anuncio de reclutamiento de personal.

Fuente: Tabla 5.

Tabla 6

Medios de comunicación donde el consultor se enteró del puesto vacante

	Bolsas de trabajo de instituciones académicas		Agencias de empleo (addeco, otros)		Publicaciones en tv, radio y/o prensa escrita		Reclutamiento por internet (Computrabajo, LinkedIn, facebook, etc)		Referidos de los trabajadores		Otros	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	4	8.9	4	8.9	2	4.4	13	28.9	30	66.7	12	26.7
Desfavorable	41	91.1	41	91.1	43	95.6	32	71.1	15	33.3	33	73.3
Total	45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

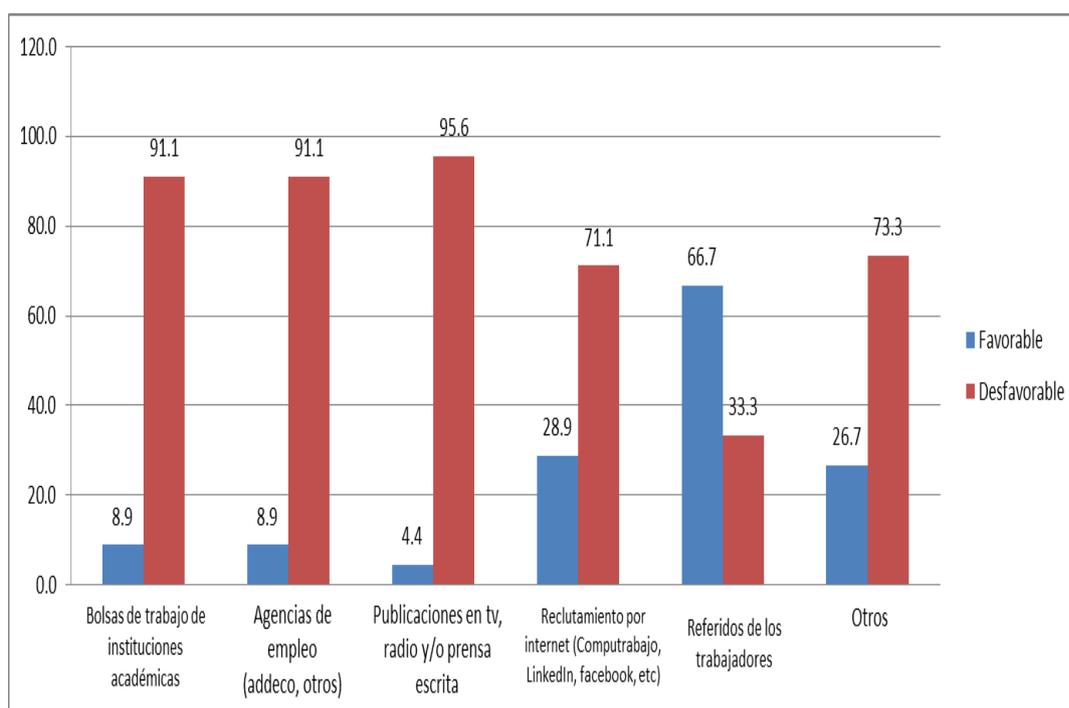


Figura 6. Medios de comunicación donde el consultor se enteró del puesto vacante.

Fuente: Tabla 6.

Tabla 7

Opinión respecto a la forma de comunicar el ingreso al proceso de selección

	Menos 3 meses		4 a 9 meses		10 meses a mas		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	14	31.1	14	31.1	3	6.7	31	68.9
Desfavorable	8	17.8	6	13.3	0	0.0	14	31.1
Total	22	48.9	20	44.4	3	6.7	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

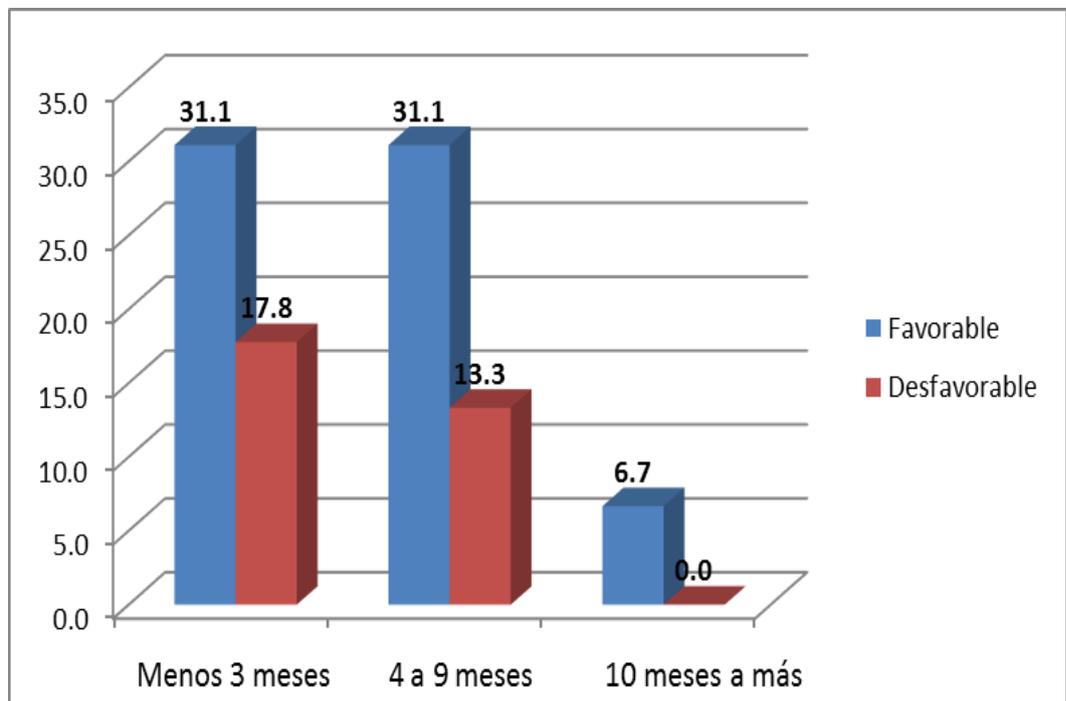


Figura 7. Opinión respecto a la manera de comunicar la elección para el proceso de selección.

Fuente: Tabla 7.

Tabla 8

Opinión con respecto a la adecuada acogida del reclutador en el momento de comunicar su ingreso a la empresa.

	Menos 3 meses		4 a 9 meses		10 meses a mas		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	19	42.2	18	40.0	2	4.4	39	86.7
Desfavorable	3	6.7	2	4.4	1	2.2	6	13.3
Total	22	48.9	20	44.4	3	6.7	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

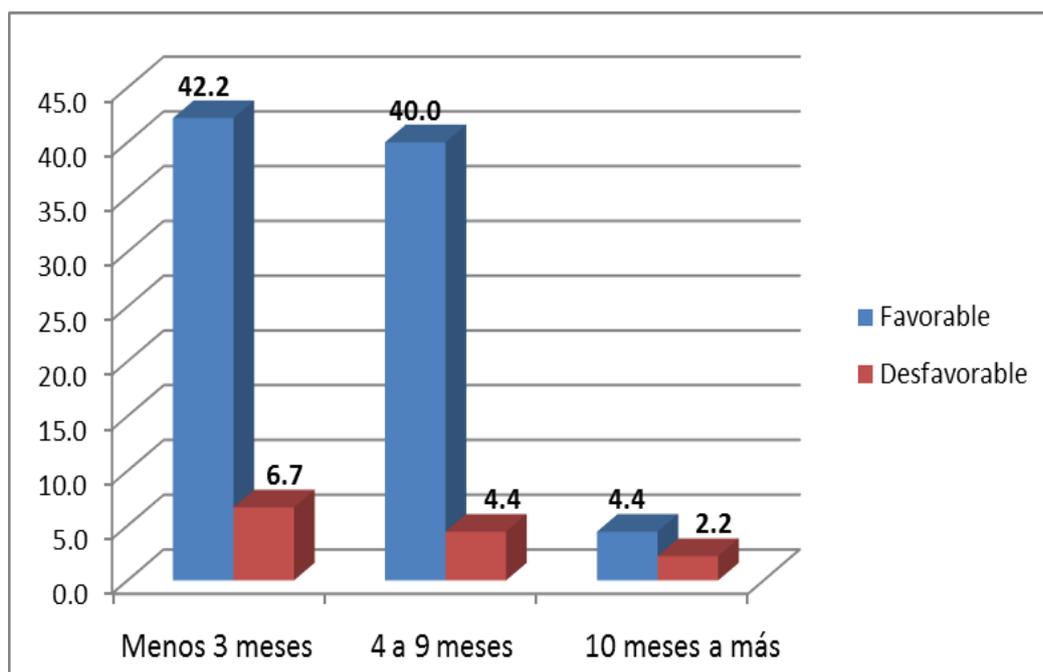


Figura 8. Opinión con respecto a la adecuada acogida del reclutador en el momento de comunicar su ingreso a la empresa.

Fuente: Tabla 8.

Objetivo2: Analizar las estrategias de intracomunicación favorables y desfavorables en el proceso de reclutamiento y selección del personal de la fuerza de ventas de los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo.

a) Estrategia de apalancamiento

Tabla 9

Conocimiento del perfil de consultor establecido por la empresa al momento de postular.

	Menos 3 meses		4 a 9 meses		10 meses a mas		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	16	35.6	17	37.8	3	6.7	36	80.0
Desfavorable	6	13.3	3	6.7	0	0.0	9	20.0
Total	22	48.9	20	44.4	3	6.7	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

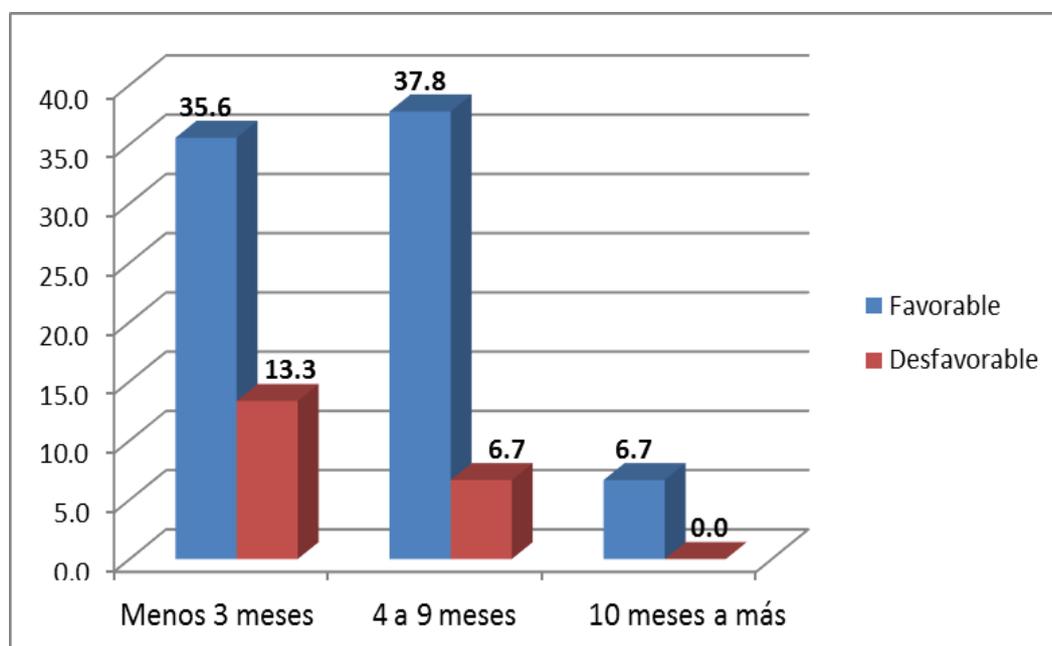


Figura 9. Conocimiento del perfil de consultor establecido por la empresa.

Fuente: Tabla 9.

Tabla 10

Conocimiento del proceso de selección de una empresa de telefonía móvil

	Menos 3 meses		4 a 9 meses		10 meses a mas		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	15	33.3	10	22.2	3	6.7	28	62.2
Desfavorable	7	15.6	10	22.2	0	0.0	17	37.8
Total	22	48.9	20	44.4	3	6.7	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

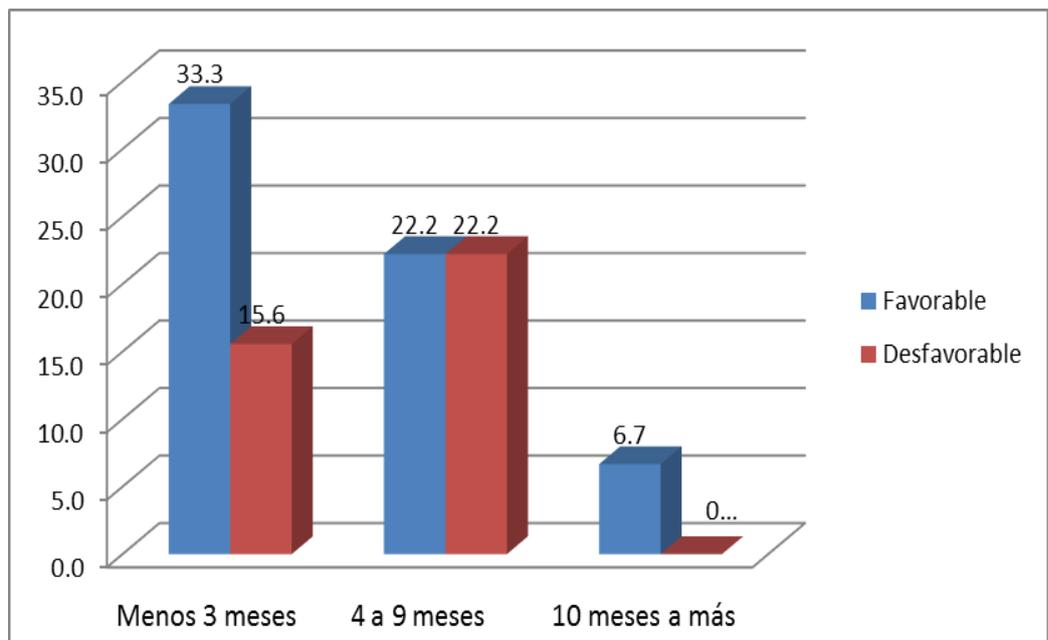


Figura 10. Conocimiento del proceso de selección de una empresa de telefonía móvil.

Fuente: Tabla 10.

b) Estrategia de franquiciamiento:
Tabla 11

Explicación de los pilares estratégicos de Entel

	Experiencia distintiva		Venta ágil y ejecutiva		Facturación oportuna		Respuesta rápida a nuevos requerimientos		Variedad de terminales		Calidad y cobertura de red (indoor y outdoor)		Resolución eficaz de problemas		Oferta de valor para el usuario		Sistemas de valor y logística de excelencia	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	16	35.6	23	51.1	13	28.9	12	26.7	15	33.3	15	33.3	15	33.3	15	33.3	11	24.4
Desfavorable	29	64.4	22	48.9	32	71.1	33	73.3	30	66.7	30	66.7	30	66.7	30	66.7	34	75.6
Total	45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

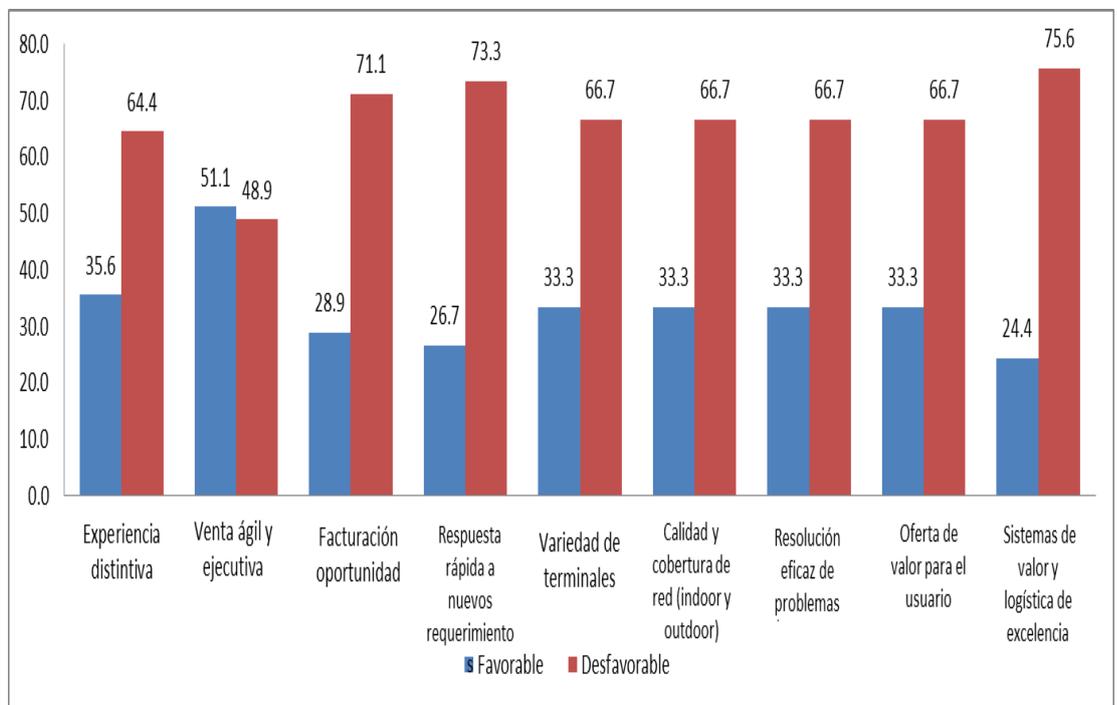


Figura 11. Explicación de los pilares estratégicos de Entel.

Fuente: Tabla 11.

Tabla 12

Recordación de frases características de Entel en el proceso de selección

	Menos 3 meses		4 a 9 meses		10 meses a mas		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	2	4.4	3	6.7	2	4.4	7	15.6
Desfavorable	20	44.4	17	37.8	1	2.2	38	84.4
Total	22	48.9	20	44.4	3	6.7	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

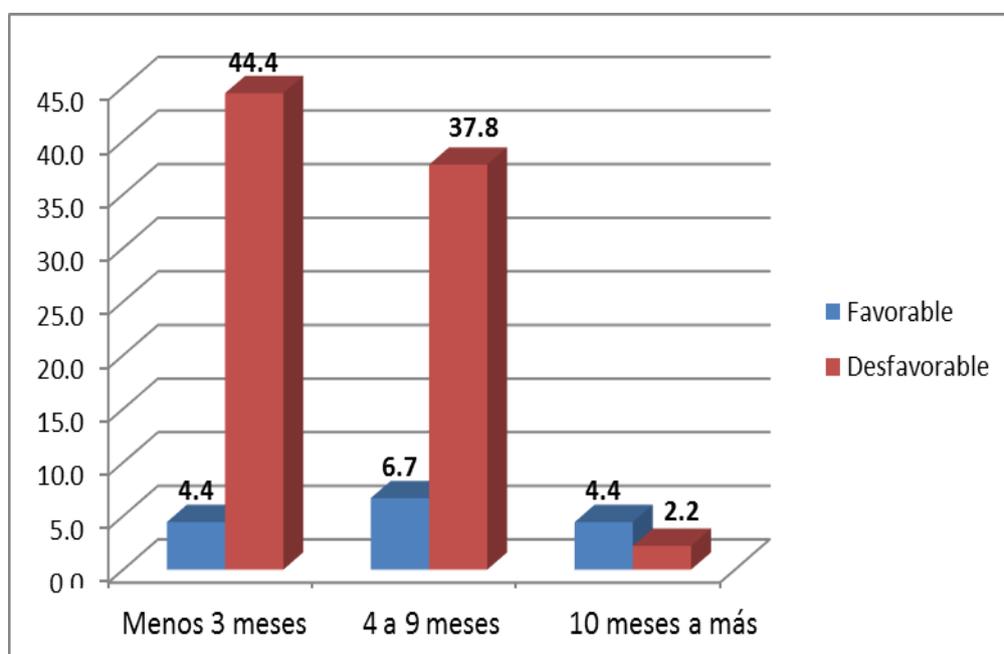


Figura 12. Recordación de frases características de Entel en el proceso de selección.

Fuente: Tabla 12.

c) Estrategia de acercamiento:

Tabla 13

Explicación a detalle de las funciones y desarrollo del puesto de consultor corporativo

	Menos 3 meses		4 a 9 meses		10 meses a mas		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	19	42.2	20	44.4	3	6.7	42	93.3
Desfavorable	3	6.7	0	0.0	0	0.0	3	6.7
Total	22	48.9	20	44.4	3	6.7	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

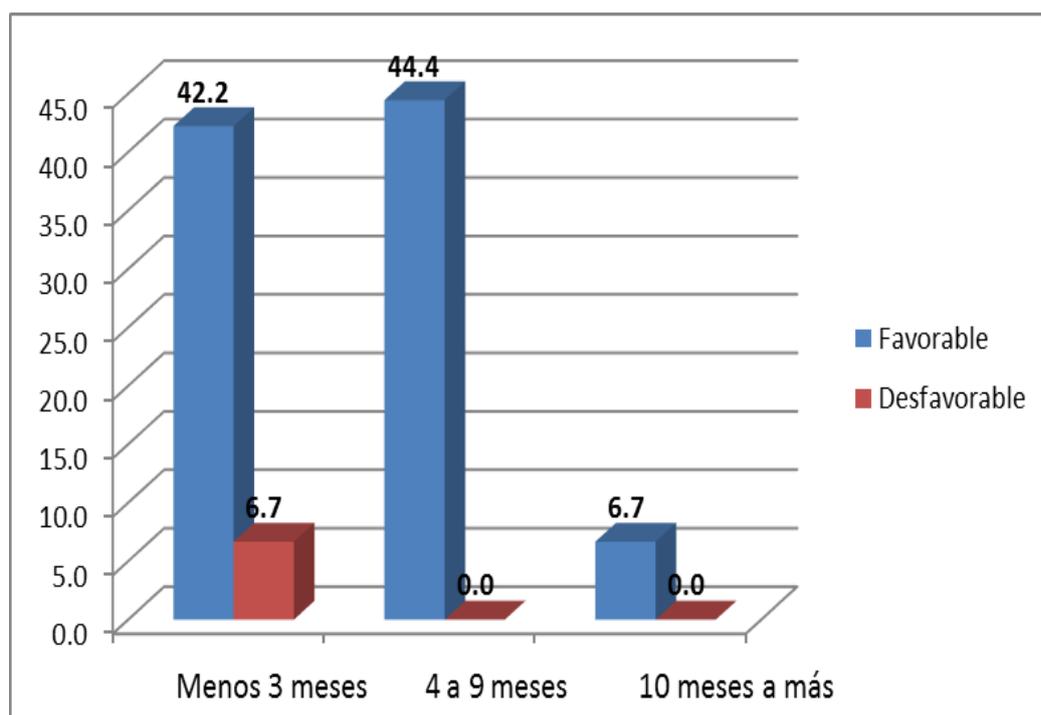


Figura 13. Explicación a detalle de las funciones y desarrollo del puesto de consultor corporativo.

Fuente: Tabla 13.

