



# Universidad Nacional Autónoma de México

---

---

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

**“El periódico mural como motivador de competitividad y producción. El caso de Médica Integral GNP”**

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

P R E S E N T A

MARTHA GABRIELA GALVÁN RUIZ CABAÑAS



Asesor: Enrique Pérez Quintana

México D.F.

2011



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Índice

### Introducción

<b>1. Antecedentes de la organización Médica Integral GNP</b>	<b>9</b>
1.1. Institución de Seguros de Salud (ISES)	9
1.2. Historia de Médica Integral GNP	15
1.3. Estructura de la fuerza de ventas	23
<b>2. Periódico mural</b>	<b>27</b>
2.1. Comunicación organizacional	27
2.2. La importancia del periódico mural como un medio de comunicación	30
2.3. La comunicación como un medio de competitividad y motivación	35
<b>3. El periódico mural en Médica Integral GNP</b>	<b>43</b>
3.1. Objetivos de su publicación	44
3.2. Público al que va dirigido	44
3.2.1. Entrevistas con fuerza de venta	46
3.2.2. Entrevista con gerentes de ventas	47
3.2.3. Entrevista con funcionarios de ventas	48
3.3. Contenido	50
3.4. Periodicidad	52
3.5. Formato	53
<b>Conclusiones</b>	<b>67</b>
<b>Fuentes</b>	<b>70</b>
<b>Anexo de entrevistas</b>	<b>75</b>

## **Agradecimientos**

A la Universidad Nacional Autónoma de México por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de crecer, desarrollarme y formarme como profesional.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales por mostrarme el camino, las ideologías y todo el conocimiento que obtuve en las aulas y fuera de ellas.

Al profesor Enrique Pérez Quintana por la orientación y la ayuda para dar este gran pasó en mi educación.

A Médica Integral GNP por darme la oportunidad de permanecer a esta gran empresa, por formarme y rodearme de grandes personas que hicieron posible mi crecimiento y desarrollo profesional, por hacerme participe de grandes proyectos y dejarme ser libre para desarrollar otros tantos. Por las grandes amistades que encontré y en especial a Vicky, Juan Jo y Edgar que compartieron sus experiencias e hicieron posible esta tesina.

A mis padres, gracias por darme la vida, por estar siempre en cada logro y apoyarme en cada decisión que he tomado.

A mis hermanas Mela (Mary) y Polly (Ana), por ser un ejemplo a seguir, por ser mis compañeras de vida, por todo su apoyo, cariño y comprensión, ¡las quiero!

A Ruth por ser la compañera universitaria más pequeña que tuve, aunque no estudiamos juntas fuiste un gran apoyo para hacer tareas e impulsarme a ser alguien mejor en la vida.

A mi abuela por el apoyo que me brindo día a día, por orientarme y seguir iluminándome con su sabiduría y amor.

A la familia Cruz Aguilar (Enrique, Sol, Odeth y Arely) muchas gracias por estar siempre en mi vida y estar dispuestos a ayudar sin ni siquiera pedírselos.

A la Familia Ruiz Cabañas por siempre estar de alguna forma y porque seguramente harán una fiesta de esto.

A mis amigas que me han ayudado a crecer, madurar, formarme como persona y como profesionista: Jenny, Clara, Sonia y Gaby, gracias por estar conmigo y ser unas excelentes confidentes.

Finalmente a lo más importante en mi vida:

Edgar: mi cómplice, gracias amor por todo el apoyo que me has brindado, por que solo tú sabes lo que significo hacer este último esfuerzo, que sin ti, tú ayuda y comprensión no lo hubiera logrado. ¡te amo!

Alejandra: mi motor, sin esa sonrisa que me regala todas las mañanas no hubiera tenido la fuerza, la dedicación y las ganas de concluir este ciclo de mi vida. Ale, gracias por venir a este mundo ha completarme y hacerme tan feliz.

A la vida, por que me puso en este camino, en este tiempo y espacio para darme la oportunidad de convivir, conocer, crecer y disfrutar cada segundo que me ha regalado.

¡Goya, Goya, Cachun, cachun ra ra!

¡Cachun, cachun ra ra!

¡Goya, Universidad!

## Introducción

El objetivo de este análisis es comprobar que la fuerza de ventas es un ente vivo, con expectativas y sentimientos que de no ser alimentado corre el riesgo de ser improductivo y a corto plazo desintegrarse.