Tabla 14

Explicación de las condiciones laborales

	Menos 3 meses		4 a 9 meses		10 meses a mas		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	17	37.8	18	40.0	0	0.0	35	77.8
Desfavorable	5	11.1	2	4.4	3	6.7	10	22.2
Total	22	48.9	20	44.4	3	6.7	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

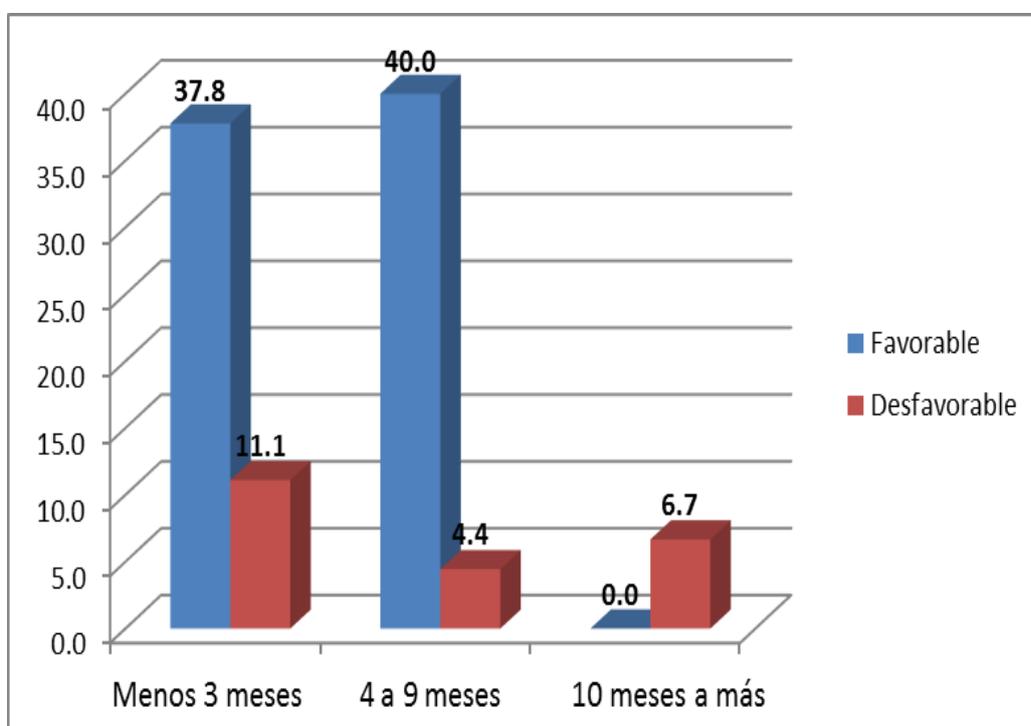


Figura 14. Explicación de las condiciones laborales

Fuente: Tabla 14.

Tabla 15

Opinión de los consultores corporativos a los que se les explicó las condiciones laborales

	remuneración mensual		días de pago del mes trabajado		días de pago de las comisiones alcanzadas		forma de pago de movilidad		horario de entrada		horario de salida		hora de la refrigerio		horas de trabajo al día		horas de trabajo a la semana	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	33	94.3	31	88.6	26	74.3	23	65.7	35	100.0	30	85.7	29	82.9	32	91.4	30	85.7
Desfavorable	2	5.7	4	11.4	9	25.7	12	34.3	0	0.0	5	14.3	6	17.1	3	8.6	5	14.3
Total	35	100.0	35	100.0	35	100.0	35	100.0	35	100.0	35	100.0	35	100.0	35	100.0	35	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

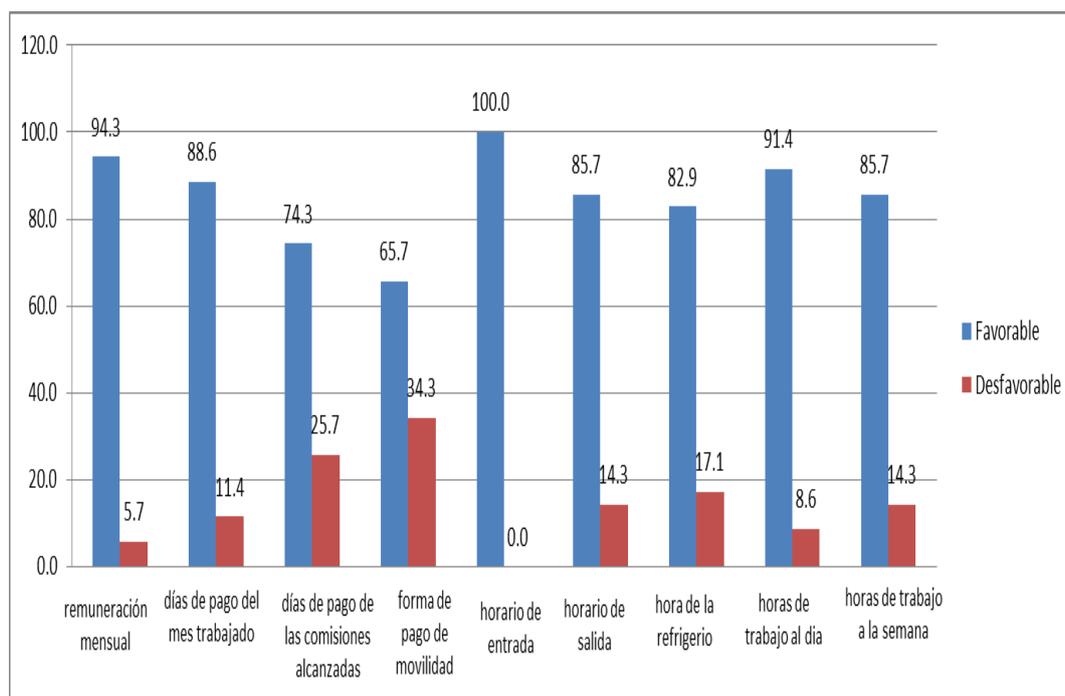


Figura 15. Opinión de los consultores corporativos a los que se les explicó las condiciones laborales

Fuente: Tabla 15.

d) Estrategia de facilitamiento:

Tabla 16

Claridad del vocabulario usado por el reclutador en el proceso de selección

	Menos 3 meses		4 a 9 meses		10 meses a mas		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	15	33.3	13	28.9	3	6.7	31	68.9
Desfavorable	7	15.6	7	15.6	0	0.0	14	31.1
Total	22	48.9	20	44.4	3	6.7	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

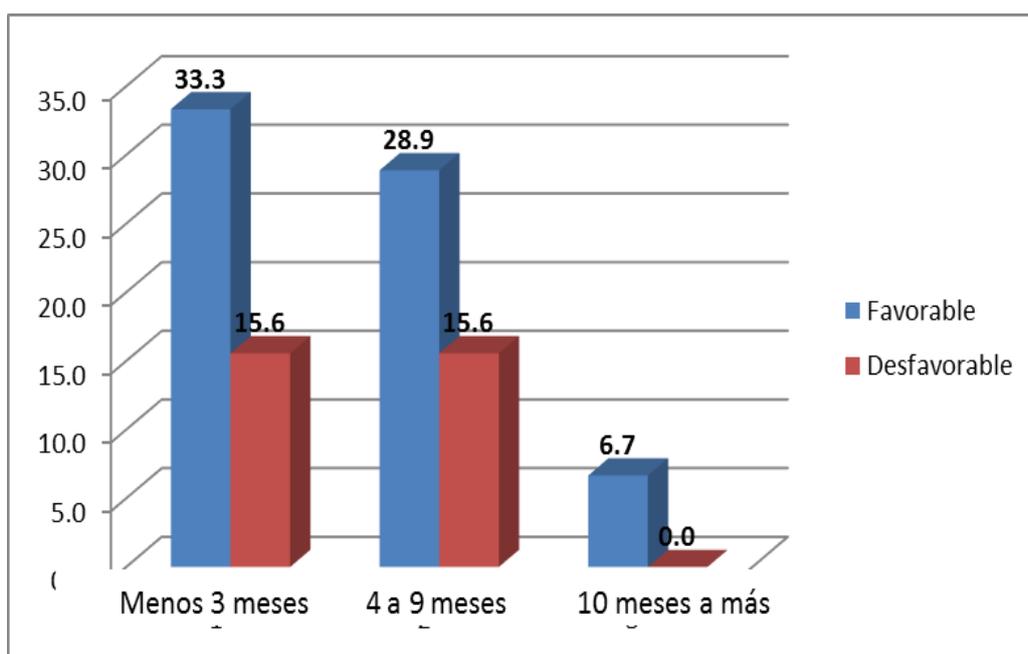


Figura 16. Claridad del vocabulario usado por el reclutador en el proceso de selección

Fuente: Tabla 16.

Tabla 17

Opinión con respecto a información falsa o reservada del puesto de consultor corporativo

	Menos 3 meses		4 a 9 meses		10 meses a mas		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	10	22.2	9	20.0	0	0.0	19	42.2
Desfavorable	12	26.7	11	24.4	3	6.7	26	57.8
Total	22	48.9	20	44.4	3	6.7	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

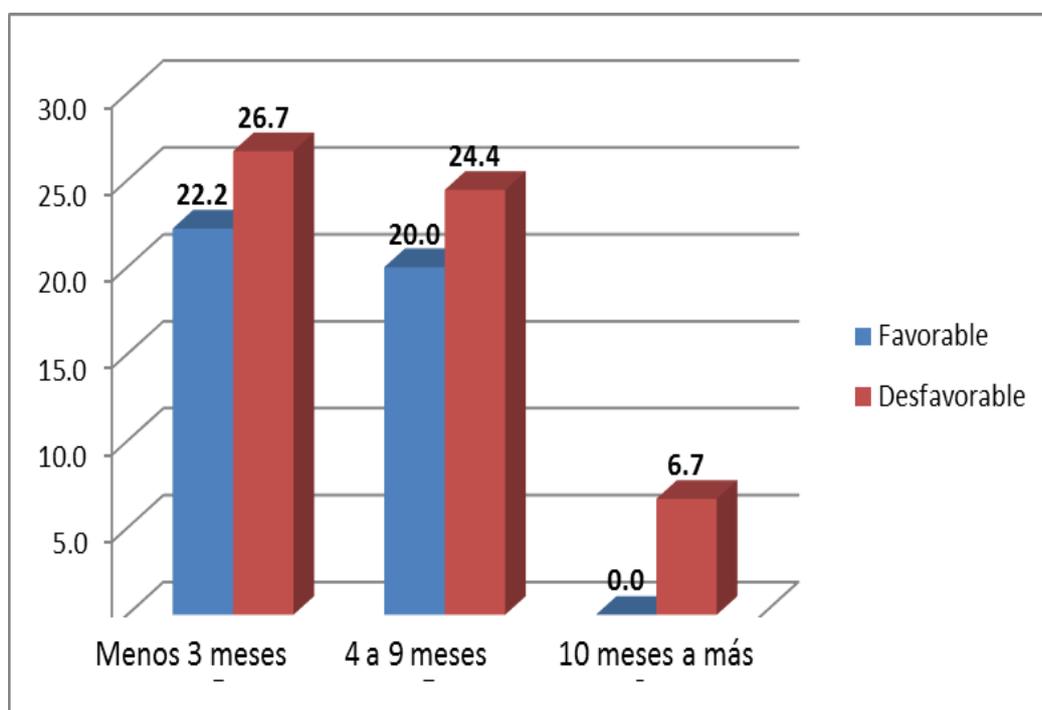


Figura 17 Opinión con respecto a información falsa o reservada del puesto de consultor corporativo

Fuente: Tabla 17.

Tabla 18

Opinión con respecto a si entendió de forma distinta o incorrecta la información dada del puesto de consultor

	Menos 3 meses		4 a 9 meses		10 meses a mas		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	14	31.1	8	17.8	0	0.0	22	48.9
Desfavorable	8	17.8	12	26.7	3	6.7	23	51.1
Total	22	48.9	20	44.4	3	6.7	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

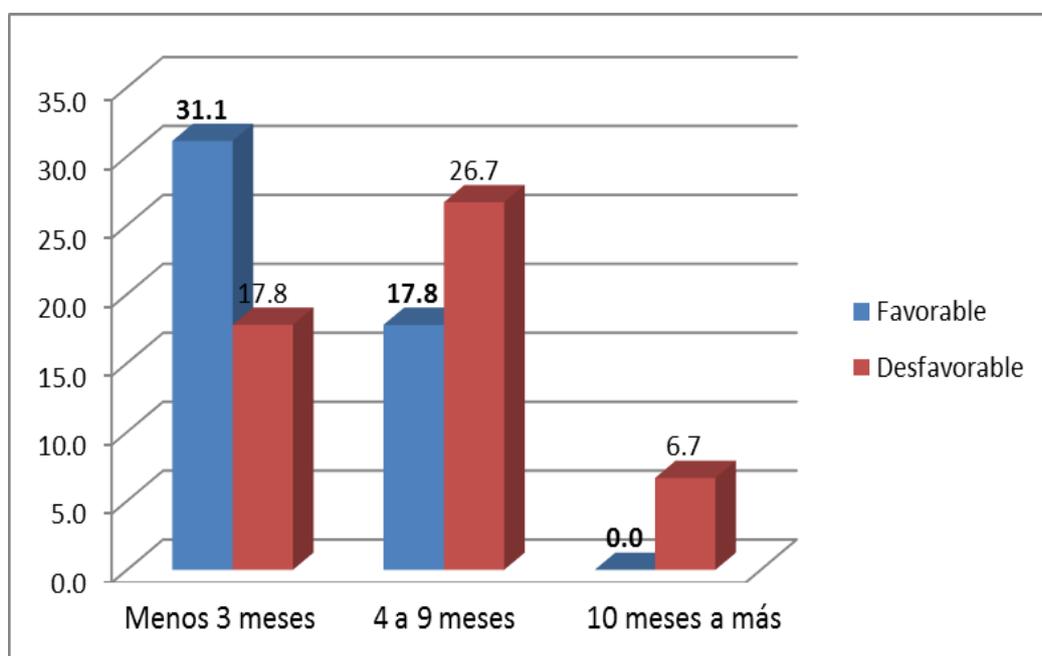


Figura 18. Opinión con respecto a si entendió de forma distinta o incorrecta la información dada del puesto de consultor corporativo

Fuente: Tabla 18.

Tabla 19

Opinión del ambiente físico donde paso la entrevista para consultor corporativo

	Menos 3 meses		4 a 9 meses		10 meses a más		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	22	48.9	19	42.2	3	6.7	44	97.8
Desfavorable	0	0.0	1	2.2	0	0.0	1	2.2
Total	22	48.9	20	44.4	3	6.7	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

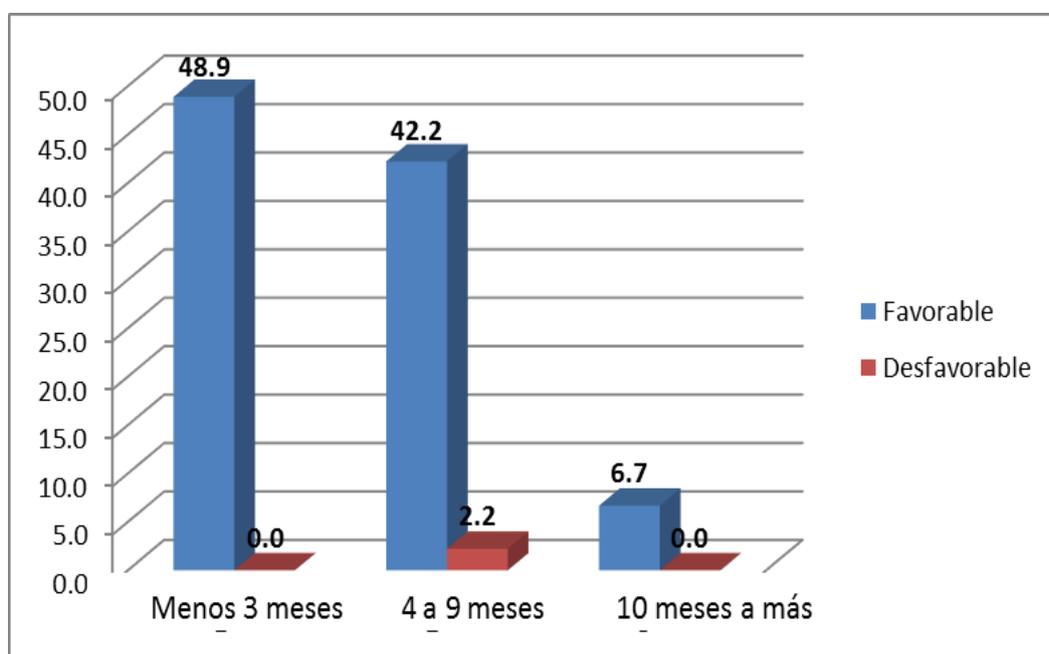


Figura 19. Opinión del ambiente físico cuando paso la entrevista para consultor corporativo

Fuente: Tabla 19.

e) **Estrategia de diseñamiento:**

Tabla 20

Entrega de material didático en el proceso de selección

	Menos 3 meses		4 a 9 meses		10 meses a mas		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	8	17.8	5	11.1	3	6.7	16	35.6
Desfavorable	14	31.1	15	33.3	0	0.0	29	64.4
Total	22	48.9	20	44.4	3	6.7	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (Julio 2017).

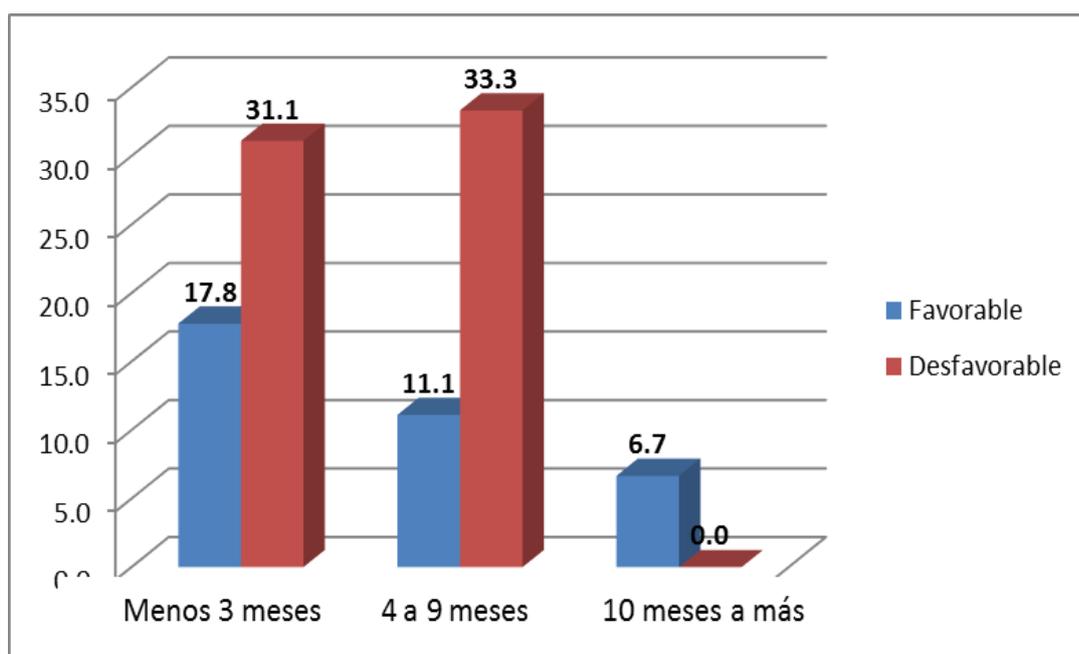


Figura 20. Material didático entregado en el proceso de selección

Fuente: Tabla 20.

Tabla 21

Opinión respecto a la posibilidad de tener material didáctico por parte de los consultores que no recibieron dicho material

	Menos 3 meses		4 a 9 meses		10 meses a mas		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	9	31.0	11	37.9	0	0.0	20	69.0
Desfavorable	5	17.2	4	13.8	0	0.0	9	31.0
Total	14	48.3	15	51.7	0	0.0	29	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

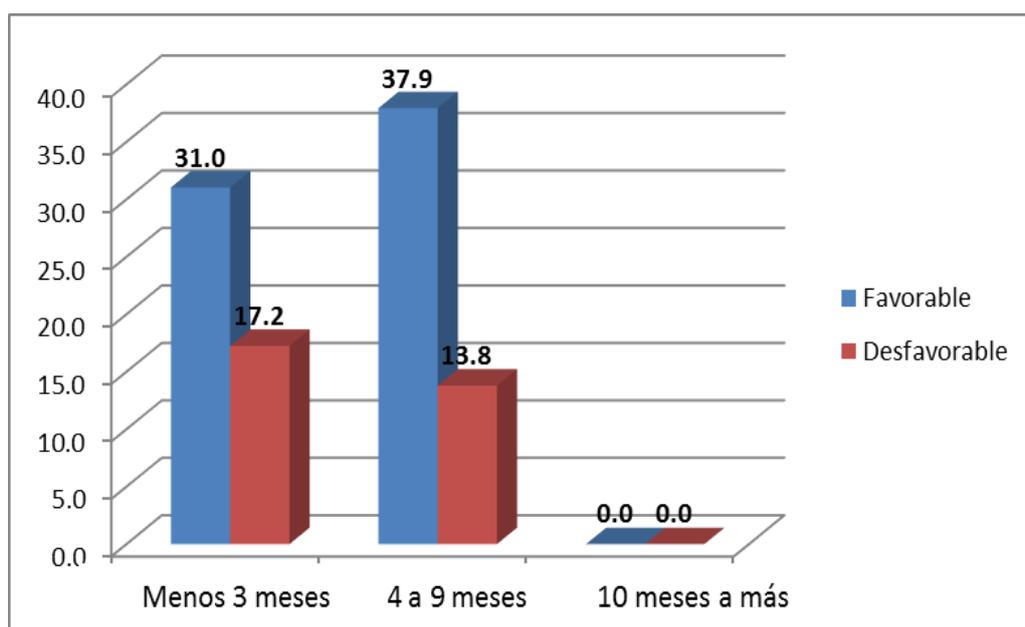


Figura 21. Opinión respecto a la posibilidad de tener material didáctico por parte de los consultores que no recibieron dicho material

Fuente: Tabla 21.

f) Estrategia de anclamiento:

Tabla 22

Conocimiento previo en ventas corporativas

	Menos 3 meses		4 a 9 meses		10 meses a mas		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	15	33.3	17	37.8	3	6.7	35	77.8
Desfavorable	7	15.6	3	6.7	0	0.0	10	22.2
Total	22	48.9	20	44.4	3	6.7	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

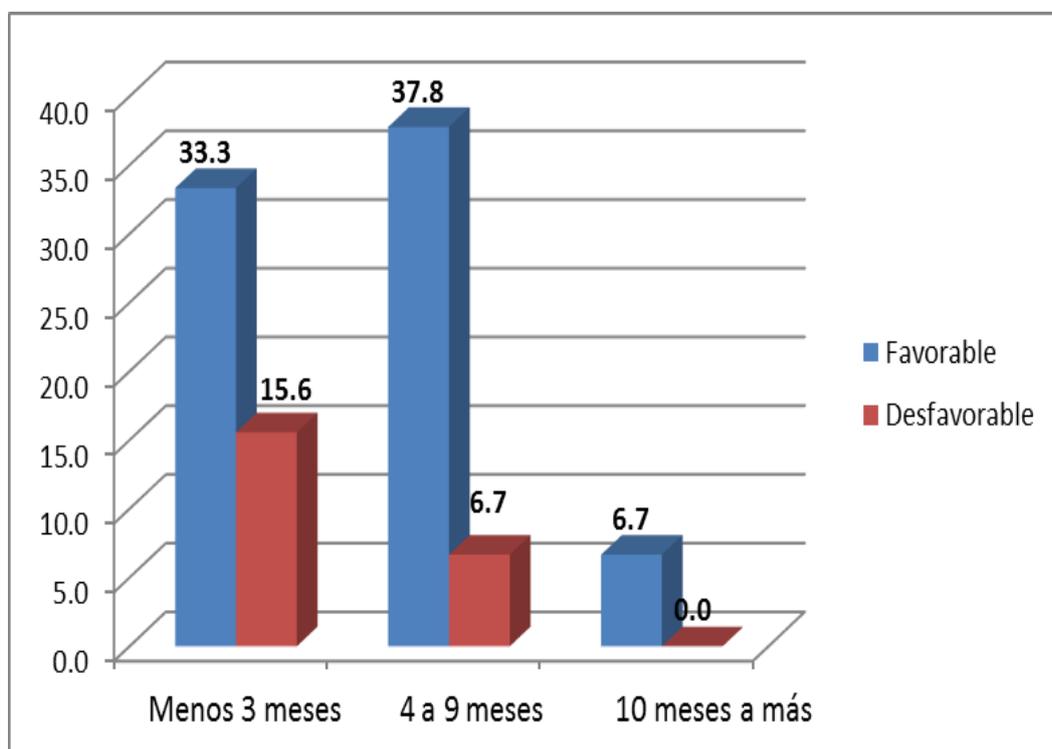


Figura 22. Conocimiento previo en ventas corporativas

Fuente: Tabla 22.