Al mismo tiempo generar una adecuada cultura organizacional en donde los colaboradores compartan los mismos valores, creencias, metas, logros y que el trabajar por los mismos objetivos sea parte de su naturaleza.

“Si se ve a la sociedad como un microsistema y a las organizaciones como parte de éste, es posible dimensionar la importancia de una adecuada comunicación e interacción entre las organizaciones, para el buen funcionamiento y desarrollo social”<sup>1</sup>

- Comprobar que para lograr los objetivos de la empresa es necesario estar en contacto continuo con la fuerza de ventas manteniéndolos informados de sus actividades, logros, concursos y acciones a realizar.

Ya que en algunas empresas el área de comunicación y sobre todo si es dirigido a la fuerza de ventas, tiene poco apoyo o se le dedica un escaso presupuesto, sin tomar en cuenta que gracias a la fuerza productora es que se mantienen con éxito y constante crecimiento.

Y como referencia podemos tomar a Carlos Bonilla en su libro “La Comunicación” en donde nos menciona que “El gran desarrollo tecnológico de información, a su aplicación en los medios de comunicación y a la cada vez más compleja actividad humana, no ha correspondido todavía a la evolución de los procesos comunicativos dentro de las organizaciones. Paradójicamente, aun cuando se

---

<sup>1</sup> Bonilla Gutiérrez Carlos “La Comunicación” Ed. Trillas. México 2001 Pág. 35

cuenta con avanzados medios de comunicación, el ser humano actual llega a estar incomunicado”.<sup>2</sup>

Retomando los inicios del medio de comunicación que hoy conocemos como periódico es como podemos llegar a un segmento específico de la población, es decir a una comunidad que se dedica a una actividad específica, en donde su labor de ventas les obliga a permanecer gran parte del día en la calle y debido a la organización interna, tienen escasa oportunidad de estar en contacto con los funcionarios de la empresa y tienen acceso limitado a la información de lo que sucede.

Es por ello que proponemos la creación de un periódico mural, en donde se consulte e informe acerca de sus logros, es un motivador que promueve el deseo por conocer la información publicada y ser protagonistas de la organización.

El periódico moderno es una combinación de elementos procedentes de muchas sociedades y muchos periodos. “Aun antes de la era cristiana, los romanos colocaban en sitios públicos algunas hojas con noticias denominadas acta diurna. Los chinos y los coreanos estaban utilizando los tipos móviles y el papel de la imprenta varios siglos antes de que aparecieran en Europa. Durante el siglo XVI, mucho después de que la imprenta se iniciara en los países europeos, el gobierno veneciano imprimía una pequeña hoja de noticias que podía ser adquirida por una Gazeta (una moneda de escaso valor)”.<sup>3</sup>

Tomando las bases del periódico tradicional es que podemos reforzar la comunicación con la fuerza de ventas y que puedan obtener la información que requieren para sentirse informados y pertenecientes a una comunidad, es decir a su empresa.

---

<sup>2</sup> Ídem, Pág. 30

<sup>3</sup> De Fleur Melvin “Teorías de la comunicación de masas” Ed. Paidós. Barcelona 1994. Pág. 77

Al ser protagonistas se convierten en líderes de opinión y a la vez crece la competencia por pertenecer a los primeros lugares, así como participar en las diferentes actividades que realiza la empresa y ser de los mejores en ventas.

Finalmente, realizando este tipo de actividades los vendedores están satisfechos, son productivos y la empresa obtiene los resultados que necesita para subsistir y seguir creciendo.

Para poder realizar un periódico mural exitoso es necesario tomar en cuenta ciertos aspectos que son fundamentales para que el proceso de la comunicación sea exitoso.

“Los hombres son individuos sociales: no sólo hablan para expresar sus conocimientos, deseos y sentimientos, no sólo registran pasivamente lo que otros dicen, sino que, sobre todo, hacen que la comunicación tenga lugar en una interacción social en donde el oyente, mediante la enunciación, el texto, pretende ser influido de alguna manera por el hablante. Queremos que él (el oyente) sepa lo que nosotros sabemos (le facilitamos informaciones), pero además queremos que haga lo que decimos. Pedimos, ordenamos y recomendamos. Al emitir un texto realizamos un acto social. Felicitamos, insultamos, saludamos o culpamos.”<sup>4</sup>

Por ello es importante tratar, analizar y definir los mensajes que se utilizan en cada publicación del periódico mural ya que el objetivo principal es motivar, que se sientan identificados y pertenecientes a la empresa, de esta manera la fuerza de ventas obtiene reconocimiento de los superiores y de sus compañeros.

La clave es que el mensaje proporcione la información concisa y precisa de lo que se quiere comunicar, la recepción del mensaje va a depender del contexto y experiencia de cada individuo.

---

<sup>4</sup> Van Dijk Teun. “La ciencia del texto” Ed. Paidós. México 1989. Pág. 21

El éxito de la estrategia va a depender de los mensajes persuasivos que se definan para cada publicación y que el vendedor tenga definidas las reglas que se manejan en su entorno laboral.

“La idea básica de la persuasión tiene las raíces hundidas en el tiempo. La persuasión se refiere, ante todo, al uso de los medios de masas para presentar mensajes que han sido proyectados deliberadamente para provocar determinadas formas de acción por parte del público.”<sup>5</sup>

Uno de los objetivos de la persuasión es provocar que el individuo realice una acción y ésta pueda modificar su actitud y, por lo tanto su manera de actuar ante diferentes estímulos que son presentados y manejarlos a conveniencia de la empresa.

La persuasión ataca los sentidos así como los deseos y las necesidades de los seres humanos y es por ello que resulta tan exitosa.

La estrategia que se utiliza indica una secuencia general:

- Primero, los sentidos reciben y detectan los estímulos que provienen del entorno exterior.
- En segundo lugar, las características del organismo modelan el tipo de respuesta que se da.
- Por último, lo que se sigue de todo ello es alguna clase de comportamiento.<sup>6</sup>

Las emociones son utilizadas en casos específicos y dirigidos concretamente a mover fibras latentes de los individuos como sueños o aspiraciones.

---

<sup>5</sup> De Fleur Melvin. “Teorías de la comunicación de masas” Ed. Paidós. México 1994 Pág. 350

<sup>6</sup> Ídem. Pág. 353

Entre los procesos internos que se consideran determinantes del comportamiento hay una copiosa serie de conceptos: necesidades, impulsos, creencias, intereses, inquietudes, miedos, valores, opiniones y actitudes.<sup>7</sup>

Debido a lo anterior, es que los mensajes tienen que ser plasmados de tal forma que puedan llegar y ser motivadores de cambio por los vendedores y sean capaces de influir en su comportamiento y aumentar su productividad.

También es importante tomar en cuenta el grupo social al que se pertenece porque aun cuando todos son miembros de una gerencia de ventas con los mismos intereses y objetivos, dicha gerencia está formada por individuos diferentes en sexo, edad, religión y lo más importante: intereses.

“Cualquier grupo al que podamos pertenecer –la familia, la escuela, un grupo de compañeros de trabajo, un club, o simplemente una pandilla informal de amigos– ejerce un control importante sobre nosotros. Tenemos que aceptar sus normas, desempeñar el papel que se nos asigna, someternos al sistema de rangos, y consentir el sistema de control social. Son estos factores externos los que modelan nuestra conducta –las expectativas sociales y las exigencias de los demás– y no simplemente las actitudes, preferencias o sentimientos internos.”<sup>8</sup>

Como miembros de una comunidad laboral son regidos por la aceptación de los compañeros, el reconocimiento de los jefes y esto sólo se les puede dar por medio de sus acciones y sin duda de sus resultados; independiente al grupo social al que pertenezcan fuera de la empresa, de los valores e intereses con los que vivan, dentro de la empresa son una entidad diferente y tienen que tomar en cuenta los objetivos de la empresa, así como sus valores y metas establecidas. Es por eso que una vez que forman parte de una institución, se convierten en una comunidad uniforme que comparte y lucha por los mismos objetivos.

---

<sup>7</sup> Ídem. Pág. 355

<sup>8</sup> Ídem. Pág. 363

“Son los conocimientos del individuo y la aceptación por su parte de formas de conducta culturalmente aprobadas, junto a las expectativas conductistas de los demás, lo que determina cómo este individuo actuará en un contexto social determinado. Por este motivo, dichos factores externos pueden proporcionar una base para la persuasión, en el bien entendido que se pueden modelar o controlar sus definiciones para cada individuo.”<sup>9</sup>

Finalmente la estrategia es que los mensajes sean persuasivos, motivar a los vendedores a cambiar su comportamiento y llegar a las metas de ventas.

Es por ello, que los mensajes utilizados deben contener la información precisa y ser manejada de tal manera, que logre penetrar en los sentimientos de superación y competitividad de los empleados para que puedan colocarse en los primeros lugares y ser reconocidos en un periódico mural.