Tabla 23*Conocimiento previo en ventas de telefonía móvil*

	Menos 3 meses		4 a 9 meses		10 meses a mas		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	15	33.3	16	35.6	1	2.2	32	71.1
Desfavorable	7	15.6	4	8.9	2	4.4	13	28.9
Total	22	48.9	20	44.4	3	6.7	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

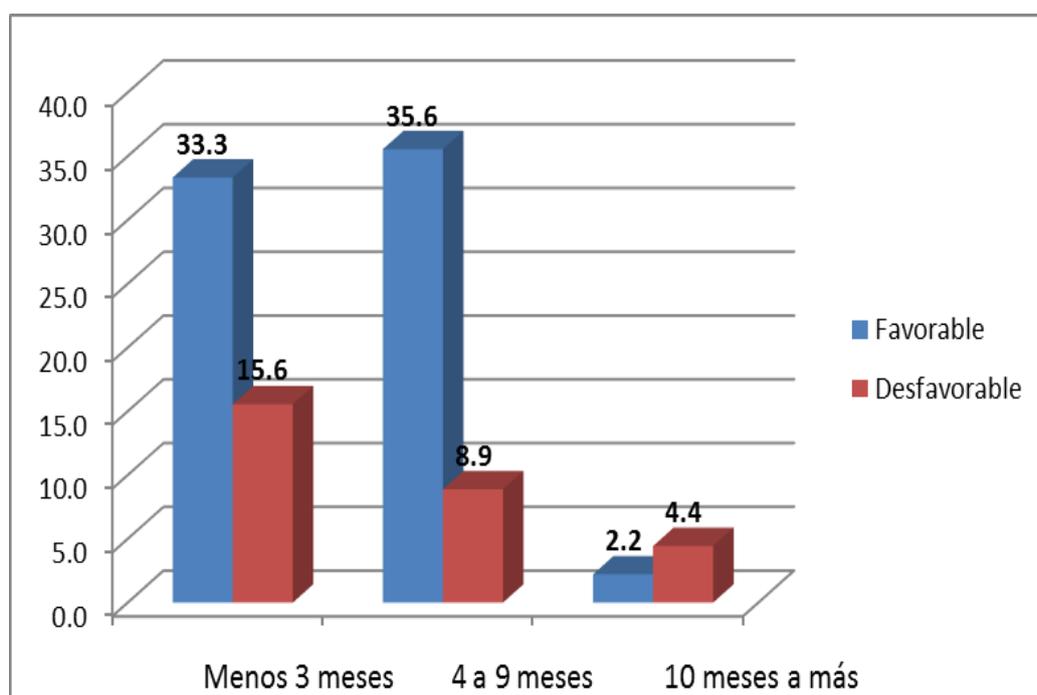


Figura 23. Conocimiento previo en ventas de telefonía móvil.

Fuente: Tabla 23.

Tabla 24

Consultores corporativos que tenían cartera de clientes para postular al puesto disponible

	Menos 3 meses		4 a 9 meses		10 meses a mas		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	13	28.9	13	28.9	0	0.0	26	57.8
Desfavorable	9	20.0	7	15.6	3	6.7	19	42.2
Total	22	48.9	20	44.4	3	6.7	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

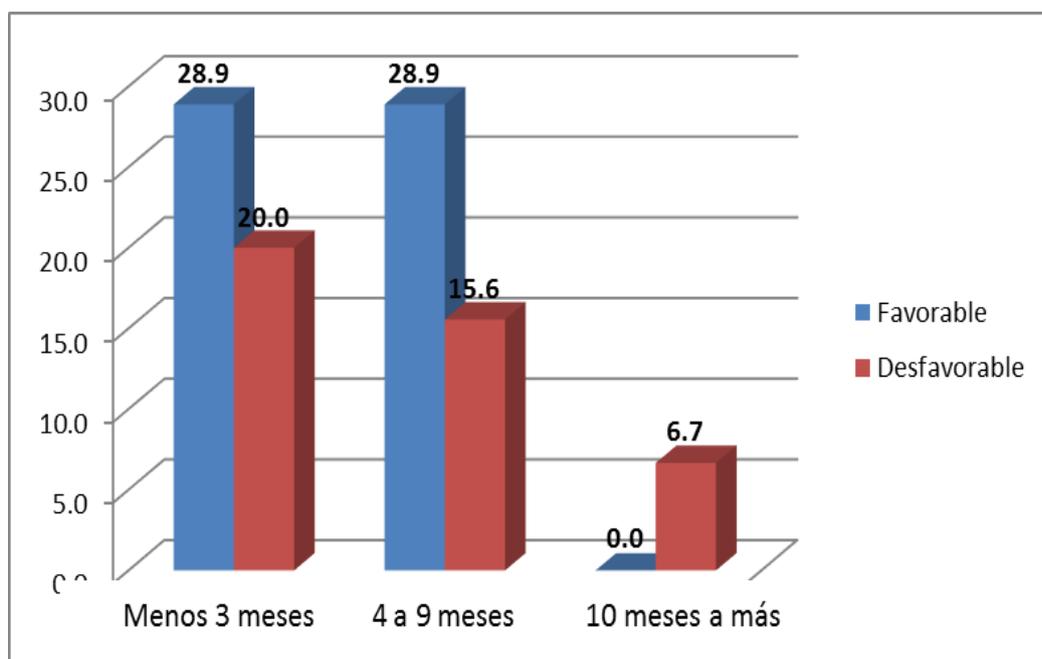


Figura 24. Consultores corporativos que tenían cartera de clientes para postular al puesto disponible

Fuente: Tabla 24.

Tabla 25

Opinión con respecto a si los beneficios ofrecidos por la empresa justifica las funciones como consultor corporativo

	Menos 3 meses		4 a 9 meses		10 meses a mas		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	15	33.3	14	31.1	1	2.2	30	66.7
Desfavorable	7	15.6	6	13.3	2	4.4	15	33.3
Total	22	48.9	20	44.4	3	6.7	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

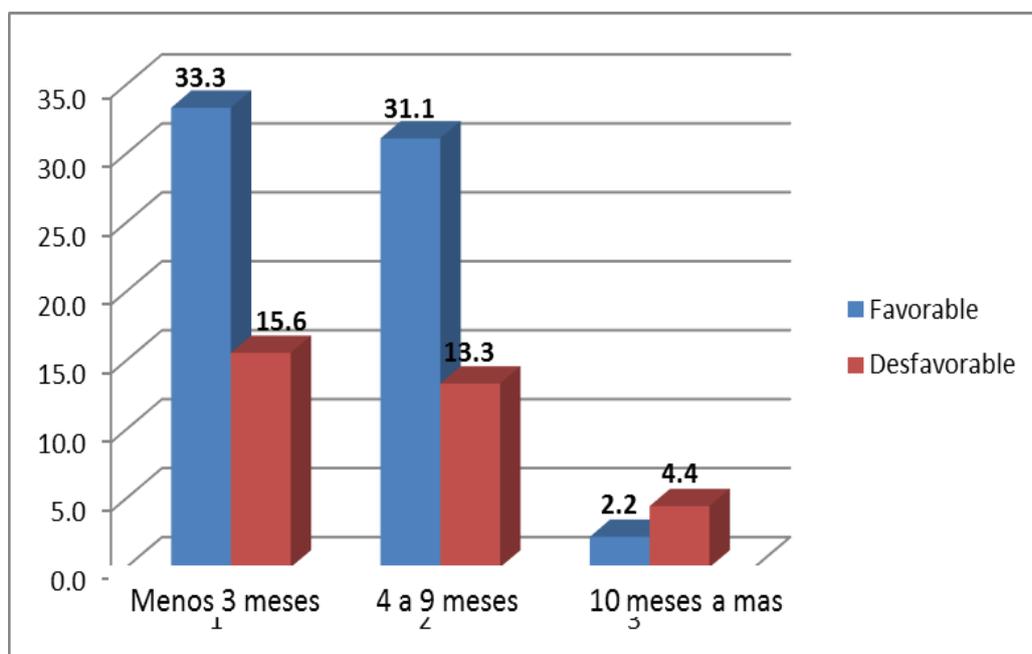


Figura 25. Opinión con respecto a si los beneficios ofrecidos por la empresa justifica las funciones como consultor corporativo

Fuente: Tabla 25.

Tabla 26

Opinión de la imagen que venden de la empresa en el proceso de selección frente a la imagen que se percibe dentro la organización.

	Menos 3 meses		4 a 9 meses		10 meses a mas		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	11	24.4	6	13.3	0	0.0	17	37.8
Desfavorable	11	24.4	14	31.1	3	6.7	28	62.2
Total	22	48.9	20	44.4	3	6.7	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

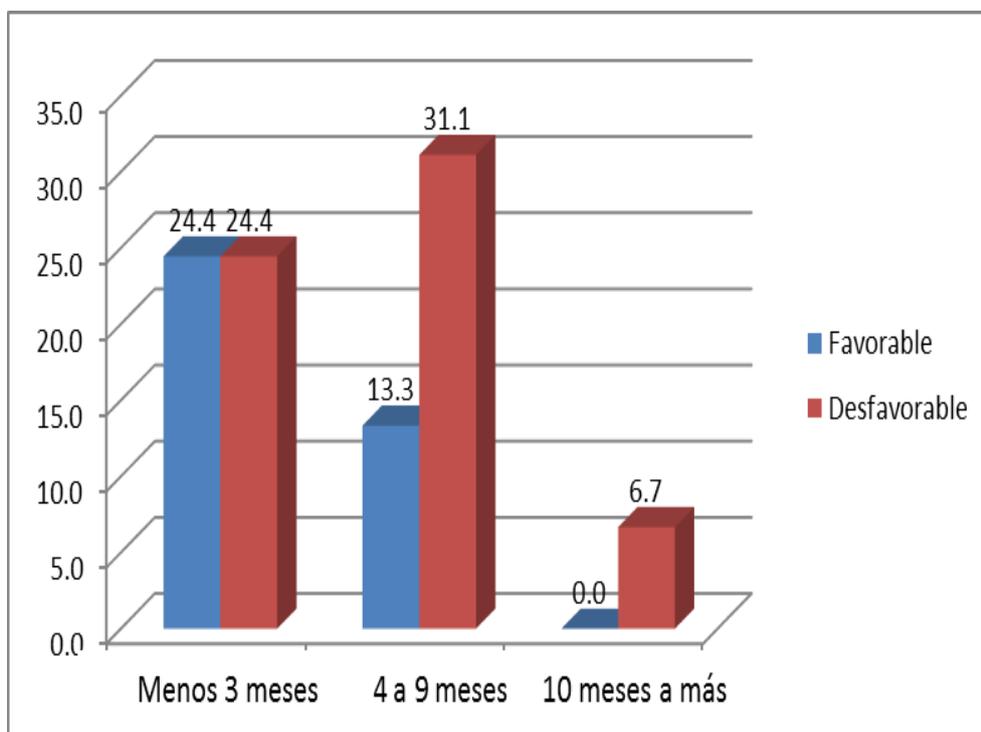


Figura 26. Opinión de la imagen que venden de la empresa frente a la imagen que se percibió luego de pasar el proceso de selección

Fuente: Tabla 26.

g) Estrategia de nominamiento:

Tabla 27

Opinión de los gestos, miradas y tono de voz utilizados por el reclutador en el proceso de selección

	Menos 3 meses		4 a 9 meses		10 meses a mas		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	21	46.7	20	44.4	3	6.7	44	97.8
Desfavorable	1	2.2	0	0.0	0	0.0	1	2.2
Total	22	48.9	20	44.4	3	6.7	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

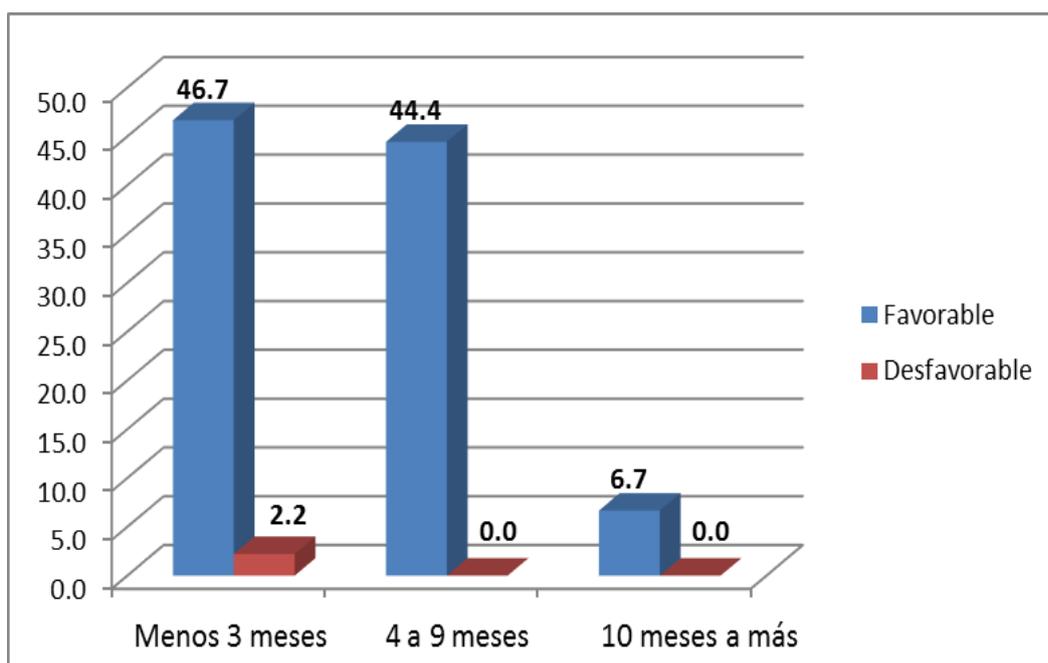


Figura 27. Opinión de los gestos, miradas y tono de voz utilizados en el proceso de selección.

Fuente: Tabla 27

Tabla 28

Opinión respecto a lo que sintió al ver las expresiones del rostro del reclutador en el proceso de selección

	Interés-emoción		Diversión-alegría		Sorpresa-asombro		Molestia-enojo		Miedo-terror		Pena-humillación		Disconformidad-disgusto		Enojo-rabia	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	44	97.8	27	60.0	14	31.1	42	93.3	42	93.3	42	93.3	40	88.9	42	93.3
Desfavorable	1	2.2	18	40.0	31	68.9	3	6.7	3	6.7	3	6.7	5	11.1	3	6.7
Total	45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

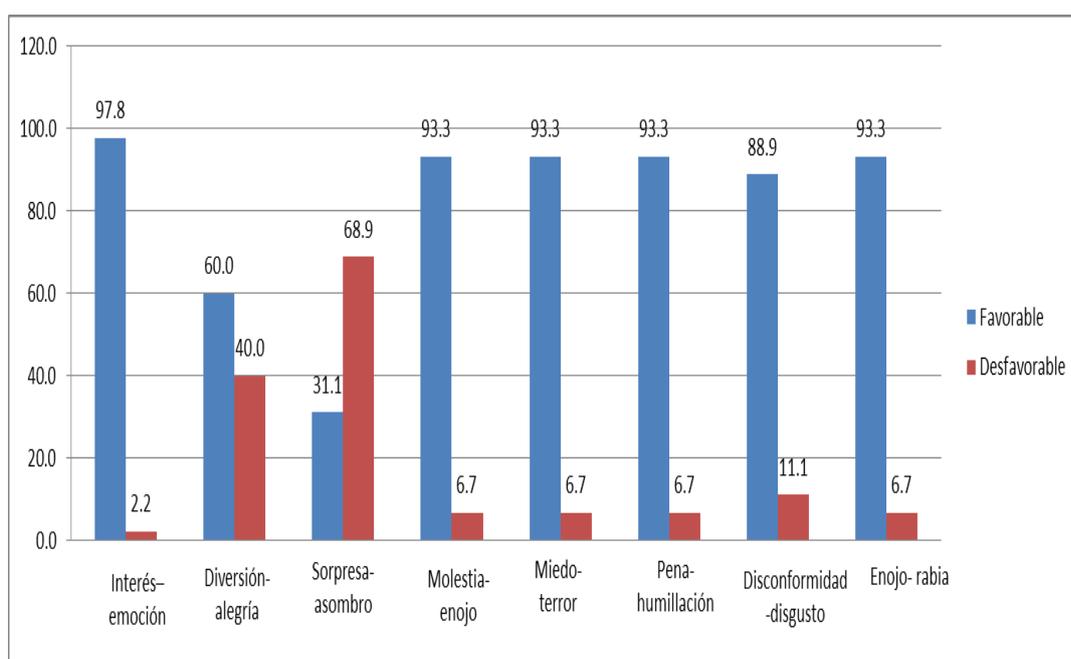


Figura 28. Opinión respecto a lo que sintió al ver las expresiones del rostro del reclutador en el proceso de selección

Fuente: Tabla 28.

Tabla 29

Opinión con respecto a la proximidad entre reclutador y postulante

	Menos 3 meses		4 a 9 meses		10 meses a mas		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	20	44.4	20	44.4	3	6.7	43	95.6
Desfavorable	2	4.4	0	0.0	0	0.0	2	4.4
Total	22	48.9	20	44.4	3	6.7	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

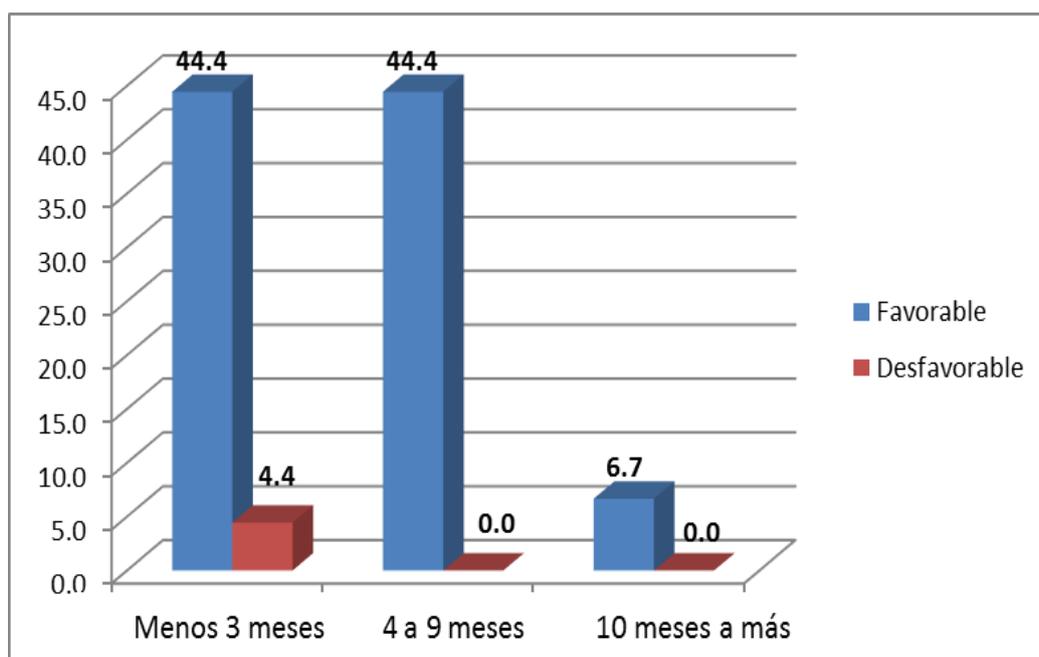


Figura 29. Opinión con respecto a la proximidad entre reclutador y postulante

Fuente: Tabla 29.

Tabla 30

Satisfacción con la imagen proyectada el día de la entrevista

	Menos 3 meses		4 a 9 meses		10 meses a mas		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	16	35.6	12	26.7	3	6.7	31	68.9
Desfavorable	6	13.3	8	17.8	0	0.0	14	31.1
Total	22	48.9	20	44.4	3	6.7	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

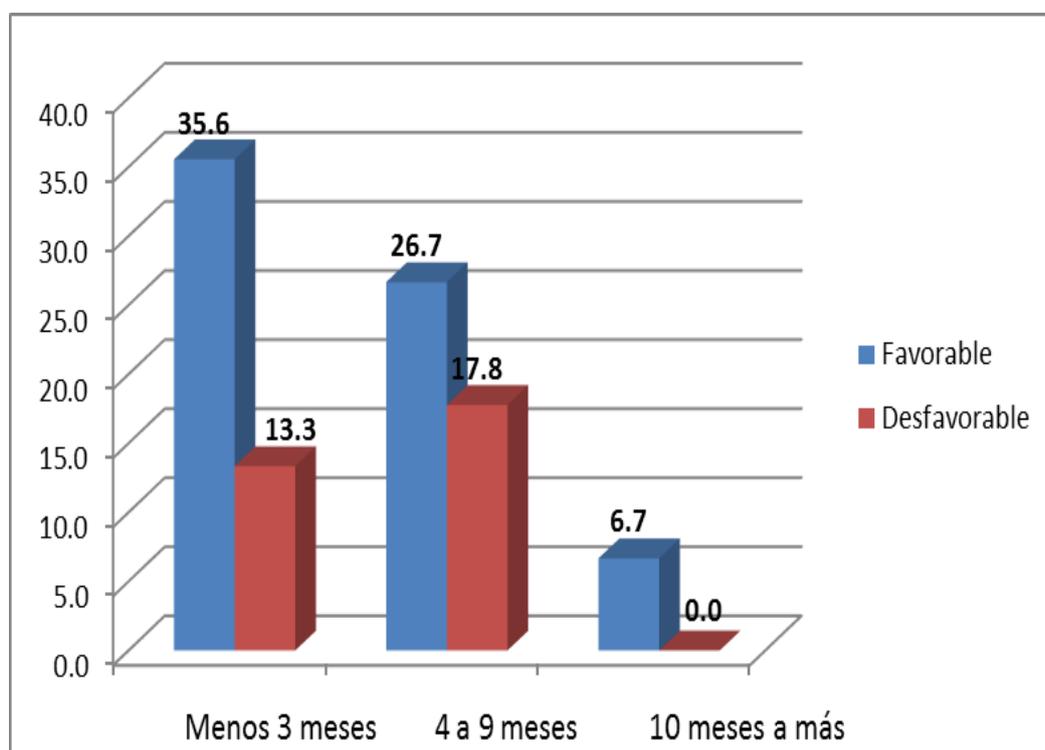


Figura 30. Satisfacción con la imagen proyectada el día de la entrevista.

Fuente: Tabla 30.

h) Estrategia de acompañamiento:

Tabla 31

Satisfacción con la orientación dada en el proceso de selección

	Menos 3 meses		4 a 9 meses		10 meses a mas		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	20	44.4	18	40.0	3	6.7	41	91.1
Desfavorable	2	4.4	2	4.4	0	0.0	4	8.9
Total	22	48.9	20	44.4	3	6.7	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

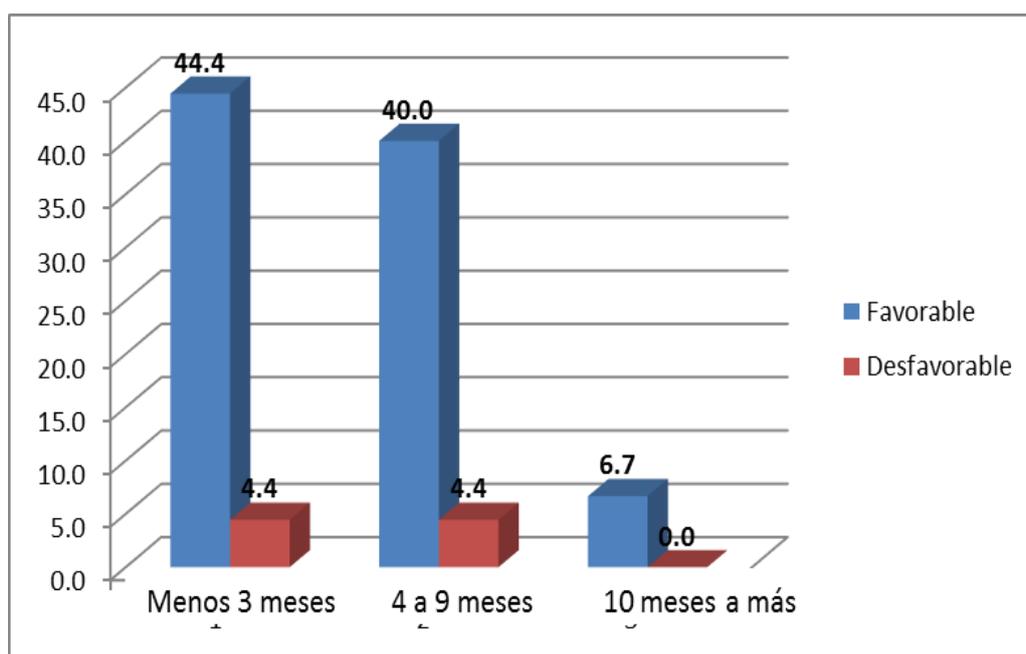


Figura 31. Satisfacción con la orientación dada en el proceso de selección

Fuente: Tabla 31.

Objetivo 3: Identificar las funciones de comunicación que se establecen en cada etapa del proceso de reclutamiento y selección de personal de la fuerza de ventas de los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo.

Función de información:

Tabla 32

Opinión respecto a la formalidad del anuncio de reclutamiento de personal

	Menos 3 meses		4 a 9 meses		10 meses a mas		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	15	33.3	12	26.7	3	6.7	30	66.7
Desfavorable	7	15.6	8	17.8	0	0.0	15	33.3
Total	22	48.9	20	44.4	3	6.7	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

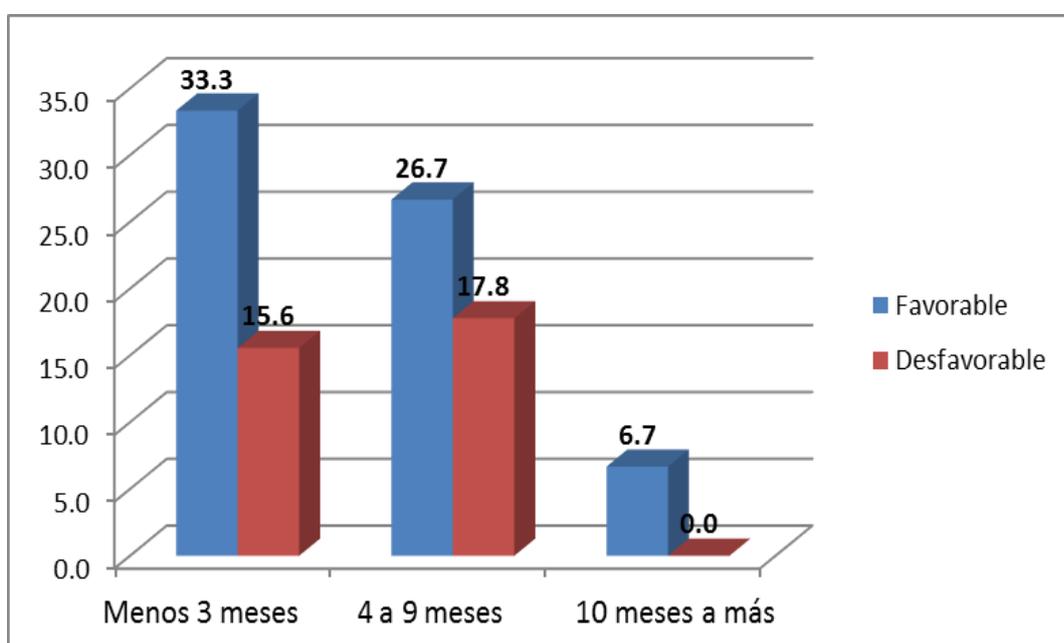


Figura 32. Opinión respecto a la formalidad del anuncio de reclutamiento de personal.

Fuente: Tabla 32.

Tabla 33

Medios de comunicación donde el consultor se enteró del puesto vacante

	Bolsas de trabajo de instituciones académicas		Agencias de empleo (addeco, otros)		Publicaciones en tv, radio y/o prensa escrita		Reclutamiento por internet (Computrabajo, LinkedIn, facebook, etc)		Referidos de los trabajadores		Otros	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Favorable	4	8.9	4	8.9	2	4.4	13	28.9	30	66.7	12	26.7
Desfavorable	41	91.1	41	91.1	43	95.6	32	71.1	15	33.3	33	73.3
Total	45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0	45	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a consultores corporativos de los socios de negocio de Entel canal empresas de la ciudad de Trujillo (julio 2017).

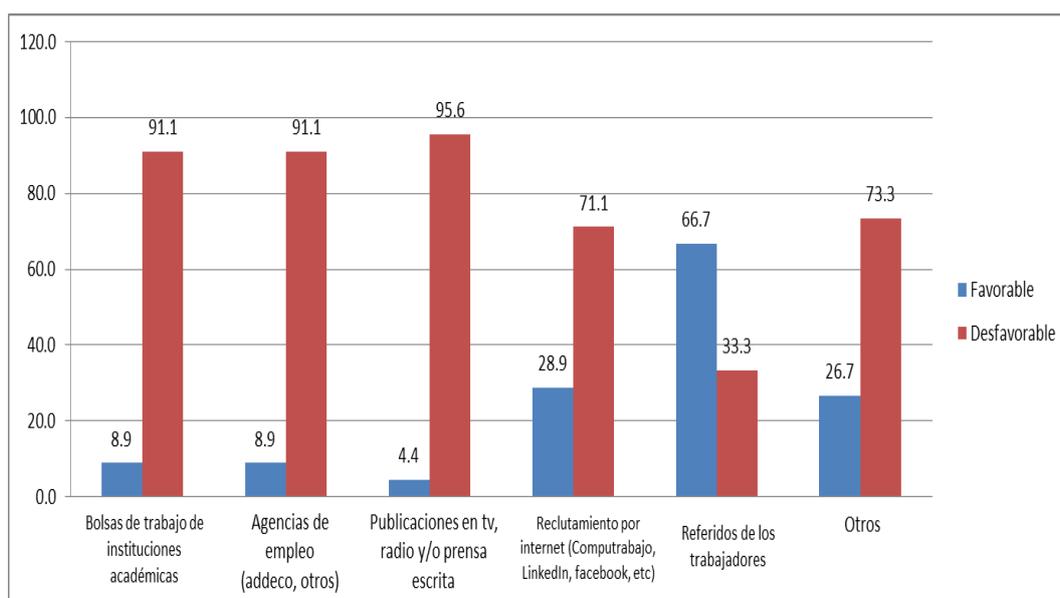


Figura 33. Medios de comunicación donde el consultor se enteró del puesto vacante.

Fuente: Tabla 33.

4.2 Resultados Cualitativos

ENTREVISTA 01				
Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Testimonio	Tendencia
Estrategias de Intracomunicación	Estrategia de Franquiciamiento	Transferencia del proceso de la comunicación	<p>1. ¿Puede explicarme sobre la misión, visión, pilares estratégicos y objetivos de Entel?</p> <p>Bueno mira en este caso cada socio tiene su propia misión pero la misión de Entel es generar un mejor posicionamiento de Mercado y tener como consecuencia que el cliente este fidelizado con nosotros, su visión es que llegar al 2018 con una participación del 30% eso también es parte de su objetivo.</p> <p>El pilar estratégico base es la experiencia distintiva, esto hace que el cliente que va a venir a nosotros por portabilidad o números nuevos tenga una experiencia distinta a la que ha tenido antes con otro operador dándole mayores facilidades, una mejor atención y sobretodo levantando mejor sus necesidades.</p> <p>¿Considera que el personal que selecciona identifica rápidamente estos puntos en la empresa?</p> <p>Se está buscando y se trabaja en ello, porque si bien es cierto a la hora de reclutar cada consultor es diferente, trabaja diferente pero con un objetivo de poder generar una buena venta y eso va a generar confianza en el cliente, pero si es verdad el consultor es la cara de Entel no del socio de negocio porque a quien están vendiendo es a Entel que es quien les dará el servicio.</p>	Los socios de negocio están manejando su propia filosofía y aun no se logra el alineamiento con la filosofía de Entel.
	Estrategia de apalancamiento	Identificación de problemas	2. ¿Cuál es el perfil de consultor corporativo que busca?	Que sea trabajador con experiencia en campo, con

ENTREVISTA 01				
Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Testimonio	Tendencia
			Nosotros estamos buscando que tenga experiencia en ventas, trabajo en campo y experiencia con empresas y que tengas ganas de trabajar.	experiencia en ventas y ganas de trabajar.
Proceso de reclutamiento y selección	Reclutamiento	Métodos de reclutamiento	<p>3. ¿Por qué medios de comunicación difunde los anuncios de reclutamiento de personal?</p> <p>Mira, se están haciendo a través de las redes sociales y computrabajo. Yo como entrenador busco en computrabajo pero los supervisores en sus redes sociales, aunque las redes sociales se usa más para los referidos personas que conozcan y que quieren trabajar,</p> <p>Esto a veces funciona como a veces no por lo que también usamos computrabajo, así que a la actualidad usamos estos dos medios.</p> <p>¿Considera que estos son los adecuados para elegir su personal?</p> <p>Mira ahora está un 50 /50 porque en computrabajo lo malo es que puedes encontrar de todo, porque muchas veces solo suben cv y postulan por probar suerte, muchos no leen los requerimientos del cargo pero aun así postulan y su cv no tiene nada que ver con el rubro. Si me ha traído bueno resultados pero aun así no estoy muy contenta con computrabajo. Con las redes sociales también 50/ 50 porque muchos me han traído referidos con poca experiencia o que no les gusta trabajar en campo y que no se ajusta a no que necesitamos y terminan yéndose.</p>	<p>Computrabajo y redes sociales Existe la opinión en que les da un resultado al 50%.</p> <p>Tanto usando computrabajo como las redes sociales pero a pesar de eso existe un descontento con la herramienta de reclutamiento como es computrabajo.</p>

ENTREVISTA 01				
Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Testimonio	Tendencia
Estrategias de Intracomunicación	Estrategia de apalancamiento	Identificación de problemas	<p>4. ¿Cómo se desarrolla el proceso de reclutamiento y selección de personal?</p> <p>Bueno este caso yo soy la encargada de la primera entrevista y ver la habilidad del postulante, ver como se vende, conocerlo un poco, ya después que pasa por mi fase pasa por el supervisor quien le hace preguntas distintas a las que yo pude hacer, allí se venden más y los supervisores les explican las cosas a mayor detalle del puesto y si lo ven bien recién pasaría al jefe de ventas,</p> <p>¿Allí también están considerando al KAM – Key Account Manager (Gerente Regional Empresas – La Libertad) dentro del proceso de reclutamiento?</p> <p>Si, lo que pasa que el KAM en este caso Walter pasaría a ser un fase 4 pero es solo un apoyo opcional pero no es obligatorio, porque si de repente nosotros queremos contratar a alguien pero no le parece al KAM no hay inconvenientes.</p> <p>¿Qué criterios considera en el reclutamiento y para la selección de personal?</p> <p>Claro, a la hora de evaluar mi primera fase es conocer, al conocer voy viendo sus actitudes, pidiendo me hable de sus experiencias previas, conocer sus fortalezas y debilidades, ver su actitud a la hora de hablar. Si para mí esta persona si va recién pasa a la siguiente fase o si fuera lo contrario allí nada más queda.</p> <p>¿Cómo verifica la información dada por el postulante?</p>	<p>La primera fase se inicia con el entrenador que es primera persona encargada del reclutamiento, luego pasa al supervisor y por último el jefe de venta, existe también una 4 fase que es el Kam que es el gerente de empresas de la Libertad que es la persona que sirve como mediador entre Entel y los socios de negocio pero esta fase la tienen como una opción y su opinión no predomina a la hora de la elección del candidato a consultor corporativo. Se estuvo revisando las referencias de los postulantes después de la contratación.</p>

ENTREVISTA 01				
Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Testimonio	Tendencia
			<p>Se llama a las referencias, en el caso que haya trabajado en Entel se llama a Desisse Rodríguez (coordinadora de entrenamiento) para pedir información de esa persona, de no ser ese el caso se trata de llamar a al que fue su jefe directo.</p> <p>El CV es una arma de doble filo, porque muchas veces ellos ponen referencias pero son falsas, ponen números de familia u otras personas que los conocen haciéndose pasar por la persona que es su referido pero mira en sí, antes hemos estado trabajando al revés, primero se llamaba a las referencias después de la contratación, ahora se va a hacer antes de la contratación y es algo lo que me estoy encargando.</p>	
Estrategias de Intracomunicación	Estrategia de acercamiento	Acciones de guía	<p>5. ¿Qué aspectos explica detalladamente a los postulantes a consultor?</p> <p>En este caso, yo le explico en resume la función de sus tareas que realizaría, el resto ya se encargan los demás porque ya le explican más detallado, yo no le voy a decir lo mismo que le dice el supervisor porque en realidad se trata de espulgar más al consultor.</p> <p>Ya el supervisor es quien le detalla sus tareas porque con quien va a trabajar directamente es con él, el jefe de ventas ya se encargaría de explicar horarios y remuneración.</p> <p>¿Cree que esto contribuye a la rotación de personal?</p> <p>Bueno en ese tema no creo, porque si se les explica sus pagos y las condiciones de trabajo por eso creo que no debería haber malos entendidos. Ahora con el tema de rotación de personal no hubo un buen proceso de selección y ese es el error que hemos tenido nosotros por no haber generado un buen proceso de selección pero eso ya está cambiando.</p>	Explican todo lo que tenga que ver con las funciones y tareas que debe realizar el consultor corporativo y afirman que la rotación de personal se debe a un mal proceso de reclutamiento de personal.

ENTREVISTA 01				
Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Testimonio	Tendencia
Proceso de reclutamiento y selección	Selección	Entrevistas	<p>6. ¿Tiene una guía preestablecida de técnicas que usa para la selección de personal?</p> <p>Lo que pasa es recién ahora estoy alimentándome más de esa información, pues si todo ha sido muy empírico, muy empírico y bueno quizá yo no tengo la carrera de psicología pero estoy tratando de orientarme más para poder fortalecer el proceso de reclutamiento.</p> <p>¿Podría darme ejemplos de cómo las usa?</p> <p>Claro mira por ejemplo: me traen el cv me daba su nombre, cuántos años tiene y se comienza a conocer al entrevistado, preguntar sobre su experiencia laboral, preguntar cuáles son sus expectativas, y si todo va a bien le decimos que le vamos a llamar para que pase la siguiente cita que puede ser el mismo día o al día siguiente.</p> <p>Pero ahora con el nuevo proceso de reclutamiento se tratara de no llamarles inmediatamente si no que las entrevistas se den en un día o dos.</p>	No tienen guías preestablecidas todo es empírico.
Estrategias de Intracomunicacion	Estrategia de Nominamiento	Relaciones de empatía	<p>7. ¿Qué aspectos de una comunicación no verbal toma en cuenta como positivos y negativos en la decisión de selección?</p> <p>Si saluda, da la mano o no, si te mira a los ojos o no, si titubea o no, pero el titubear dependerá de cuan nervioso estés porque también es normal eso sí, yo si soy de mirar de frente a los ojos otras personas quizá no, pero eso no quiere decir que vas a estar mirando a los ojos la media hora que puedas estar conversando pero si tú siempre miras a los ojos eso demuestra seguridad, mira yo también califico mucho la forma de vestir</p>	Consideran la parte gestual y forma de vestir.

ENTREVISTA 01				
Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Testimonio	Tendencia
			<p>por que no se va a venir en polo y jeans, si saludan o no ya que el saludo es importante, las expresiones de su rostro, si está atento o quizá enojado, eso sería lo no verbal porque si sería verbal tendría que ver con la forma de hablar.</p> <p>¿Cuál es la forma de vestir que considera adecuada en un postulante a consultor corporativo?</p> <p>Tampoco voy a buscar que sea perfecto no, pero aun que sea voy a ponerme la mejor ropa que tengo, no tengo un pantalón de vestir pero voy con una camisita, otros vienen en polo como si se fueran al mall a pasear y tu vienes a una entrevista y debes presentarte adecuadamente no estas yendo a la chacra estas yendo a una entrevista y el vestir es una forma de venderte y es normal porque nos estamos orientado a empresas y allí te ven mucho la forma de vestir aunque sea que se vincule con lo que se estoy buscando, ojo yo no pido que se vengan con su ropa de marca pero si con lo mejor que puedan tener porque si bien es cierto es campo pero el campo no quiere decir que vas a ir como si no te importara</p>	
Proceso de reclutamiento y selección	Selección	Revisión de solicitudes de empleos y cv	<p>¿Considera importante la presentación visual del cv de un postulante?</p> <p>Si también la considero, si la traes en folder no en hojitas, porque es una presentación y tal como te veo, si la tomo en cuenta pero esa no es la decisión final pero si aporta, pero también pasa que me lo traen el folder pero no tienen experiencia otro que trae su cv en hojas pero si tiene mayor experiencia</p>	Consideran la presentación pero valora la información.
Estrategias de Intracomunicación	Estrategia de Acompañamiento	Orientación al postulante	8. ¿Qué tipo de orientación le da Ud. al postulante a consultor?	No dan orientación porque piensan que distorsionaría la fase del conocimiento solo se

ENTREVISTA 01				
Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Testimonio	Tendencia
			Mira que yo me haya dado cuenta no, por que como es la primera fase yo quiero conocer al postulante y si yo doy orientación distorsionaría eso, excepto que yo quizá lo conozca y tenga confianza, allí si quizá, pero en si no doy orientación adicional, porque en si la entrevista es para que tú lo conozcas y creo que orientarla no va. En realidad el tipo de orientación que yo doy es más con sus funciones	limitan a explicar las funciones de un consultor corporativo.
Estrategias de Intracomunicacion	Estrategia de Facilitamiento	Tipo de barreras de comunicación	<p>9. ¿Cuáles cree que son los principales obstáculos en el proceso de reclutamiento y selección de personal?</p> <p>No tienen mucha experticia, no veo mucho perfil en trabajo en campo, más tienen experiencia en oficina y eso nos debilita mucho porque necesitamos personas que hayan trabajado en campo</p> <p>Porque nosotros necesitamos gente que haya trabajado en campo que haya hablado con empresas y eso es algo que se está tratando de mejorar, porque normalmente la gente no quiere trabajar en campo, además de eso tengo más varones que mujeres, además de eso hay personas que no quieren sudar la gota gorda. Quizá por eso no podemos descartar que sea un persona muy buena en lo que hace</p>	Poca experiencia
Estrategias de Intracomunicacion	Estrategia de Anclamiento	Consolidación de cambio	<p>10. ¿Qué es lo que espera de un consultor cuando pasa el proceso de selección? ¿Qué piensa que espera el ya consultor de la empresa?</p> <p>Lo que esperamos del consultor es que cumpla su objetivo que trabaje, porque no le estamos regalando el dinero y para este trabajo hay que tener actitud.</p>	Que se cumplan con los objetivos.
Estrategias de Intracomunicacion	Estrategia de Adelantamiento	Acontecimientos futuros	11. ¿Cómo cubre Ud. la plaza vacante de un consultor que renunció sin previo aviso? ¿Tiene alguna base de contingencia para esos casos?	Solo tienen nombres de personas que quizá no

ENTREVISTA 01				
Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Testimonio	Tendencia
			Avances si, a veces no, porque reclute pero algunos se quedaron porque no había más plazas y es a ellos a los que se llaman pero no es que tengamos un base o algo.	entraron a trabajar pero no una base formada.
Estrategias de Intracomunicacion	Estrategia de Ritualizamiento	Acciones de transmisión	<p>12. ¿Qué personas además de Ud. se ven involucradas en el proceso de selección de personal y en qué fase se ve su intervención? ¿De los mencionados quien toma la decisión de final?</p> <p>Primero el entrenador, el supervisor, el jefe de ventas, pero primero pasa por mi filtro, si pasará todos los filtros pero en el último que es con el jefe de ventas hay dudas, allí se conversa con las demás personas y se llega a un acuerdo en común, se ve lo bueno y malo y si se llega a un acuerdo, los involucramos en la decisión final somos los tres.</p>	Principalmente los involucrados son el entrenador, el supervisor y el jefe de ventas.

ENTREVISTA 02				
Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Testimonio	Tendencia
Estrategias de Intracomunicación	Estrategia de Franquiciamiento	Transferencia del proceso de la comunicación	<p>1. ¿Puede explicarme sobre la misión, visión, pilares estratégicos y objetivos de Entel?</p> <p>Bueno en realidad nosotros nos manejamos más con los pilares estratégicos teniendo como base a la experiencia distintiva, de allí sale la venta ágil, resolución de problemas, variedad de terminales, entre otros.</p> <p>¿Considera que el personal que selecciona identifica rápidamente estos puntos en la empresa?</p> <p>La verdad no creo porque el socio de negocio en realidad no más que centrarse en todos estar en la misma línea a nivel organización, cada uno hace lo posible por ver número en la pizarra que es lo que realmente se puede observar dentro del dealer.</p>	La filosofía empresarial se conoce a medias y se transfiere a media, por lo que el personal tiene desconocimiento en ciertos aspectos de lo que quiere transmitir Entel.
	Estrategia de apalancamiento	Identificación de problemas	<p>2. ¿Cuál es el perfil de consultor corporativo que busca?</p> <p>Nosotros buscamos personas con experiencia previa en telefonía móvil, financieras y campo, pero sobre todo saber que tiene alguna carga familiar porque eso podría ser una de los motivos para que el consultor trate de seguir adelante en el trabajo a pesar que existen meses muy bajos en productividad y que tenga cartera de clientes sería lo más adecuado porque nosotros no le damos eso.</p>	Personas con experiencia en telefonía móvil, financieras, trabajo de campo, con cartera de clientes, carga familiar

ENTREVISTA 02				
Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Testimonio	Tendencia
Proceso de reclutamiento y selección	Reclutamiento	Métodos de reclutamiento	<p>3. ¿Por qué medios de comunicación difunde los anuncios de reclutamiento de personal?</p> <p>Mira cuando yo llegue, solo me dijeron: “ve como haces”, o sea no tenían un presupuesto asignado para la parte de reclutamiento, por lo que me tuve que agenciar de los consultores y sus referidos, pero llego un punto donde ya no tenía más referidos y cada vez que llegaba a mi total de consultores, uno se iba o más de uno, así que tuve que hablar seriamente para que al menos se asigne algo de dinero para tener recurso para reclutar, pero gerencia no quiso invertir en Computrabajo así que solo se puso un aviso en la industria.</p> <p>¿Considera que estos son los adecuados para elegir su personal?</p> <p>Si hablamos de los medios convencionales, yo creo que no porque me limita mucho y estoy a expensas de que alguien mande su cv, sin embargo por otras experiencias los medios digitales de reclutamiento me fueron más beneficios por que agilizaba el proceso, claro que toma su tiempo revisar los cv pero al menos te puedes programar para tener una cantidad establecida de reclutados por día.</p>	Se utilizan más los medios convencionales y los referidos.

ENTREVISTA 02				
Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Testimonio	Tendencia
Estrategias de Intracomunicación	Estrategia de apalancamiento	Identificación de problemas	<p>4. ¿Cómo se desarrolla el proceso de reclutamiento y selección de personal?</p> <p>Aquí yo soy la encargada del reclutamiento y selección de personal, soy el primer filtro, luego pasas por el supervisor, luego por el KAM y luego por el gerente, si no estuviera el gerente y para el KAM la persona es apta pues se contrata.</p> <p>¿Qué criterios considera en el reclutamiento y para la selección de personal?</p> <p>Primero su desenvolvimiento, doy pie a que la persona pueda hablar con confianza para que pueda soltarse y poder venderse bien, pero claro no todos saben hacerlo, soy mucho de mirar directo a los ojos, porque solo así puedo estar atenta a si están nerviosos, con miedo o si están mintiendo.</p> <p>¿Cómo verifica la información dada por el postulante?</p> <p>Se llama a los referidos antes de la contratación, aunque eso no es muy fiable por que ponen el número de alguna familia y se hacen pasas su ex jefe.</p>	<p>No hay una ruta fija en el proceso de reclutamiento y selección.</p>
			<p>5. ¿Qué aspectos explica detalladamente a los postulantes a consultor?</p> <p>Bueno en realidad lo que más explico son los beneficios laborales, el tipo de trabajo que es 80 por ciento en campo, 20 por ciento en oficina, que somos pequeña empresa y por ende los beneficios son menos, que se les pagaría 850 soles todos los 5 de cada mes, sus objetivos a cumplir, cuando puedes comisionar, etc.</p>	<p>Se confirmas los datos pero no confían en la información puesta de los referidos de los postulantes.</p>
Estrategias de Intracomunicación	Estrategia de acercamiento	Acciones de guía	<p>5. ¿Qué aspectos explica detalladamente a los postulantes a consultor?</p> <p>Bueno en realidad lo que más explico son los beneficios laborales, el tipo de trabajo que es 80 por ciento en campo, 20 por ciento en oficina, que somos pequeña empresa y por ende los beneficios son menos, que se les pagaría 850 soles todos los 5 de cada mes, sus objetivos a cumplir, cuando puedes comisionar, etc.</p>	<p>Se explica los beneficios laborales y funciones.</p>

ENTREVISTA 02				
Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Testimonio	Tendencia
			<p>¿Cree que esto contribuye a la rotación de personal?</p> <p>Bueno toma en cuenta que hace 2 meses que tome el cargo y por lo que pude notar es que quizá se les ofrece algo y luego no se les ha cumplido, particularmente yo trato de explicarles todo porque yo también fui consultor corporativo y siempre preferí que me digan todo al inicio, no que me vaya enterando en el camino de las cosas.</p>	
Proceso de reclutamiento y selección	Selección	Entrevistas	<p>6. ¿Tiene una guía preestablecida de técnicas que usa para la selección de personal?</p> <p>Si bien es cierto se me dio un formato de preguntas para el postulante creo que eso no es suficiente pues solo abarca aspectos generales, tanto los supervisores y hasta el mismo gerente incluyéndome hacemos una selección más empírica, toma en cuenta también que nos quedamos sin jefe de ventas y el gerente asumió el cargo pero no es lo mismo porque el tiempo dedicado no es el mismo.</p> <p>¿Podría darme ejemplos de cómo las usa?</p> <p>Por ejemplo le pregunto sobre su experiencia laboral, porque quiere trabajar en Entel, le pongo las cartas sobre las mesa y les digo: Entel tiene menos cobertura que las otras operadoras, menos variedad de terminales, es más caro y es más difícil de vender, tomando en cuenta eso ¿Qué harías tú para cambiar la decisión negativa de un cliente?, ¿eres tolerante al rechazo?, ¿tolerante a la frustración?, etc.</p> <p>Le pregunto cosas como estas y veo mucho su cara porque en realidad la mayoría en el primer mes se desmotivan por que el cliente es más difícil pues tienes que hacerle entender que lo que le estas vendiendo es un servicio no un producto.</p>	El proceso de selección es muy empírico.

ENTREVISTA 02				
Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Testimonio	Tendencia
Estrategias de Intracomunicación	Estrategia de Nominamiento	Relaciones de empatía	<p>7. ¿Qué aspectos de una comunicación no verbal toma en cuenta como positivos y negativos en la decisión de selección?</p> <p>Mira yo observo mucho el rostro, las manos, los ojos, el temblor de las piernas, el tono de voz entre otras cosas.</p> <p>Observo esto porque en realidad puede ser muy caposo hablando pero si no me mira a los ojos y tiembla mucho, o quizá como me paso una vez un postulante a consultor cada vez que le hacía preguntas difíciles tiraba el cuerpo para atrás y allí cuenta que algo le está chocando y que maquina mucho su respuesta, la cosa era descubrir si es nervios o está mintiendo.</p> <p>¿Cuál es la forma de vestir que considera adecuada en un postulante a consultor corporativo?</p> <p>Para mí un estilo casual formal es el más adecuado, pero ojo no es necesario traer la mejor vestimenta o que sea cara pero sí que al menos se vea presentable, no podrías venir a pasar una entrevista en polo, jean y zapatillas, desde allí te da la impresión que no sabe dónde está parado para llegar así a una entrevista de trabajo.</p>	Se toma en cuenta mucho la comunicación no verbal a la hora de decidir pasar a la siguiente fase al postulante.
Proceso de reclutamiento y selección	Selección	Revisión de solicitudes de empleos y cv	<p>¿Considera importante la presentación visual del cv de un postulante?</p> <p>Bueno, en el caso que sea de un referido, creo que me fijo más, porque tengo tiempo de revisarlo pero si es de una persona que llega directamente con su cv pues me fijo más en la forma de vestir.</p>	Solo se fijan cuando hay tiempo de revisar cv.

ENTREVISTA 02				
Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Testimonio	Tendencia
Estrategias de Intracomunicacion	Estrategia de Acompañamiento	Orientación al postulante	<p>8. ¿Qué tipo de orientación le da Ud. al postulante a consultor?</p> <p>Si te refieres a lo que le explico, como ya te dije todo respecto a sus beneficios laborales y funciones en general, si hablas de algo adicional pues si veo que tiene experiencia si le digo que con el supervisor habla de eso así da a notar que sabe de lo que habla.</p>	Existe un adicional a la hora de orientar, se trata de realzar puntos clave de experiencia.
Estrategias de Intracomunicacion	Estrategia de Facilitamiento	Tipo de barreras de comunicación	<p>9. ¿Cuáles cree que son los principales obstáculos en el proceso de reclutamiento y selección de personal?</p> <p>La poca tolerancia al rechazo, poca tolerancia a la frustración, porque en realidad hasta el más experimentado al toparse con todo un mes bajo donde no vendió nada pues se frustra y se va diciendo que vender Entel no es para él, cuando en realidad sabemos que un buen vendedor vende de todo hasta un lapicero roto.</p> <p>Si hablamos directamente de obstáculo en el proceso, pues que no se invierte mucho en el reclutamiento, que debes correr con los tiempos, creo que quizá si se debería poner a prueba a postulantes a consultor y no ingresarlo a planilla de frente, porque al mes muchos se van por que no era lo que esperaban. Además hay que admitir tenemos un proceso de reclutamiento y selección empírico, uno como entrenador también debería ser entrenado para la selección de personal que busca Entel y el dealer mismo pues al final la marca que se vende no es el nombre del dealer si no Entel, no solo para capacitar al personal.</p>	Poca tolerancia al rechazo y fracaso, no se invierte en reclutamiento, no se capacita al entrenador para captar el personal que busca y necesita Entel.
Estrategias de Intracomunicacion	Estrategia de Anclamiento	Consolidación de cambio	<p>10. ¿Qué es lo que espera de un consultor cuando pasa el proceso de selección? ¿Qué piensa que espera el ya consultor de la empresa?</p>	Cumplimiento de expectativas por ambas partes.

ENTREVISTA 02				
Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Testimonio	Tendencia
			Lo cumpla con las expectativas que se tiene de él, el consultor debe esperar también que se cumpla con lo que se habló antes de ingresar a trabajar supongo.	
Estrategias de Intracomunicacion	Estrategia de Adelantamiento	Acontecimientos futuros	<p>11. ¿Cómo cubre Ud. la plaza vacante de un consultor que renunció sin previo aviso? ¿Tiene alguna base de contingencia para esos casos?</p> <p>Mira no es que tenga una base, pero si voy tratando de tener algún candidato por si me quedo sin personal. En muchas caso no tenemos a alguien en mente así que nos tomas más tiempo encontrar a alguien más le puesto.</p>	El tiempo de búsqueda de personal puede extenderse mucho por no tener una base de emergencia.
Estrategias de Intracomunicacion	Estrategia de Ritualizamiento	Acciones de transmisión	<p>12. ¿Qué personas además de Ud. se ven involucradas en el proceso de selección de personal y en qué fase se ve su intervención? ¿De los mencionados quien toma la decisión de final?</p> <p>Aquí también intervienen los supervisores pues ese personal trabajará con ellos, el jefe de venta pero como no lo tenemos el gerente si el gerente no está nos apoya el KAM de Entel.</p>	En el proceso de selección se involucra el entrenador, superviso, jefe de ventas y/o gerente del socio de negocio así mismo el KAM – Key Account Manager (Gerente Regional Empresas – La Libertad).

ENTREVISTA 03				
Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Testimonio	Tendencia
Estrategias de Intracomunicación	Estrategia de Franquiciamiento	Transferencia del proceso de la comunicación	<p>1. ¿Puede explicarme sobre la misión, visión, pilares estratégicos y objetivos de Entel?</p> <p>Principalmente es la experiencia distintiva Y del trato que les das al cliente, creando una experiencia con un servicio que sea único, si debo hablar de misión y visión de Entel nosotros no la manejamos.</p> <p>¿Considera que el personal que selecciona identifica rápidamente estos puntos en la empresa?</p> <p>Bueno el pilar y el objetivo se ven muy marcados, en cuanto a misión y visión se tendría que ver si está acorde o no porque eso cambia cada 3 años, pero nuestro dealer no lo maneja. Y si analizamos los pilares y objetivos lo que se busca es crear un buen servicio con el cliente final algo que si se está dando.</p>	Solo se conoce los pilares estratégicos y objetivos, no misión, visión o valores de Entel.
	Estrategia de apalancamiento	Identificación de problemas	<p>2. ¿Cuál es el perfil de consultor corporativo que busca?</p> <p>Si hablamos de perfil psicológico creo que una persona extrovertida, que sepa llegar al cliente, sepa solucionar problemas de forma proactiva y esté dispuesto a aprender diariamente siempre pensando en el cliente y sus beneficios.</p>	El perfil que se busca es muy básico, no se sabe con certeza cuál es el tipo de perfil que quieren.
Proceso de reclutamiento y selección	Reclutamiento	Métodos de reclutamiento	<p>3. ¿Por qué medios de comunicación difunde los anuncios de reclutamiento de personal?</p> <p>El cambio ha sido radical, antes era a través de periódicos ahora la gran medida es a través de internet, en particular para mi dealer lo realizamos a través de Computrabajo y aptitus, así han sido los últimos tres reclutamientos.</p> <p>Pero esta plataforma de aptitus al ser poco conocida no hemos tenido mucho llegada sin embargo computrabajo como es conocida pudimos rescatar mayores perfiles.</p>	Se pasó de medios convencionales a medios digitales, sin embargo los medios digitales tampoco les ha dado mucho resultado.

ENTREVISTA 03				
Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Testimonio	Tendencia
			<p>¿Considera que estos son los adecuados para elegir su personal?</p> <p>Ahora que han pasado 3 meses considero que no ha sido el mejor, porque ha habido que gente que ha salido muy rápido, ha habido una alta rotación, creo que es por el hecho de que una cosa es jugar con tu perfil, tu cv subirlo y tratar de maquillarlo de la mejor manera y otra es verte en persona y ver si realmente lo que me estás diciendo en tu cv es verdad.</p> <p>Creo que estos medios ayudan para tener mayor cantidad de postulantes pero no p</p> <p>Ayuda mucho nos da buen abasto de postulantes pero deberíamos ser más rigurosos con la selección, deberíamos poner más filtros.</p>	
Estrategias de Intracomunicación	Estrategia de apalancamiento	Identificación de problemas	<p>4. ¿Cómo se desarrolla el proceso de reclutamiento y selección de personal?</p> <p>Básicamente, revisamos todos los perfiles que han postulado. Vemos que hayas tenido experiencia antes.</p> <p>¿Qué criterios considera en el reclutamiento y para la selección de personal?</p> <p>Vemos que hayan tenido experiencia en telecomunicaciones o similares, de ser caso, buscamos también referencia en cuanto a Entel directo, pasamos una lista de los usuarios que queremos reclutar, para saber si es que han trabajado antes en Entel, tenemos que verificar que esa persona no ha salido teniendo algún incidente dentro del proceso y por eso se realiza la consulta antes de convocarlos, en cuento nos confirmen que no lo conocen o en general todo está bien, recién pasamos a llamarlos.</p>	Se nota un proceso y criterios muy empíricos.

ENTREVISTA 03				
Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Testimonio	Tendencia
			<p>¿Cómo verifica la información dada por el postulante? Se realiza las llamadas con los referidos que están en su CV, el otro filtro también es la consulta a Entel, mayormente cuando es un tema de referidos cuando habido un tema de amistad, no siempre te dicen la verdad.</p>	
Estrategias de Intracomunicacion	Estrategia de acercamiento	Acciones de guía	<p>5. ¿Qué aspectos explica detalladamente a los postulantes a consultor? Esto tiene que ver más con las funciones que va a desempeñar como consultor corporativo. ¿Cree que esto contribuye a la rotación de personal? No creo porque somos claros en este tema.</p>	La explicación se basa en funciones y beneficios.
Proceso de reclutamiento y selección	Selección	Entrevistas	<p>6. ¿Tiene una guía preestablecida de técnicas que usa para la selección de personal? No, no tenemos una guía, se realiza de forma empírica, aunque somos conscientes que deberíamos tenerlo. ¿Podría darme ejemplos de cómo las usa? Básicamente lo que utilizamos es la entrevista grupal, con la finalidad de ver si son gente sociable o no, los dejamos durante 5 o 10 minutos y luego ingresamos para preguntarles que han averiguado de la persona que estaba a su lado para saber si se han comunicado o no y de allí se puede sacar un perfil de una persona que es sociable o no.</p>	Técnicas empíricas, basadas en la experiencia del reclutador.

ENTREVISTA 03				
Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Testimonio	Tendencia
			Después de eso los supervisores les realizan preguntas mientras yo me encargo más de ver sus aptitudes.	
Estrategias de Intracomunicacion	Estrategia de Nominamiento	Relaciones de empatía	<p>7. ¿Qué aspectos de una comunicación no verbal toma en cuenta como positivos y negativos en la decisión de selección?</p> <p>El nivel de confianza que pueden tener con el compañero, la predisposición para preguntar algo que no entendieron, no hago tanto hincapié algún detalle pero busco rasgos que me dirección a orientes a ver si me miente o no con lo puesto en el currículum.</p> <p>¿Cuál es la forma de vestir que considera adecuada en un postulante a consultor corporativo?</p> <p>Definitivamente se han dados caso de personas que no sabían ni a lo que venían, yo considero que la forma de vestir es esencial a la hora de una entrevista porque es la imagen que proyectas y que proyectaras en el puesto de trabajo si es que consigues pasar la selección. Este si es un factor que le favorece a muchos y desfavorece a otros.</p>	<p>No se tiene claro que aspecto de comunicación no verbal toma en cuenta.</p> <p>La forma de vestir puede ser favorable o no dependiendo de lo presentable que se vea la persona.</p>
Proceso de reclutamiento y selección	Selección	Revisión de solicitudes de empleos y cv	<p>¿Considera importante la presentación visual del cv de un postulante?</p> <p>Me basta con que está clara su información, no tenga errores ortográficos y que en lo general tenga coherencia su cv</p>	Busca calidad en el currículum.
Estrategias de Intracomunicacion	Estrategia de Acompañamiento	Orientación al postulante	<p>8. ¿Qué tipo de orientación le da Ud. al postulante a consultor?</p> <p>Básicamente se les explicara horarios, funciones, metas, niveles de comisiones, remuneraciones o bonos, trabajo en equipo que es lo esencial.</p>	Se brinda orientación básica.

ENTREVISTA 03				
Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Testimonio	Tendencia
Estrategias de Intracomunicacion	Estrategia de Facilitamiento	Tipo de barreras de comunicación	9. ¿Cuáles cree que son los principales obstáculos en el proceso de reclutamiento y selección de personal? Primero contar con una persona especializada en tema de reclutamiento, porque no tenemos a psicólogo que pueda realizar técnicas mucho más rigurosas,	Falta de apoyo técnico en el reclutamiento.
Estrategias de Intracomunicacion	Estrategia de Anclamiento	Consolidación de cambio	10. ¿Qué es lo que espera de un consultor cuando pasa el proceso de selección? ¿Qué piensa que espera el ya consultor de la empresa? El consultor al saber que es un puesto comisionista, pues espera ganar las mayores comisiones y nosotros que ellos lleguen a sus objetivos.	La espera se basa en números.
Estrategias de Intracomunicacion	Estrategia de Adelantamiento	Acontecimientos futuros	11. ¿Cómo cubre Ud. la plaza vacante de un consultor que renunció sin previo aviso? ¿Tiene alguna base de contingencia para esos casos? Ninguna empresa te va a decir tengo al reemplazo perfecto, pero siempre tenemos convocatorias constante una o dos al mes, así ya tengamos no necesitamos personal.	Se realizan convocatorias extras a pesar que ya completaron su personal.
Estrategias de Intracomunicacion	Estrategia de Ritualizamiento	Acciones de transmisión	12. ¿Qué personas además de Ud. se ven involucradas en el proceso de selección de personal y en qué fase se ve su intervención? ¿De los mencionados quien toma la decisión de final? Tres fases, primero pasan por el entrenador o sea conmigo, yo veo más el aspecto psicológico donde observo de qué manera se desenvuelven, luego pasan con los supervisores allí se les habla sobre sus funciones y metas y por ultimo con el gerente	Tienen un protocolo de selección basado en entrenador, supervisor y gerente.

V. INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1 Discusión de resultados

De acuerdo con los resultados, en este capítulo se discuten aquellos aspectos que permiten contrastar la hipótesis: “Las estrategias de intracomunicación son desfavorables en el proceso de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas de los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo”.

Respecto de los objetivos específicos

Objetivo1: Analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal de la fuerza de ventas de los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo.

Para discutir los resultados de estos objetivos, se consideró el planteamiento de Wayne (2010), Dolan et al 2007, Bohlander et al (2009), Tyson et al (2014), quienes mencionan que la solicitud de personal, fuentes de reclutamiento (fuentes externas), métodos de reclutamiento y notificación a los solicitantes son fases que pertenecen al reclutamiento, después de haber realizado todas las fases anteriores se procede a la selección de personal donde se realizan fases como la revisión de currículum vitae, técnicas de selección, investigación previa al empleo, decisión de selección y notificación de los candidatos

Al analizar el reclutamiento, se puede apreciar en la tabla 5 que tanto el 15.6 % de los encuestados que llevan trabajando menos de tres meses, como el 17.8% que llevan trabajando entre cuatro y nueve meses, opinan que la formalidad del anuncio de reclutamiento de personal fue desfavorable, haciendo un total de 33.4%; siendo más de la mitad de los encuestados que llevan trabajando de uno a nueve meses, dato que nos revelaría que se estuvo publicando anuncios poco serios y/o con poca información, según Wayne (2010) la solicitud de personal es el documento donde se especifica el título del puesto y requerimientos de la empresa para un nuevo trabajador, por lo que tener un resultado desfavorable incluso en una empresa donde no exista un sistema estructurado de descripción y análisis de los puestos la solicitud de personal forma parte importante,

ya que en esas organizaciones todo el proceso de selección se basa en la información acerca de los requisitos y características apuntados en la solicitud (Chiavenato, 2008).

En la tabla 6, el 66.7% de los encuestados afirman que se enteraron del puesto de trabajo por un referido de la empresa, frente al reclutamiento por internet que tuvo el 28.9%, si bien es cierto, son resultados son favorables, las expresiones de los reclutadores no lo son, dos de los tres reclutadores expresan que los supervisores también se encargan de buscar personal algo que no estaría mal, siempre y cuando se tenga establecido el cómo se busca este personal, ya que ellos utilizan sus redes sociales personales para buscar empleados señal de informalidad tal y como se aprecia en la tabla 5.

La tabla 6 guarda relación con la tabla 7 donde se aprecia la opinión respecto a la forma en que se comunicó el ingreso al proceso de selección de los encuestados que tienen menos de nueve meses de trabajo, quienes representan el 93.3% del total, el 31.1% afirman que fue desfavorable frente al 62.2% que afirman que fue favorable. Como vemos el 31.1% viene a ser la mitad y a pesar que los resultados generales de las tablas son favorables, analizando los datos según los meses de trabajo de los encuestados, estas cifras reforzaría lo explicado en la tablas anteriores; no hay formalidad en la solicitud de personal, se utilizan métodos de reclutamiento sin planificación y guía establecida por lo que el mensaje que llega al momento de la notificación de ingreso al proceso de selección es percibida de manera desfavorable.

Entonces podemos decir que la solicitud de personal, los métodos de reclutamiento y la notificación a los solicitantes, no se encuentran bien establecidas mucho menos relacionadas, como dice Tyson (2011) luego de haber determinado las vacantes, haber estudiado las fuentes de contratación y preparado la publicación de la información del puesto solicitado, viene la notificación a los solicitantes quienes pasarán al proceso de selección.

Las fases del reclutamiento deben estar bien articuladas, de lo contrario los errores cometidos en el reclutamiento ocasionará que la selección del personal sea equivocada, generando a corto o largo plazo inconvenientes con el personal contratado. Así lo expresa Camacho (2015), quien manifiesta que un inadecuado proceso de reclutamiento y selección del personal impide seguir el procedimiento lógico que oriente al proceso, lo que provoca la inadecuada contratación del personal, la misma que incide en el desempeño laboral provocando una disminución en los beneficios de la empresa.

Con respecto a la selección de personal, los tres reclutadores entrevistados coinciden que el proceso de selección se realiza de manera empírica, algo que se ve reflejado en la tabla 3 donde solo el 6.7% ha logrado llegar y/o superar los 10 meses trabajo, mientras el 48.9% de los encuestados recién lleva menos de tres meses de trabajo. Estos resultados nos dejan ver la alta rotación de personal como resultado del proceso empírico que se lleva y las consecuencias de esto no solo son pérdidas en ventas, sino también los costos adicionales en la búsqueda de nuevos consultores, costos tanto de dinero como de tiempo invertido, así lo refuerza Kotler y Keller (2012): “La rotación de personal promedio entre los representantes de ventas de todas las industrias es casi del 20 por ciento, lo que provoca pérdida de ventas, mayores costos por encontrar y capacitar remplazos y, con frecuencia, más presión en los vendedores existentes para compensar la falta de personal” (p.557).

El proceso empírico se da en la revisión del currículum vitae, en las técnicas de selección e investigación previa al empleo, para Wayne (2010) estas pruebas de selección ayudan a identificar las habilidades cognitivas, psicomotrices, numéricas además del conocimiento del empleo, intereses vocacionales y personalidad, sin embargo no son puestas en práctica. Los tres reclutadores expresan que la revisión de los currículum vitae se realiza a criterio propio, no en base a planificación, no existen pruebas de selección y las entrevistas se realizan según la necesidad o el tiempo que se disponga. De los tres reclutadores uno afirma que las investigaciones previas las realizaban después de la contratación. Para Wayne (2010) las investigaciones previas ayudan a conocer con

mayor exactitud si la información presentada por los postulantes a un vacante de trabajo es cierta o falsa, de esta forma se descarta que se esté tratando de disfrazar información relevante.

En la tabla 8 se puede observar que el 86.7% del total de encuestados, opina que la acogida del reclutador en el momento de comunicar su ingreso a la empresa fue favorable, para Wayne (2010) la notificación a los candidatos elegidos para el puesto es una acción de cortesía y buenas relaciones públicas por lo que este resultado estaría aportando al proceso.

Después del análisis realizado se comprobó que el proceso de reclutamiento y selección de la fuerza de venta de los socios de negocio de Entel canal empresa de la ciudad de Trujillo tienen muchos vacíos, poco análisis y planificación, lo que provoca que no se contrate el personal apto para el puesto, así lo expresa Camacho (2015) “La carencia de un análisis del puesto y la identificación clara de un perfil profesional provoca que la selección del personal no sea la adecuada y así no se contrate el personal idóneo para la vacante”.

Por tanto, el proceso de reclutamiento y selección de personal de la fuerza de ventas de los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo, es desfavorable, de esta forma se comprobaría la hipótesis.

Objetivo2: Analizar las estrategias de intracomunicación favorables y desfavorables en el proceso de reclutamiento y selección del personal de la fuerza de ventas de los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo.

Para discutir los resultados de este objetivo, se ha considerado a Elías y Mascaray (2003) quienes plantean 10 estrategias de intracomunicación tales como apalancamiento, franquiciamiento, adelantamiento, nominamiento, acercamiento, acompañamiento, ritualizamiento, facilitamiento, diseñamiento y anclamiento.

Considerando la estrategia de apalancamiento, en la tabla 9 vemos que el 80% de los encuestados respondió haber tenido conocimiento del perfil de consultor establecido por la empresa al momento de postular, con lo cual se considera una opinión favorable, esto permitiría mejor desenvolvimiento en el proceso de selección, ayudaría a tomar una mejor decisión a nivel de costo beneficio tanto para la empresa como para el postulante así lo expresa Chiavenato (2008) la selección se configura como un proceso de comparación y de decisión. Esto ocurre de los dos lados: la organización compara y decide qué pretende de los candidatos y éstos comparan y deciden acerca de lo que ofrecen las organizaciones donde se presentan como candidatos. Sin embargo luego de pasar el proceso y ser seleccionado para el puesto, el consultor corporativo al ya haber conocido previamente lo ofrecido por la empresa y este al darse cuenta que no es lo mismo que le ofrecieron al momento de su contratación, esto podría generar las renuncias de improviso aumentando el nivel de rotación.

En la tabla 10 se puede apreciar que del 93.3% del total de encuestados, el 37.8% que representa a los encuestados que llevan trabajando menos de nueve meses en la empresa, afirman que sus conocimientos sobre procesos de selección realizados por otras empresas de telefonía móvil eran desfavorables, el 55.5% respondió si haber tenido conocimientos en dichos procesos; sin embargo el 37.8% es más de la mitad de los que respondieron favorablemente. A su vez, en la muestra cualitativa los reclutadores expresan la búsqueda de consultores corporativos con experiencia en campo, en ventas, en telefonía móvil y que tengan ganas de trabajar, a pesar de esto, en la tabla 10 no se aprecia un resultado favorable; por lo que se ve hay incongruencia entre el perfil que se buscan y los postulantes que reciben en el proceso de selección, es decir, no se realiza una adecuada identificación de la necesidad del puesto, para Elías y Mascaray (2003) la estrategia de apalancamiento, es la que ayuda a identificar los problemas o situaciones que se desean cambiar para poder actuar sobre ellas, por lo que el apalancamiento consiste en encontrar la estrategia de las estrategias.

Después de lo explicado podemos decir que estrategia de apalancamiento serviría para identificar los problemas que se generan en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la fuerza de ventas de los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo y así poder construir bases solidadas que permitan mantener un equipo de trabajo que por lo menos supere el año de trabajo dentro la empresa y así poder bajar la alta tasa de rotación de personal. Sin embargo el resultado es desfavorable ya que esta estrategia no es usada, ni considerada para mejorar la identificación de los problemas que se tiene en el proceso.

En la estrategia de franquiciamiento, observamos en la figura 11 que la valoración asignada a todos los pilares estratégicos por parte de los encuestados es desfavorable y oscilan entre el 48.9% y 75.6%, por lo que podemos observar la explicación de los pilares estratégicos en el proceso de selección es muy precaria esto significaría que la estrategia de franquiciamiento no es puesta en práctica pesar que son socios que deberían manejar una misma filosofía empresarial ya que la marca e imagen que venden es la de Entel no la del socio de negocio. Estos resultados coinciden con lo explicado por los reclutadores quien aseveran que los socios de negocio de Entel – canal empresas están manejando su propia filosofía y aun no se logra el alineamiento con la filosofía de Entel, razón por la que se evidencian las cifras desfavorables ya que el personal tiene desconocimiento muchos aspectos de lo que quiere transmitir Entel.

Según Elías y Mascaray (2003) la estrategia de franquiciamiento consiste, en transferir profesionalmente y con rigor la explotación de la comunicación interna a un mando coordinador en un territorio o espacio definido, algo que no se observa en los socios de negocios.

A su vez en la figura 12 el 84.4% del total de los encuestados considera desfavorable la recordación de frases características de Entel, siendo esta una cifra alta que refleja la falta de alineamiento con la filosofía organizacional, pilares estratégicos y hasta con los objetivos, ya que los objetivos tienen como bases los pilares ya antes mencionados. Costa

(2012) explica que en el ámbito de comunicación organizacional todos han de compartir una misma misión y visión y unos mismos valores. Por tanto la estrategia de franquiciamiento no ha sido aplicada correctamente teniendo un resultado desfavorable.

Para el análisis de la estrategia de acercamiento, en la tabla 13 indica que al 93.3% del total de los encuestados se le explico a detalle sus funciones y desarrollo del puesto de consultor corporativo, siendo este un factor importante ya que el postulante supo a qué tipo de trabajo entro.

En la tabla 14, el 77.8% del total de encuestados opina favorablemente, ya que si les explicaron las condiciones laborales. Del 77.8%, en la figura 15 se observó que el 65.7% opina que si les explicaron la forma de pago de la movilidad, sin embargo el 34.3% opina lo contrario, este 34.3% es más de la mitad de lo que respondieron favorablemente, por lo tanto existió desconocimiento en este punto de las condiciones laborales, lo que pudo afectar la confianza del consultor con la empresa. Según Elías y Mascaray (2003) la estrategia de acercamiento garantiza que la información se transmita en ambos sentidos.

Por lo tanto existiría carencias en la trasmisión de la información lo que no permitiría una aplicación debida de la estrategia de acercamiento por lo que se obtuvo un resultado desfavorable.

En la estrategia de facilitamiento, en la tabla 16 se puede observar que el 31.2% de encuestados que tienen menos de nueve meses en la empresa afirman que el vocabulario del reclutador en el proceso de selección no fue claro, por lo que se puede apreciar existió una barrera semántica entre el reclutador y el postulante para Silva et al (2008) estas barreras son las que afectan a la correcta interpretación de los símbolos o signos utilizados, por tanto es el que afecta al código, como pudieron ser vocabularios o terminología específicas, interpretaciones distintas a los códigos como palabras con más de una significado, frases mal construidas, textos confusos.

Así mismo en la figura 17 se observa claramente que el 57.8%, más de la mitad del total de los encuestados, opinó que recibieron información falsa o al menos que se reservaron información importante del puesto de consultor corporativo, esto se evidencia en la tabla 18, donde el 51.1% opina que entendió de forma distinta la información dada del puesto de consultor. Estos resultados arrojan que en el proceso de comunicación entre el reclutador y el postulante existieron obstáculos que no permitieron que la comunicación sea eficaz. Para Chiavenato (2009) existen factores organizacionales, interpersonales e individuales que pueden dificultar o perjudicar la comunicación en los grupos u organizaciones.

Para Robbins y Judge, (2013) estas dificultades son: la mentiras que es la tergiversación absoluta de la información, ya que esta barrera es la forma deliberada de ocultar información; el filtrado, que es la manipulación intencionada de la información que hace el emisor, de modo que el receptor lo vea de manera más favorable; la percepción selectiva que se origina cuando el receptor solo se queda con lo que le interesa del mensaje recibido y desecha el resto tomando en cuenta solo sus necesidades de acuerdo a sus motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales.

En la tabla 19 el 97.8% del total de los encuestados opina que el ambiente físico donde paso su entrevista para consultor corporativo si fue el idóneo, siendo este un resultado favorable, evitando así barreras de comunicación como la física ya que para Silva et al (2008) la barrera física se presentan como interferencias en el ambiente deteriorando el canal utilizado para la transmisión del mensaje. Si bien es ciertos estos resultados resaltan que se evitó caer en barreras físicas, existieron factores organizacionales como las mentiras, filtrado de información y percepción selectiva que generaron barreras de comunicación en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la fuerza de ventas de los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo.

Por tanto la estrategia de facilitamiento no ha sido aplicada correctamente, según Elías y Mascaray (2003) la estrategia de facilitamiento actúa sobre el obstáculo interpuesto,

apartándolo para que de paso a la transmisión de la información o la búsqueda de rutas alternativas que permitan la circulación de la información con fluidez. Al no darse este proceso, la aplicación incorrecta y/o ausencia de esta estrategia es desfavorable.

En relación a la estrategia de diseñamiento, en la figura 20 se aprecia que el 64.4% del total de los encuestados manifiestan un resultado desfavorable ya que no se entregó material didáctico en el proceso de selección, del 64.4% que respondieron desfavorable, el 69% de la tabla 21 afirma que de haberse entregado material didáctico, este pudo ser útil en el proceso de selección.

Según Elías y Mascaray (2003)) la estrategia de diseñamiento ayuda a captar la atención de los destinatarios de la información y despertar su interés. Por lo tanto al no tomarse en cuenta esta estrategia es desfavorable para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Respecto a la estrategia de anclamiento, en la figura 22 se puede observar que el 33.3% de encuestados que llevan trabajando menos de tres meses en el socio de negocio, considera favorable sus conocimientos previos en ventas corporativas, mientras el 15.6% no lo considera favorable, otro es el panorama que se ve en los encuestados que llevan de cuatro a nueve meses trabajando ya que solo el 3.7% consideró desfavorable su conocimiento.

De igual manera se visualiza en la tabla 23, donde 33.3 % de encuestados que llevan trabajando menos de tres meses en el socio de negocio, considera favorable sus conocimientos previos en ventas de telefonía móvil, mientras el 15.6% no lo considera favorable, en el caso de los encuestados que llevan trabajando de cuatro a nueve meses solo el 8.9% respondió que su conocimiento también era desfavorable.

Por tanto, si se busca generar un cambio y que este se consolide en el tiempo, Elías y Mascaray (2003) hablan que la estrategia de anclamiento sirve para prevenir cualquier intento de involución y actuar con sentido de anticipación, cambio que al parecer no se

está dando, todo lo contrario, está habiendo un retroceso. Los encuestados que llevan menos de tres meses de trabajo, tienen mayor porcentaje desfavorable que los encuestados que ya están entre cuatro a nueve meses trabajando, lo que significaría, que a pesar que los reclutadores expresan buscar personas con experiencia, ellos mismo terminan aceptando a personas que no cumplen con el perfil que se pretende tener dentro de la organización. Según Kotler (2013) el papel que juega el reclutador es importante porque de él dependerá la conformación de la fuerza de venta.

En la figura 24, el 28.9% de los encuestados que llevan trabajando menos de tres meses, si tenían cartera de clientes al momento de postular, mientras un 20% no lo tuvo, de igual forma pasa con los encuestados que llevan trabajando entre cuatro y nueve meses, ya que el 28.9% si tenía cartera de clientes frente a un 15.6% que respondió no haberla tenido, el 6.7% de los encuestados que tienen de 10 a más meses de trabajo también respondieron no haber tenido cartera de clientes.

Como se observa, el 20% de los encuestados que trabaja menos de tres meses, supera a la mitad de los que respondieron favorablemente, el 15.6% de los encuestados que trabaja entre cuatro y nueve meses en la empresa, vendría a ser la mitad de lo que respondieron favorablemente y en los trabajadores que llegaron o superaron los 10 meses de trabajo se observa una cifra totalmente desfavorable; por lo que haciendo un análisis según el tiempo de trabajo, la mitad de los encuestado no tuvo cartera de clientes, motivo que pudo dificultar alcanzar los resultados deseados tanto por el consultor corporativo como para el reclutador, ya que los reclutadores expresaron esperar que los consultores cumplan con los objetivos de ventas al mes.

Por otro lado, en la tabla 25 se puede apreciar que el 66.7% del total de los encuestados, considera que los beneficios ofrecidos por la empresa si justifica las funciones como consultor corporativo, mientras el 33.3% considera que no lo justifica, a pesar de estos resultados el 33.3% es la mitad de 66.7% cifra que representa a la mitad de los trabajadores que respondieron favorablemente, lo que revela insatisfacción con los

beneficios propuestos por los socios de negocio en el proceso de selección, esto se puede observar en la figura 25, uno de los posibles motivos de rotación de personal según se observó en la figura 3 donde solo el 6.7% alcanza y/o supera los 10 meses de trabajo en los socios de negocio.

Así mismo en la figura 26 es notorio que el 62.2% de encuestados considera desfavorable la imagen que se vende de la empresa en el proceso de selección, frente a la imagen que se percibe luego del ingreso a la organización, la cual es distinta, y también podría ser un factor de rotación de personal.

Según Elías y Mascaray (2003) la estrategia de anclamiento sirve para asegurar posiciones ya alcanzadas, por ello que es preocupante esta cifra ya que podría seguir retrocediendo en vez avanzar a la fortalecimiento del equipo de fuerza de ventas, por lo tanto la estrategia anclamiento es desfavorable al no ser considerada para la consolidación al cambio.

Al hablar la estrategia de nominamiento se habla también de la comunicación gestual o “lenguaje del cuerpo”, tales los gestos, posturas, posiciones o distancias que adoptamos con el cuerpo también suelen comunicar al receptor (Silva et al, 2008), así se aprecia en la tabla 27 donde el 97.8% del total de encuestados manifiesta que los gestos, mirada y tono de voz utilizados por el reclutador en el proceso de selección fueron muy favorables.

En la tabla 28, el encuestado opinó respecto a lo que sintió viendo las expresiones del rostro del reclutador en el proceso de selección, arrojando un resultado favorable que oscilan entre el 60% y 93.3% lo que significaría que las señales no verbales mostradas por el reclutador son indicadores emocionales en el momento de la interacción (Griffin et al 2010).

La proximidad entre los individuos es una forma de comunicación no verbal, que además es diferente entre diferentes culturas. En la figura 29, se observa que el 95.6% del total

de encuestados manifiestan una opinión favorable con respecto a la proximidad que existió entre postulante y reclutador. Lo que indicaría que se creó un marco de interacción acorde a la situación y que significados de esta distancia fueron favorables.

En la tabla 30, observamos que a pesar que tener un 68.9% del total de encuestados satisfechos con la imagen que proyectaron el día de su entrevista, los encuestados que llevan trabajando entre cuatro y nueve meses, no se sintieron satisfechos, siendo este un resultado desfavorable. Según Adler Et al (2005) la apariencia personal a pesar que alguno no le tomas mucha importancia, en realidad si juega un papel fundamental especialmente en los negocios, pues eso ayudara a determinar cómo serán recibidos los mensajes.

Por lo tanto la estrategia de nominamiento, consiste en hacer que cualquier acción de comunicación no sea un proceso frío, impersonal y ajeno, es decir: que se produzca entre una relación empática entre dos o más personas, que las relaciones y el trato no sea lejano y frío, para esto es necesario la voz a voz, cara a cara, los gestos, mirada y tacto cobra un papel fundamental para empatizar.

Respecto a la estrategia de acompañamiento, en la tabla 31 se observa que el 91.1% del total de encuestados se sintió satisfecho con la orientación se le dio en el proceso de selección, siendo este un resultado favorable para la estrategia. Elías y Mascaray (2003) plantean que debe existir un líder o guía, el cual acompaña el tránsito de una situación a otra, esté se encuentra previamente capacitado para poder resolver dudas o preguntas que surjan y no le dé espacio a la incertidumbre que lo que genera son rumores o miedos, por lo que el reclutador juega un papel muy importante al momento de orientar al postulante.

Al referirnos a la estrategia de ritualizamiento, los reclutadores entrevistados expresaron tener distinto protocolo de selección de personal, si bien es cierto todos hacen partícipe tanto a supervisores como jefes de ventas, uno de los reclutadores también hace partícipe

al gerente del socio de negocio por la ausencia de un jefe de ventas, otro reclutador hace partícipe de la decisión de selección al Gerente Regional Empresas de Entel (KAM) mientras que para otro socio de negocio la participación del KAM es tomando en cuenta si concuerda con lo determinado por el gerente del socio de negocio. Por tanto podemos decir que para el protocolo de selección de personal cada socio lo realiza a su manera, el KAM solo es un personaje que se fija en los números mensuales por socio de negocio pero no pone énfasis en realizar mejor filtros para la selección de personal. Así lo expresa Elías y Mascaray (2003) Si deseamos establecer valores corporativos positivos se debió apalancar en los rituales y los lenguajes de la organización, ya que esta estrategia plantea poner en marcha rituales para transmitir la comunicación interna por sí mismos, es decir que se pueda dar y llegar al objetivo (mensaje / sentimiento) por medio de rituales o actos solemnes.

En relación a la estrategia de adelantamiento, Elías y Elías y Mascaray (2003) plantean que adelantarse a hechos o acontecimientos es necesario para la prevención, así se tendría a personas preparadas para el acontecimiento futuro, existirían procesos establecidos y los medios disponibles antes de que ocurra el hecho. De esta forma al preguntar a los reclutadores como cubren la vacante de un consultor que renuncio sin previo aviso, los tres afirman que no tener una base de datos de emergencia que les facilite y acorte el tiempo de búsqueda de otro consultor.

De tal manera podemos decir que las estrategias de intracomunicacion son desfavorables al proceso de reclutamiento y selección del personal de fuerza de ventas de los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo, dado que muchas de estas no son puesta en práctica o no son bien aplicadas, a pesar que su aplicación ayudaría a mejorar sustancialmente el proceso.

Objetivo 3: Identificar las funciones de comunicación que se establecen en cada etapa del proceso de reclutamiento y selección de personal de la fuerza de ventas de los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo.

Para la identificación de las funciones de la comunicación se consideró a Chiavenato, (2009) y Robbins y Judge (2009) quienes consideran que la comunicación dentro de la organización puede tener varias funciones, entre las principales que ayudan a la correcta regulación de la comunicación son: control, motivación, expresión emocional e información.

En la tabla 31 el 17.8% de encuestados que lleva trabajando de cuatro a nueve meses, consideró desfavorable la formalidad del anuncio de reclutamiento, esto frente al 26.7% que si lo considera favorable, siendo más de la mitad quienes opinan que no vieron formalidad en el anuncio de reclutamiento.

De esta forma vemos que la función que cumple la comunicación al informar es limitada, Según Chiavenato (2009) la comunicación al brinda información relevante que proporciona alternativas de decisión para una mejor toma de decisiones, en este caso no solo el reclutador toma decisiones, sino también el postulante, porque mientras más serio y formal vean la vacante del puesto de consultor corporativo mayor será la acogida por personas con experiencia. Ya que no es lo mismo que se publique por una página de Facebook de la empresa, a que se publique en el Facebook personal del supervisor, datos que se obtuvieron según lo expresado por los reclutadores y que se evidencian en la tabla 33 donde el 66.7% de los encuestados respondió haberse enterado del puesto vacante por un referido de la empresa y el 28.9% se enteró por internet (redes sociales, computrabajo).

Por tanto la función que se pudo identificar en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la fuerza de ventas de los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo, es la de información.

Objetivo general: Analizar las estrategias de intracomunicación en el proceso de reclutamiento y selección del personal de la Fuerza de Ventas de los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo.

Para la discusión del objetivo general los datos de la muestra cuantitativa nos permitieron identificar cuál de las estrategias de intracomunicación propuestas por Elías y Mascaray (2003) pudieron aportar de manera favorable pero al no ser usadas correctamente o no tomarse en cuenta, genera que el proceso de reclutamiento y selección sea un proceso más empírico, ya que se observó que no tienen guías pre establecidas, no se usa adecuadamente los métodos de reclutamiento, existe desinformación en el proceso ya que los porcentajes evidencian, falta de alineamiento a la filosofía organización de Entel, obstáculos y/o barreras de comunicación, así mismo la falta de identificación de los problemas con miras a forjar cimientos en la organización.

La muestra cualitativa nos permitió cruzar información con la muestra cuantitativa para lograr mejores hallazgos.

Camacho (2015) en su trabajo de investigación “la carencia de un análisis del puesto y la identificación clara de un perfil profesional provoca que la selección del personal no sea la adecuada y así no se contrate el personal idóneo para la vacante” así mismo “un inadecuado proceso de reclutamiento y selección del personal impide seguir el procedimiento lógico que oriente el proceso, lo que provoca la inadecuada contratación del personal. La misma que incide en el desempeño laboral provocando una disminución en los beneficios de la empresa”.

En el trabajo de investigación Gómez (2007) “la información debe considerarse como uno de los principales recursos de las empresas e instituciones, y al igual que el resto de recursos tradicionales (capital, energía, personal, etc.) necesita un tratamiento y consideración dentro de la misma. La información se obtiene, se procesa y se emplea de forma parecida a como se explotan los recursos tradicionales. Pero no se adquiere un

recurso si no es con la idea de utilizarlo, no tiene sentido adquirir información si no es para aplicarla”. Así mismo expresa que “el establecimiento de organizaciones donde la toma de decisiones es menos piramidal y donde los directivos delegan parte de su responsabilidad y tareas en los distintos departamentos (liderazgo democrático-*laissez-faire*), hace que estos necesiten a personas mucho más formadas y con un mayor conocimiento de su entidad y del entorno que rodea a la misma. Han de saber qué factores influyen en la realización efectiva de su trabajo, así como en la toma de decisiones”.

Para Contreras y Tacoronte (2000) “La retroalimentación entre el recurso humano y la empresa es esencial, ellos son los encargados del proceso de cambio” y para Vallejo (1996) “algunas preocupaciones en el proceso de selección y contratación, son el tiempo y el costo necesarios para tomar decisiones sobre el personal. Es importante determinar factores tales como gastos en publicidad, honorarios de las agencias (si se utilizan), costos de los materiales de las pruebas, tiempo dedicado a entrevistar candidatos, costo de la verificación de las referencias, exámenes médicos, tiempo inicial que se requiere para que el nuevo empleado se familiarice con el trabajo, etc”.

VI. CONCLUSIONES

1. Los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo llevan un proceso de reclutamiento y selección de personal muy austero y empírico, dando un mal tratamiento al proceso, asimismo se evidenció escases de información y planificación en las fases del reclutamiento como solicitud de personal, métodos de reclutamiento y la notificación a los solicitantes, las cuales no se encuentran bien establecidas mucho menos relacionadas. De igual forma se observa en la selección de personal, la revisión del currículum vitae y las técnicas de selección e investigación previa al empleo.
2. Las estrategias de intracomunicación favorables son dos nominamiento y acompañamiento, mientras las desfavorables son ocho, apalancamiento, franquiciamiento, acercamiento, facilitamiento, diseñamiento, anclamiento, ritualizamiento y adelantamiento. Se concluye que de todas las estrategias antes mencionadas, la de franquiciamiento, a pesar que debería cumplir un rol importante dentro de la organización no se emplea acertadamente, por lo que la transferencia de la filosofía organizacional de Entel a sus socios de negocio no son congruentes menos consecuentes con los objetivos que ellos mismo tienen trazado, como consecuencia existe una mala gestión de reclutamiento y selección del personal en los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo, ya que todo el proceso se realiza de manera empírica, lo genera fallas que no permiten consolidar un equipo de fuerza de ventas a largo plazo.
3. Las función de comunicación que se logró identificar es la de información, la cual solo se basa en los mensajes emitidos por parte del personal de la organización, dichos mensajes fueron percibidos informales, llegando a la conclusión que existe un manejo inapropiado de la información que se trasmite en el proceso de reclutamiento.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se debería realizar un plan de análisis de los puestos basado en los protocolos de contratación de Entel para tener claro las necesidades de la empresa, el perfil de consultor y el proceso que se debe seguir para el reclutamiento y selección de personal lo que servirá de patrón para la contratación del personal de los socios de negocio.
2. Se debería capacitar al reclutador (entrenador) de cada socio de negocio en técnicas de selección de personal orientándolos a realizar contrataciones exitosas.
3. Entel debería implementar un sistema de franquiciamiento para sus socios de negocio canal empresas, basado en la estrategia de intracomunicación, así los mantendría alineados a sus objetivos organizacionales y no se estaría experimentando con el proceso de reclutamiento y selección de personal lo que ahorraría costos, tiempo y sobre todo se podría contratar un personal más apto para el puesto de consultor corporativo.
4. Se debería formalizar el método de reclutamiento en las redes sociales y mejorar los anuncios de solicitud de personal.
5. Se debería implementar un plan de comunicaciones para los socios de negocio de Entel canal empresas para preparar, involucrar, comunicar y lograr la aceptación al cambio para crear una cultura de innovación.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Andres Rodríguez Fernández Et al (2004). Psicología de las organizaciones, Barcelona: Eureka Media.
- Bellisan (S.F) <https://es.slideshare.net/isafs1989/proxemia-proxemica-7970848> Recuperado el 10 de julio del 2017.
- Carlos Fernández Collado (2014). La Comunicación en las Organizaciones. México: Trillas.
- Diario Gestion (S.F) <http://gestion.pe/economia/osiptel-inversiones-sector-telecomunicaciones-crecieron-4-2160802> Recuperado el 10 de abril de 2017
- El comercio (S.F) <http://elcomercio.pe/economia/negocios/historia-revolucion-telefonía-movil-peru-noticia-1789325> Recuperado el 10 de abril de 2017.
- George Bohlander y Scott Snell 14a (2009), Administración de Recursos Humanos, Mexico: Cosegraf.
- Griffin y Moorhead 9ª edición (2010). Comportamiento Organizacional, México: Cengage Learning.
- Indecopi(S.F)https://www.indecopi.gob.pe/noticias//asset_publisher/E4hIS8IHZWs9/content/el-indecopi-centrum-catolica-y-arellano-marketing-presentan-el-primer-indice-de-satisfaccion-del-consumidor-peruano?inheritRedirect=false Recuperado el 10 de abril de 2017
- J. Elias y J. Mascary 2ª edición (2003). La estrategia de acercamiento. Más allá de la comunicación interna – La Intracomunicación, Barcelona: Grupo Platea.(pp.157-161).
- J. Elias y J. Mascary 2ª edición (2003). La estrategia de acompañamiento. Más allá de la comunicación interna – La Intracomunicación, Barcelona: Grupo Platea.(pp.164-170).
- J. Elias y J. Mascary 2ª edición (2003). La estrategia de adelantamiento. Más allá de la comunicación interna – La Intracomunicación, Barcelona: Grupo Platea.(pp.140-144).
- J. Elias y J. Mascary 2ª edición (2003). La estrategia de anclamiento. Más allá de la comunicación interna – La Intracomunicación, Barcelona: Grupo Platea.(pp.196-199).
- J. Elias y J. Mascary 2ª edición (2003). La estrategia de apalancamiento. Más allá de la comunicación interna – La Intracomunicación, Barcelona: Grupo Platea.(pp.117-120).

- J. Elias y J. Mascary 2ª edición (2003). La estrategia de diseñamiento. Más allá de la comunicación interna – La Intracomunicación, Barcelona: Grupo Platea.(pp.190-194).
- J. Elias y J. Mascary 2ª edición (2003). La estrategia de facilitamiento. Más allá de la comunicación interna – La Intracomunicación, Barcelona: Grupo Platea.(pp.180-185).
- J. Elias y J. Mascary 2ª edición (2003). La estrategia de franquiciamiento. Más allá de la comunicación interna – La Intracomunicación, Barcelona: Grupo Platea.(pp.130-135).
- J. Elias y J. Mascary 2ª edición (2003). La estrategia de nominamiento. Más allá de la comunicación interna – La Intracomunicación, Barcelona: Grupo Platea.(pp.146-151).
- J. Elias y J. Mascary 2ª edición (2003). La estrategia de ritualizamiento. Más allá de la comunicación interna – La Intracomunicación, Barcelona: Grupo Platea.(pp.172-177).
- J. Elias y J. Mascary 2ª edición (2003). Más allá de la comunicación interna – La Intracomunicación, Barcelona: Grupo Platea.
- Joan Costa (2007). El Dircom de Hoy, Barcelona: Costa Puno com.
- Joan Costa tercera edición (2012) El Dircom de Hoy, Barcelona.: Costa Puno com,
- Justo Villafañe (2008). La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa, Madrid: Grupo Anaya.
- Karla Ivette King Núñez (2012), Comunicación Organizacional: Tipos, flujos, barreras y auditorías. Recuperado 03/06/2017 <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Kotler Phillip y Amstrong Gary (2008). Principios del Marketing. España: Pearson Prentice Hill.
- Kotler Phillip y Keller decimocuarta edición (2012), Direccion de Marketing, México: Pearson Educación.
- L. Dolan et al 3ª edición (2007), La Gestión de los Recursos Humanos, Madrid: Mc Graw Hill.
- Maria Silva (2008). Las Relaciones Humanas en la Empresa, Madrid: Cengage Learning.
- Moises Limón Peña (2008). Imagen Corporativa – Estrategia organizacional de comunicación global, México: Trillas.

- Osiptel (S.F) https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/reporte-portabilidad-numerica-abril2017/Portabilidad_Numerica-abr2017.pdf Recuperado el 10 de abril de 2017
- Osiptel (S.F) <https://www.osiptel.gob.pe/noticia/mas-190mil-lineasmoviles-portabilidad-marzo> Recuperado el 10 de abril de 2017
- R. Wayne Mondy 11ª edición, (2010). Administración de Recursos de Humanos, México: Pearson Educación.
- RPP (S.F) <http://rpp.pe/tecnologia/mas-tecnologia/conoce-la-historia-del-primer-celular-en-el-peru-noticia-804571> Recuperado el 9 de abril de 2017
- S. Robbins y T. Judge 13ª edición (2009). Comportamiento Organizacional, México: Pearson Educación.
- S. Robbins y T. Judge 15ª edición (2013). Comportamiento Organizacional, México: Pearson Educación.
- Sergio Fernández López (2007). Como Gestionar La Comunicación, Madrid: Consejería de Educación
- Tyson y Shaun (2011). Administración de Personal, México: Trillas.

IX. ANEXOS

ANEXO 1

GUIA DE PREGUNTAS A RECLUTADOR

Con la finalidad de determinar cómo intervienen las “Estrategias de intracomunicación en el proceso de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas de los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo” se realiza esta guía de entrevista para obtener información que pueda aportar con mayores datos a esta investigación, por lo que se le pide su colaboración respondiendo con la mayor sinceridad las siguientes preguntas.

1. ¿Puede explicarme sobre la misión, visión, pilares estratégicos y objetivos de Entel? ¿Considera que el personal que selecciona identifica rápidamente estos puntos en la empresa?
2. ¿Cuál es el perfil de consultor corporativo que busca?
3. ¿Por qué medios de comunicación difunde los anuncios de reclutamiento de personal? ¿Considera que estos son los adecuados para elegir su personal?
4. ¿Cómo se desarrolla el proceso de reclutamiento y selección de personal? ¿Qué criterios considera en el reclutamiento y para la selección de personal? ¿Cómo verifica la información dada por el postulante?
5. ¿Qué aspectos explica detalladamente a los postulantes a consultor? ¿Cree que esto contribuye a la rotación de personal?
6. ¿Tiene una guía preestablecida de técnicas que usa para la selección de personal? ¿Podría darme ejemplos de cómo las usa?
7. ¿Qué aspectos de una comunicación no verbal toma en cuenta como positivos y negativos en la decisión de selección? ¿Cuál es la forma de vestir que considera adecuada en un postulante a consultor corporativo? ¿Considera importante la presentación visual del cv de un postulante?
8. ¿Qué tipo de orientación le da Ud. al postulante a consultor?
9. ¿Cuáles cree que son los principales obstáculos en el proceso de reclutamiento y selección de personal?
10. ¿Qué es lo que espera de un consultor cuando paso el proceso de selección? ¿Qué piensa que espera el ya consultor de la empresa?
11. ¿Cómo cubre Ud. la plaza vacante de un consultor que renunció sin previo aviso? ¿Tiene alguna base de contingencia para esos casos?
12. ¿Qué personas además de Ud. se ven involucradas en el proceso de selección de personal y en qué fase se ve su intervención? ¿De los mencionados quien toma la decisión de final?

Anexo 3

CUADRO DE LA OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE							
VARIABLE	DEFINICION	DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADOR	FUENTE	ITEMS	ESCALA
Estrategias de Intracomunicacion	"La intracomunicacion es el proceso estratégico de gestión para conseguir que la comunicación interna sea más efectiva para todos los elementos involucrados en ella" (Elias y Mascaray, 2003, p.55).	Estrategia de apalancamiento	identificacion de problemas	conocimiento de la necesidad del puesto	Reclutador	Perfil de consultor corporativo	Abierta
						¿Este tipo de perfil es uno ya establecido dentro de su planificación de la empresa?	Abierta
				Consultor	Cuándo se presento a la oferta de consultor corporativo. Ud. conocia el perfil establecido por la empresa?	Nada / Poco / Regular / Bastante /	
				conocimiento del proceso de reclutamiento y selección	Reclutador	Desarrollo y criterios del proceso de reclutamiento y selección	Abierta
						Consultor	¿Cuándo portulo a la vacante de Consultor Corporativo, tenia conocimiento del proceso de selección de una empresa de telefonía movíl?
				conocimiento de las técnicas de selección	Reclutador	Técnicas y guías preestablecidas en la selección de personal	Abierta

Estrategia de Franquiciamiento	Tranferencia del proceso de la comunicación	alineamiento con los pilares estratégicos	Reclutador	Mision, vision, objetivos y pelares estrategicos de Entel visible en sus socios de negocio.	Abierta
			Consultor	En el proceso de selección le explicaron sobre: A) Experiencia distintiva. B) Venta ágil y ejecutiva. C) Facturación oportuna. D) Respuesta rápida a nuevos requerimientos. E) Variedad de terminales. F) Calidad y cobertura de red (indoor y outdoor) G) Resolución eficaz de problemas. H) Oferta de valor para el usuario. O) Sistemas de valor y logística de excelencia.	Nada / Poco / Regular / Bastante / completamente
		alineamiento con la filosofía	Consultor	recuerda haber escuchado alguna frase característica de Entel en el proceso de selección?	Nada / Poco / Regular / Bastante / completamente
Estrategia de Adelantamiento	Acontecimientos futuros	información sobre potenciales ingresantes	Reclutador	como se cubren las plazas vacantes a consultor	Abierta
			Consultor	¿ Los gestos, mirada, tono de voz, utilizado por el reclutador fueron de su agrado llevandolo sentirse satisfecho en el proceso?	muy poco/ regularmente / siempre

Estrategia de Nominamiento	Relaciones de empatía	Nivel de satisfacción con la comunicación no verbal	Consultor	¿Cree que la distancia entre el reclutador y ud. le permitio desarrollarse con mayor seguridad en el proceso de selección, siendo la proximidad una accion satisfactoria?	nunguno / muy poco / regularmente / bastante /
			Consultor	¿Las expresiones del rostro que pudo ver en el reclutador le hicieron sentir: A) Interés –emoción. B) Diversión- alegría. C) Sorpresa-asombro. D) Molestia-enojo. E) Miedo-terror. F) Pena-humillación. G) Conformidad-disgusto. H) Enojo- rabia	SI/ NO
			Consultor	se siente satisfecho con la forma en la que fue vestido al proceso de selección de la empresa?	Nada satisfecho / Poco satisfecho / Regularmente satisfecho / Bastante satisfecho/ completamente
			Reclutador	aspectos negativos y positivos de la comunicación no verbal que se toman en cuenta en el proceso de selección.	Abierta
			Reclutador	¿La forma de vestir se toma en cuenta?	Abierta

Estrategia de Acercamiento	Logística de información	Nivel de eficacia de los medios de comunicación usados en el reclutamiento	Reclutador	¿Qué aspectos explica detalladamente a los postulantes a consultor? ¿Cree que esto contribuye a la rotación de personal?	Abierta
			Consultor	¿En el proceso de selección le explicaron a detalle las funciones y el desarrollo del puesto de consultor corporativo?	Nada / Poco / Regular / Bastante /
Estrategia de Acompañamiento	Acciones de guía	personalización de la experiencia	Consultor	En el proceso de selección le explicaron a detalle: A) remuneración mensual. B) días de pago del mes trabajado. C) días de pago de las comisiones alcanzadas. D) forma de pago de movilidad. E) horario de entrada. F) horario de salida. G) hora de la comida.	SI / NO
			Consultor	En el proceso de selección le explicaron a detalle el horario de:	SI/ NO
		Reclutador	Información que se explica al postulante a consultor	Abierta	

		Orientación al postulante	Consultor	¿ Se sintió orientado durante todo el proceso de selección de personal?	Nada orienta / Poco orientado / Regularmente orienta / Bastante orientado /
Estrategia de Ritualizamiento	Acciones de transmisión	conocimiento de los protocolos del proceso	Reclutador	personas involucradas en el proceso de selección de personal	Abierta
Estrategia de Facilitamiento	Tipo de barreras de comunicación	Barreras físicas, semánticas, personales y otras.	Consultor	¿Cree que el ambiente físico (oficina, sala de reuniones, sala común etc) donde paso todo su proceso de selección, le permitió concentrarse en las entrevista con el reclutador?	Nada / Poco / Regular / Bastante /
			Consultor	¿Cree que el vocabulario y/o términos usados por el reclutador le permitieron entender con facilidad el proceso de selección?	Nada / Poco / Regular / Bastante / completamente
			Consultor	¿ Sintió que le mintieron con la información dada del puesto de trabajo consultor corporativo en el proceso de selección?	siempre/ algunas veces/ frecuentemente / nunca
			Consultor	¿Sintió que se reservaron parte de la información del puesto de trabajo en el proceso de selección?	nunca / en algunas ocasiones / siempre

			Consultor	¿cree ud que entendio de forma distinta o incorrecta la informacion dada del puesto de consultor corporativo en el proceso de selección?	nunca / algunas veces / siempre
			Reclutador	Obstaculos en el proceso de comunicación	abierta
Estrategia de Diseñamiento	Diseño grafico llamativos	Nivel de atraccion de material logistico	Consultor	¿En el proceso de selección de dieron algun material didacto que le pueda ser util como postulante a consultor?	SI/ NO
			consultor	¿Cree que algun material didactico le hubiera servirdo como orientacion para en el proceso de selección?	Nada / Poco / Regular / Bastante /
		Nivel de satisfacción con la experiencia en el proceso	consultor	¿Cuan satisfecho se siente con la orientacion dada en el proceso de selección de personal de su empresa?	Nada / Poco / Regular / Bastante /
			Reclutador	orientacion al postulante	Abierta
			Consultor	¿Ud ya tenia conocimiento en ventas de telefonia movil?	Nada / Poco / Regular / Bastante /

		Estrategia de Anclamiento	consolidacion de cambio	Nivel de conocimiento de los requerimientos del puesto	Consultor	¿Ud ya tenia cartera de clientes para postular a la vacante de consultor corporativo?	Nada / Poco / Regular / Bastante /
					Consultor	¿Ud ya tenia conocimiento previo de ventas corporativas?	Nada / Poco / Regular / Bastante /
				Nivel de brecha entre lo ofrecido y lo esperado	Reclutador	Que espera de un consultor y que piensa que un consultor espera de la empresa	Abierta
					Consultor	¿Cree que los beneficios ofrecidos por la empresa en el proceso de selección, justifica los funciones y/o trabajo que desempeña actualmente como consultor corporativo?	Nada / Poco / Regular / Bastante /
					Consultor	¿Cree ud. que la imagen que venden de la empresa en el proceso de selección es la misma que se persibe cuando pasas de ser postulante a trabajador?	SI/ NO
Proceso de reclutamiento y selección	"El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos para ocupar los puestos				Reclutador	¿Considera que estos son los adecuados para elegir su personal?	Abierta

disponibles en una organización mientras la selección de personal es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización”(Lecca,2017).

Reclutamiento	Métodos de reclutamiento	Tipos de metodos usados	Consultor	Por qué medio de comunicación se entero de puesto de trabajo. A) bolsas de trabajo de instituciones academicas. B) agencias de empleo (addeco,otros). C)publicaciones en tv, radio y/o prensa escrita. D) reclutamiento por internet (computrabajo, linkeding, facebook y otro). E) Referidos de los trabajadores. F) Otros.	SI/ NO
			Consultor	¿cuan formal vio el anuncio de reclutamiento?	
		Efectividad con el método	Reclutador	¿el medio utilizado en el proceso de reclutamiento se ven reflejados con el cumplimiento de objetivos mensuales del consultor corporativo?	Abierta
	Notificación a los candidatos	Nivel de asertividad en la notificacion	Consultor	¿Cuándo le comunicaro que habia sido elegido para pasar el proceso de selección para el puesto de consultor corporativo sintio que fue la manera idonea de comunicarsela?	Si / formal / poco formal / nada formal
	Entrevistas	Satisfacción con el proceso interpersonal, según etapa	Reclutador	¿Cree que el tipo de entrevista usada en el proceso de selección aporta a la eleccion correcta de los postulantes a consultor corporativo?	Abierta

		Selección	Revisión de solicitudes de empleos y cv	Nivel de impacto de la presentación	Reclutador	¿ Cuan importante considera la presentacion visual del cv de un postulante?	Abierta
				Nivel de verificación	Reclutador	¿ se verifica la informacion dada por los postulantes en sus cv antes de un posible ingreso?	Abierta
			Notificación de los candidatos	Nivel de asertividad en la notificación	Consultor	¿Sintio adecuada la acogida del reclutador en el momento de comunicarle que a sido elegido para el puesto?	Nada / Poco / Regular / Bastante /

ENCUESTA

Con la finalidad de determinar como intervienen las estrategias de Intra comunicación en el proceso de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas se realiza esta encuesta, solicitando su colaboración respondiendo las siguientes preguntas.

***Obligatorio**

1. Nombre de la empresa: *

Marca solo un óvalo.

- Steelcom
- Disacub
- Sales Factory

2. Tiempo trabajando *

Marca solo un óvalo.

- menos de un mes
- 1 mes
- 2 meses
- 3 meses
- 4 meses
- 5 meses
- 6 meses
- 7 meses
- 8 meses
- 9 meses
- 10 meses
- 11 meses
- 1 año cumplido
- 1 año y meses
- 2 años y meses
- 3 años a más

3. Edad *

4. Sexo *

Marca solo un óvalo.

- Mujer
- Hombre

Indicaciones

Le detenidamente las siguientes preguntas y responda según su criterio.

5. **¿Cuándo postuló a la vacante de consultor corporativo, tenía conocimiento del proceso de selección que realiza una empresa de telefonía móvil? ***

Marca solo un óvalo.

- Nada
- Poco
- Regular
- Bastante

6. **¿Cuándo se presentó a la oferta de consultor, Ud. conocía el perfil de establecido por la empresa? ***

Marca solo un óvalo.

- Nada
- Poco
- Regular
- Bastante

7. **En el proceso de selección le explicaron sobre: ***

Marca solo un óvalo por fila.

	Nada	Poco	Regular	Bastante	Completamente
Experiencia distintiva	<input type="radio"/>				
Venta ágil y ejecutiva	<input type="radio"/>				
Facturación oportuna.	<input type="radio"/>				
Respuesta rápida a nuevos requerimientos	<input type="radio"/>				
Variedad de terminales	<input type="radio"/>				
Calidad y cobertura de red (Indoor y outdoor)	<input type="radio"/>				
Resolución eficaz de problemas	<input type="radio"/>				
Oferta de valor para el usuario	<input type="radio"/>				
Sistemas de valor y logística de excelencia.	<input type="radio"/>				

8. **¿Recuerda haber escuchado alguna frase característica en el proceso de selección? ***

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- En algunas ocasiones
- Siempre

9. **¿ Los gestos, mirada, tono de voz, utilizados por el reclutador, fueron de su agrado llevándolo a sentirse satisfecho con el proceso? ***

Marca solo un óvalo.

- Poco
- Regular
- Bastante

10. **¿Cree que la distancia entre el reclutador y Ud. le permitió desarrollarse con mayor seguridad en el proceso de selección, siendo la proximidad una situación satisfactoria? ***

Marca solo un óvalo.

- Nada
 Poco
 Regular
 Bastante

11. **¿Las expresiones del rostro que pudo ver en el reclutador le hicieron sentir: ***

Marca solo un óvalo por fila.

	SI	NO
Interés-emoción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diversión- alegría.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sorpresa-asombro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Molestia-enojo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miedo-terror	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pena-humillación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disconformidad-disgusto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enojo- rabia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. **¿Se sintió satisfecho con la imagen que proyectó el día de su entrevista? ***

Marca solo un óvalo.

- Nada satisfecho
 Poco satisfecho
 Regularmente satisfecho
 Bastante satisfecho
 Completamente satisfecho

13. **¿Porque medios de comunicación se enteró del puesto de trabajo? ***

Marca solo un óvalo por fila.

	SI	NO
Bolsas de trabajo de instituciones académicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agencias de empleo (addeco, otros).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicaciones en tv, radio y/o prensa escrita.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reclutamiento por internet (Computrabajo, LinkedIn, facebook, etc).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Referidos de los trabajadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. ¿Cree que el ambiente físico (oficina, sala de reuniones, sala común, etc.) donde pasó todo su proceso de selección, le permitió concentrarse en la entrevista con el reclutador? *

Marca solo un óvalo.

- Nada
 Poco
 Regular
 Bastante

15. ¿Cree que el vocabulario y/o términos usados por el reclutador le permitieron entender con facilidad el proceso de selección? *

Marca solo un óvalo.

- Nada
 Poco
 Regular
 Bastante
 Completamente

16. ¿En el proceso de selección de dieron algún material didáctico que le pueda ser útil como postulante a consultor? *

Marca solo un óvalo.

- Si (pase a la 14)
 No (pase a la 13)

17. ¿Cree que algún material didáctico le hubiera servido como orientación en el proceso de selección?

Marca solo un óvalo.

- Nada
 Poco
 Regular
 Bastante

18. ¿Sintió que le mintieron o que se reservaron información del puesto de consultor corporativo? *

Marca solo un óvalo.

- nunca
 a veces
 frecuentemente
 siempre

19. ¿En el proceso de selección le explicaron a detalle las funciones y el desarrollo del puesto de consultor corporativo? *

Marca solo un óvalo.

- Nada
 Poco
 Regular
 Bastante

20. ¿Cree ud que entendió de forma distinta o incorrecta la información dada del puesto de consultor corporativo en el proceso de selección? *

Marca solo un óvalo.

- nunca
 algunas veces
 siempre

21. ¿En el proceso de selección, le explicaron sobre las condiciones laborales? *

Marca solo un óvalo.

- SI (pase a la 18)
 NO (pase a la 19)

22. En el proceso de selección le explicaron a detalle:

Marca solo un óvalo por fila.

	SI	NO
remuneración mensual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
días de pago del mes trabajado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
días de pago de las comisiones alcanzadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
forma de pago de movilidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
horario de entrada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
horario de salida.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
hora de la refrigerio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
horas de trabajo al día	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
horas de trabajo a la semana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. ¿Cuan satisfecho se sintió con la orientación dada en el proceso de selección de personal de su empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Nada satisfecho
 Poco satisfecho
 Regularmente satisfecho
 Bastante satisfecho

24. ¿Ud. ya tenia conocimiento previo en ventas corporativas? *

Marca solo un óvalo.

- Nada
 Poco
 Regular
 Bastante
 Completamente

25. **¿Ud. ya tenía conocimiento en ventas de telefonía móvil? ***

Marca solo un óvalo.

- Nada
- Poco
- Regular
- Bastante

26. **¿Ud. tenía cartera de clientes para postular a la vacante de consultor corporativo? ***

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

27. **¿Cuándo le comunicaron que había sido elegido para el proceso de selección al puesto de consultor corporativo sintió que fue la manera idónea de comunicársela? ***

Marca solo un óvalo.

- Si
- nada formal
- poco formal
- formal

28. **¿ Cuan formal vio el anuncio de reclutamiento? ***

Marca solo un óvalo.

- nada formal
- poco formal
- formal

29. **¿Sintió adecuada la acogida del reclutador en el momento de comunicarle que a sido elegido para el puesto? ***

Marca solo un óvalo.

- nada
- poco
- regular
- bastante

30. **¿Cree que los beneficios ofrecidos por la empresa en el proceso de selección, justifica los funciones y/o trabajo que desempeña actualmente como consultor corporativo? ***

Marca solo un óvalo.

- SI
- NO

31. **¿Cree ud. que la imagen que venden de la empresa en el proceso de selección es la misma que se percibe cuando pasas de ser postulante a trabajador? ***

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

SOLICITUD DE COLABORACIÓN

Estimado profesor:

Me dirijo a usted para solicitarle que, en su calidad de experto, valide la siguiente guía de preguntas que será aplicada como entrevista a los reclutadores de los socios de negocios de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo.

El presente instrumento tiene como finalidad recoger información directa para mi Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, cuyo título es:

"Estrategias de intracomunicación en el proceso de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas de los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo".

Tengo la certeza de que sus observaciones serán de gran valor para perfeccionar el presente instrumento de recolección de información y le agradezco anticipadamente por su ayuda.

Br. Rosángela Margarita Lecca Sánchez

INDICACIONES:

Lea cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes opciones de respuesta (en el Anexo N° 1) y júzuelos utilizando los criterios consignados en el siguiente cuadro:

ÍTEM	FUENTE	Congruencia		Claridad		Tendenciosidad		Observaciones y/o recomendaciones
	FUENTE	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1. ¿Cuál es el perfil de consultor corporativo que busca? ¿Este tipo de perfil es uno ya establecido dentro de su planificación de la empresa?	Reclutador	X		Y			X	
2. ¿Cómo se desarrolla el proceso de reclutamiento y selección de personal? ¿Qué criterios considera en el reclutamiento de personal? ¿Qué criterios considera en la selección de personal?	Reclutador	Ø		X			Ø	
3. ¿Cuáles son las técnicas que usa para la selección de personal? ¿Tiene una guía preestablecida que usa para esta etapa del proceso de selección de personal? ¿Puede decirme algunos ejemplos de preguntas que usa dentro de la selección?	Reclutador	Ø		Ø			Ø	
4. ¿Puede explicarme sobre la misión, visión, pilares estratégicos y objetivos de Entel? ¿Considera el personal que selecciona identifica rápidamente estos puntos en la empresa?	Reclutador	Ø		Ø			X	
5. ¿Cómo cubre ud. la plaza vacante de un consultor que renunció sin previo aviso? ¿Tiene alguna base de contingencia para esos casos?	Reclutador	Ø		X			Ø	
6. ¿Qué aspectos de una comunicación no verbal toma en cuenta como positivos y negativos en la decisión de selección? ¿Cuál es la forma de vestir que considera adecuada para la entrevista de consultor corporativo?	Reclutador	Ø		Ø			Ø	
7. ¿Qué tipos de medios de comunicación usa para el reclutamiento de personal? ¿Considera que estos son los adecuados para elegir su personal?	Reclutador	Ø		Ø			Ø	
8. ¿Qué personas además de ud. se ven involucradas en el proceso de selección de personal y en que fase se ve su intervención? ¿De los mencionados quien toma la decisión de selección?	Reclutador	Ø		Ø			X	
9. ¿Cuáles cree que son los principales obstáculos en el proceso de reclutamiento y selección de personal?	Reclutador	Ø		Ø			X	

10. ¿Qué aspectos explica detalladamente a los postulantes a consultor? ¿Cree que debería decirle alguna información adicional para evitar las renuncia inesperadas del personal?	Reclutador	0		0		X	
11. ¿Qué tipo de orientación le da ud. al postulante a consultor?	Reclutador	0		X		X	
12. ¿Qué es lo que espera de un consultor cuando paso el proceso de selección? ¿Qué piensa que espera el ya consultor de la empresa?	Reclutador	0		0		0	

Evaluado por:

Nombres y apellidos: Karla L. Custodieta Gonzalez

Profesión: Comunicadora Social Firma: [Firma]

Fecha: 19.7.12

Adjuntar:

- Enunciado del problema
- Objetivos (general y específicos)
- Cuadro de Operacionalización de variables (OVA)
- Instrumento (Anexo N° 1)

8. ¿Cree que la distancia entre el reclutador y ud. le permitió desarrollarse con mayor seguridad en el proceso de selección, siendo la proximidad una acción satisfactoria?	Consultor	X		Y			X	
9. ¿Las expresiones del rostro que pudo ver en el reclutador le hicieron sentir: - Interés - emoción - Diversión- alegría. - Sorpresa-asombro - Molestia-enojo - Miedo-terror - Pena-humillación - Conformidad-disgusto - Enojo- rabia	Consultor	X		Y			X	
10. ¿Cuan satisfecho se siente del proceso de selección luego de haber visto las expresiones del rostro reclutador?	Consultor	X		X			X	
11. Te sientes satisfecho con la forma en la que fuiste vestido al proceso de selección de tu empresa?	Consultor	X			X		X	mejor selección
12. ¿Que medio de comunicación lograron captar su atención para postular a la vacante de consultor corporativo? - Bolsas de trabajo de instituciones académicas - Agencias de empleo (addeco, otros). - Publicaciones en tv, radio y /o prensa escrita. - Reclutamiento por internet (computrabajo, linkedin, faacebook.otros). - Referidos de los trabajadores.	Consultor		X		X		X	A través de qué medio - - - ?
13. ¿ Se sintió orientado durante todo el proceso de selección de personal?	Consultor	X		Y			X	
14. ¿Cree que el ambiente físico (oficina, sala de reuniones, sala común etc) donde paso todo su proceso de selección, le permitió concentrarse en las entrevista con el reclutador?	Consultor	X		X			X	
15. Cree que el vocabulario y/o términos usados por el reclutador le permitieron entender con facilidad el proceso de selección?	Consultor	Y		X			X	
16. ¿ Sintió que le mintieron con la información dada del puesto de trabajo consultor corporativo en el proceso de selección?	Consultor	X		Y			X	
17. ¿Sintió que se reservaron parte de la información del puesto de trabajo en el proceso de selección?	Consultor	X		Y			X	
18. ¿Cree ud que entendió de forma distinta o incorrecta la información dada del puesto de consultor corporativo en el proceso de selección?	Consultor	X		Y			X	
19. ¿En el proceso de selección le explicaron a detalle las funciones y el desarrollo del puesto de consultor corporativo?	Consultor	Y			X		X	En qué etapa / momento - - -

20. En el proceso de selección le explicaron a detalle: - remuneración mensual. - días de pago del mes trabajado. - días de pago de las comisiones - alcanzadas. - forma de pago de movilidad.	Consultor	X	X		X	
21. En el proceso de selección le explicaron a detalle el horario de: horario de entrada. horario de salida. hora de la comida. forma de pago de movilidad.	Consultor	X	X		X	
22. ¿En el proceso de selección, le explicaron los días laborables a la semana como consultor corporativo?	Consultor	X	X		X	
23. ¿En el proceso de selección le explicaron a detalle las horas de trabajo al día?	Consultor	X	X		X	
24. ¿Cuan satisfecho se con la orientación dada en el proceso de selección de personal de su empresa?	Consultor	X		X	X	reducción
25. ¿Ud. ya tenía conocimiento en ventas de telefonía móvil?	Consultor	X	X		X	
26. ¿Ud. ya tenía cartera de clientes para postular a la vacante de consultor corporativo?	Consultor	X	X		X	
27. ¿Ud. ya tenía conocimiento previo de ventas corporativas?	Consultor	X	X		X	
28. ¿Cree que los beneficios ofrecidos por la empresa en el proceso de selección, justifica los funciones y/o trabajo que desempeña actualmente como consultor corporativo?	Consultor	X	X		X	
29. ¿Cree ud. que la imagen que venden de la empresa en el proceso de selección es la misma que se percibe cuando pasas de ser postulante a trabajador?	Consultor	X	X		X	
30. ¿Cuándo le comunicaron que había sido elegido para pasar el proceso de selección para el puesto de consultor corporativo sintió que fue la manera idónea de comunicársela?	Consultor	X	X		X	
31. ¿Cuan formal ves la solicitud de trabajadores presentada por la empresa?	Consultor	X		X		reducción ¿?

Evaluado por:

Nombres y apellidos: Karla L. Castañeda González

Profesión: Comunicador Social

Firma

[Firma]

Fecha: 19.7.17

Adjuntar:

- Enunciado del problema
- Objetivos (general y específicos)
- Cuadro de Operacionalización de variables (OVA)
- Instrumento (Anexo N° 1)

20		✓		✓		✓	cambiar opciones de respuesta
21		✓		✓		✓	igual rehacer
22		✓		✓		✗	rehacer igual
23		✓		✓		✓	igual rehacer
24		✓		✓		✓	
25		✓		✓		✓	
26		✓		✓		✓	
27		✓		✓		✓	
28		✓		✓		✗	eliminar última opción
29		✓		✗		✗	cambiar opciones de respuesta
30		✓		✓		✗	igual
31		✗		✗		✓	igual
32		✗		✗		✓	igual

33									
34									
35									

Evaluado por:

Nombres y apellidos: Lorenzo Mato

Profesión: Docente

Firma

Matopezal

Fecha: 12 de julio 2017

Adjuntar:

Enunciado del problema

Objetivos (general y específicos)

Cuadro de Operacionalización de variables (OVA)

Instrumento (Anexo N° 1)

Comité de Evaluación
Dr. [illegible]
[illegible]
[illegible]

SOLICITUD DE COLABORACIÓN

Estimado profesor:

Me dirijo a usted para solicitarle que, en su calidad de experto, valide la siguiente guía de preguntas que será aplicada como entrevista a los reclutadores de los socios de negocios de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo.

El presente instrumento tiene como finalidad recoger información directa para mi Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, cuyo título es:

“Estrategias de intracomunicación en el proceso de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas de los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo”.

Tengo la certeza de que sus observaciones serán de gran valor para perfeccionar el presente instrumento de recolección de información y le agradezco anticipadamente por su ayuda.

Br. Rosángela Margarita Lecca Sánchez

INDICACIONES:

Lea cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes opciones de respuesta (en el Anexo N° 1) y júzguelos utilizando los criterios consignados en el siguiente cuadro:

ÍTEM	FUENTE	Congruencia		Claridad		Tendenciosidad		Observaciones y/o recomendaciones
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1. ¿Cuál es el perfil de consultor corporativo que busca? (Este tipo de perfil es uno ya establecido dentro de la planificación de la empresa?)	Reclutador	X		X		X		En la segunda pregunta pide generalizar una eddy y la que que descriptar mejor (6516)
2. ¿Cómo se desarrolla el proceso de reclutamiento y selección de personal? ¿Qué criterios considera en el reclutamiento de personal? ¿Qué criterios considera en la selección de personal?	Reclutador	X		X			X	
3. ¿Cuáles son las técnicas que usa para la selección de personal? ¿Tiene una guía preestablecida que usa para esta etapa del proceso de selección de personal? ¿Puede decirme algunos ejemplos de preguntas que usa dentro de la selección?	Reclutador	X			X		X	Resumió los aspectos de búsqueda en un solo ÍTEM.
4. ¿Puede explicarme sobre la misión, visión, pilares estratégicos y objetivos de Entel? ¿Considera el personal que selecciona identifica rápidamente estos puntos en la empresa?	Reclutador	X		X			X	
5. ¿Cómo cubre ud. la plaza vacante de un consultor que renunció sin previo aviso? ¿Tiene alguna base de contingencia para esos casos?	Reclutador	X		X			X	También en las situaciones f. finales
6. ¿Qué aspectos de una comunicación no verbal toma en cuenta como positivos y negativos en la decisión de selección? ¿Cuál es la forma de vestir que considera adecuada para la entrevista de consultor corporativo?	Reclutador	X		X			X	
7. ¿Qué tipos de medios de comunicación usa para el reclutamiento de personal? ¿Considera que estos son los adecuados para elegir su personal?	Reclutador	X			X	X		Mejorar redacción
8. ¿Qué personas además de ud. se ven involucradas en el proceso de selección de personal y en que fase se ve su intervención? ¿De los mencionados quien toma la decisión de selección?	Reclutador	X		X			X	(Final)
9. ¿Cuáles cree que son los principales obstáculos en el proceso de reclutamiento y selección de personal?	Reclutador	X		X			X	

destaca y detalla

Creo que esta con trabajo a desmenuar resumir 1 resp.

10. ¿Qué aspectos explica detalladamente a los postulantes a consultor? ¿Cree que debería decirle alguna información adicional para evitar las renuncias (esperadas del personal)?	Reclutador	X		X	X	
11. ¿Qué tipo de orientación le da ud. al postulante a consultor?	Reclutador	X	X		X	
12. ¿Qué es lo que espera de un consultor cuando pasó el proceso de selección? ¿piensa que espera el va consultor de la empresa?	Reclutador	X		X	X	

Evaluado por:

Nombres y apellidos:

Edgar Vargas Acosta

Profesión:

Comunicador Social Firma

Fecha:

18/07/17

Adjuntar:

- Enunciado del problema
- Objetivos (general y específicos)
- Cuadro de Operacionalización de variables (OVA)
- Instrumento (Anexo N° 1)

SOLICITUD DE COLABORACIÓN

Estimado profesor:

Me dirijo a usted para solicitarle que, en su calidad de experto, valide la siguiente encuesta que será aplicada a los consultores de los socios de negocios de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo.

El presente instrumento tiene como finalidad recoger información directa para mi Tesis de Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, cuyo título es:

“Estrategias de intracomunicación en el proceso de reclutamiento y selección de la fuerza de ventas de los socios de negocio de Entel - canal empresas de la ciudad de Trujillo”.

Tengo la certeza de que sus observaciones serán de gran valor para perfeccionar el presente instrumento de recolección de información y le agradezco anticipadamente por su ayuda.

Br. Rosángela Margarita Lecca Sánchez

INDICACIONES:

Lea cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes opciones de respuesta (en el Anexo N° 1) y júzuelos utilizando los criterios consignados en el siguiente cuadro:

ÍTEM	FUENTE	Congruencia		Claridad		Tendenciosidad		Observaciones y/o recomendaciones
	FUENTE	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1. ¿Cuándo hubo la necesidad de contratar personal ud. conocía el perfil de consultor establecido por la empresa?	Consultor	X		X			X	
2. ¿Cuándo postuló a la vacante de Consultor Corporativo, tenía conocimiento del proceso de selección de una empresa de telefonía móvil?	Consultor	X		X			X	<i>modificar el orden</i>
3. En el proceso de selección le explicaron sobre: - Experiencia distintiva - Venta ágil y ejecutiva - Facturación oportuna. - Respuesta rápida a nuevos requerimientos - Variedad de terminales - Calidad y cobertura de red (indoor y outdoor) - Resolución eficaz de problemas - Oferta de valor para el usuario - Sistemas de valor y logística de excelencia.	Consultor	X		X			X	<i>Resumen en lo posible</i>
4. En el proceso de selección le dijeron la frase "Hacer que vivamos mejor conectados, contribuyendo a transformar responsablemente al Perú"	Consultor	X			X		X	<i>reducción</i>
5. En el proceso de selección escucho frases como "Ser un referente en el sector de las telecomunicaciones brindando una experiencia distintiva, un lugar donde las personas se realizan, una empresa que desafía al mercado y crece de manera sostenible".	Consultor	X			X		X	<i>Resumen y replantear justificación</i>
6. ¿Cuánto de folletería o merchandasing recibió con la marca de Entel en proceso de selección de personal?	Consultor	X		X			X	
7. ¿Los gestos, mirada, tono de voz, utilizado por el reclutador fueron de su agrado llevándolo a sentirse satisfecho en el proceso?	Consultor	X		X			X	

¿Recuerda haber escuchado alguna frase característica?

8. ¿Cree que la distancia entre el reclutador y ud. le permitió desarrollarse con mayor seguridad en el proceso de selección, siendo la proximidad una acción satisfactoria?	Consultor	X	X		X	
9. ¿Las expresiones del rostro que pudo ver en el reclutador le hicieron sentir: - Interés- emoción - Diversión- alegría - Sorpresa-asombro - Molestia-enojo - Miedo-terror - Pena-humillación - Conformidad-disgusto - Enojo- rabia	Consultor	X	X		X	
10. ¿Cree que se sintió del proceso de selección luego de haber visto las expresiones del rostro reclutador?	Consultor	X	X		X	
11. Te sientes satisfecho con la forma en la que fuiste vestido al proceso de selección de tu empresa?	Consultor	X		X	X	Apunancia Conforme con lo que proyecta
12. ¿Que medio de comunicación lograron captar su atención para postular a la vacante de consultor corporativo? - Bolsas de trabajo de instituciones académicas - Agencias de empleo (addeco, otros). - Publicaciones en tv, radio y /o prensa escrita. - Reclutamiento por internet (computrabajo, linkedin, faacebook, otros). - Referidos de los trabajadores.	Consultor	X	X		X	... se enteró a través de la convocatoria
13. ¿ Se sintió orientado durante todo el proceso de selección de personal?	Consultor	X	X		X	
14. ¿Cree que el ambiente físico (oficina, sala de reuniones, sala común etc) donde paso todo su proceso de selección, le permitió concentrarse en las entrevista con el reclutador?	Consultor	X	X		X	
15. Cree que el vocabulario y/o términos usados por el reclutador le permitieron entender con facilidad el proceso de selección?	Consultor	X	X		X	
16. ¿ Sintió que le mintieron con la información dada del puesto de trabajo consultor corporativo en el proceso de selección?	Consultor	X	X		X	Unin y
17. ¿Sintió que se reservaron parte de la información del puesto de trabajo en el proceso de selección?	Consultor	X	X		X	Resumen
18. ¿Cree ud que entendió de forma distinta o incorrecta la información dada del puesto de consultor corporativo en el proceso de selección?	Consultor	X	X		X	
19. ¿En el proceso de selección le explicaron a detalle las funciones y el desarrollo del puesto de consultor corporativo?	Consultor	X	X		X	orden

Imágenes que proyecta

Apunancia
Conforme con lo que proyecta
... se enteró a través de la convocatoria

Unin y
Resumen

orden

20. En el proceso de selección le explicaron a detalle: - remuneración mensual. - días de pago del mes trabajado. - días de pago de las comisiones alcanzadas. - forma de pago de movilidad.	Consultor	X	X	X		
21. En el proceso de selección le explicaron a detalle el horario de: horario de entrada. horario de salida. hora de la comida / <i>reuniones</i> forma de pago de movilidad.	Consultor	X	X	X		
22. ¿En el proceso de selección, le explicaron los días laborables a la semana como consultor corporativo?	Consultor	X	X	X		
23. ¿En el proceso de selección le explicaron a detalle las horas de trabajo al día?	Consultor	X	X	X		
24. ¿Cuan satisfecho se con la orientación dada en el proceso de selección de personal de su empresa?	Consultor	X	X	X		
25. ¿Ud. ya tenia conocimiento en ventas de telefonía móvil?	Consultor	X	X	X		
26. ¿Ud. ya tenia cartera de clientes para postular a la vacante de consultor corporativo?	Consultor	X	X	X		
27. ¿Ud. ya tenia conocimiento previo de ventas corporativas?	Consultor	X	X	X		
28. ¿Cree que los beneficios ofrecidos por la empresa en el proceso de selección, justifica los funciones y/o trabajo que desempeña actualmente como consultor corporativo?	Consultor	X	X	X		
29. ¿Cree ud. que la imagen que venden de la empresa en el proceso de selección es la misma que se percibe cuando pasas de ser postulante a trabajador?	Consultor	X	X	X		
30. ¿Cuándo le comunicaron que habia sido elegido para pasar el proceso de selección para el puesto de consultor corporativo sintió que fue la manera idónea de comunicársela?	Consultor	X	X	X		
31. ¿Cuan formal ves la solicitud de trabajadores presentada por la empresa?	Consultor	X	X	X		

Se explicaron sobre las condiciones / orden de horario, horas de trabajo etc.

Orden de postular.

mejora y aclaracion

Evaluado por:

Nombres y apellidos:

Edgar Vanquez Acosta

Profesión:

Comunicador

Firma

[Firma manuscrita]

Fecha:

18/07/17

Adjuntar:

- Enunciado del problema
- Objetivos (general y específicos)
- Cuadro de Operacionalización de variables (OVA)
- Instrumento (Anexo N° 1)