Una buena presentación dependerá en gran medida del grado de preparación que se le haya dedicado y los elementos básicos de una buena preparación son:<sup>10</sup>

- El objetivo a cumplir
- La elección del tema
- La definición del mensaje

Cada mensaje publicado tiene que ser analizado y responsablemente cuidado para poder lograr el objetivo deseado, asumir las consecuencias de cada publicación y tratar de que logre los objetivos que se plantea principalmente.

Por ejemplo: en el caso de la publicación de un concurso en donde el premio es realizar un viaje a una playa de México se manejará de forma aspiracional y como la experiencia que cambiará sus vidas.

---

<sup>9</sup> Ídem. Pág. 363

<sup>10</sup> Gordo Víctor. “El poder de la imagen pública” Ed. Grijalbo. México 2004. Pág. 117

“Puesto que los motivos de los empleados afectan la productividad, una de las tareas de los gerentes estriba en canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización” <sup>11</sup>

En el mismo caso del concurso, el gerente apoyará y fomentará la competitividad con seguimiento de resultados, comparaciones entre compañeros, pero sobre todo el viaje a la playa se maneja como un sueño que cualquiera puede cumplir.

“Por tanto, para que una organización sea productiva tiene que abordar los retos de motivación que surjan para despertar en las personas el deseo de ser integrantes productivos en la organización”. <sup>12</sup>

También es importante considerar que no a todos los vendedores se les puede abordar y motivar de la misma forma, sin embargo es aquí en donde la comunicación hace efecto ya que con las publicaciones se busca captar y mantener los intereses de todo el grupo al que va dirigido, tratando diferentes temas y emociones en una misma lámina.

“El individuo necesita un sincero reconocimiento a su trabajo, así como las correcciones necesarias a sus errores laborales.” <sup>13</sup>

Es aquí en donde la organización tiene que formular un mensaje tratando de tocar las necesidades básicas y reforzar la estrategia con las aspiraciones generales de las personas: ganar, ser reconocido, ser el mejor.

---

<sup>11</sup> Robbins Stephen. “Comportamiento organizacional” Ed. Pearson. México 2004. Pág. 117

<sup>12</sup> Ídem. Pág. 117

<sup>13</sup> Ramos Padilla Carlos. “La comunicación organizacional” Ed. Trillas. México 1991. Pág. 23

La fortaleza de la comunicación es que puede crear en los colaboradores una cultura de trabajo, ayudar a moldear la conducta y mantener un sistema en el que informe acerca de los avances de la empresa, así como las nuevas estrategias de acción o la implementación de un nuevo producto, actualización de procesos y capacitaciones técnicas, que ayude al crecimiento del individuo pero sobre todo de la empresa.

Aunado a la publicación del periódico mural se propone la creación de un medio electrónico el cual pueda ser enviado a todos los empleados y estos puedan mantenerse informados de las actividades de la empresa así como de los avances y nuevos objetivos.

Igualmente se busca fomentar una cultura organizacional en donde todos los empleados compartan la misma filosofía y la tomen personal, de esta forma la empresa avanza y se vuelve productiva.

Al compartir la misma filosofía, los colaboradores se sienten parte importante de la empresa, logran empatía y se fomenta la competitividad entre áreas.

La creación de un periódico mural impreso y electrónico mantiene informados a los colaboradores, conocen los objetivos de la empresa y finalmente se sienten parte de ella.

Abordando y profundizando en estos temas es que considero importante la publicación de un periódico mural en donde se mantenga informados y motivados a los vendedores, para que sean productivos y la empresa alcance las metas planteadas.

## Capítulo 1

### **Antecedentes de la Organización Médica Integral GNP**

Actualmente los servicios de salud pública son insuficientes para el grueso de la población derechohabiente, solo basta con visitar una clínica del sector público para darse cuenta del servicio que otorgan, las instituciones dedicadas a ofrecer este tipo de servicios se caracterizan por contar con un mal servicio, atención en 20 minutos, desabasto de medicamentos y fechas a largo plazo para la realización de un servicio de apoyo al diagnóstico (laboratorio e imagenología). Además la canalización para la atención de una especialidad se vuelve casi imposible ya que el paciente tiene que estar grave o en estado crítico para ser atendido.

Por el contrario, desde hace casi cuarenta años existen los seguros de gastos médicos mayores en donde su principal objetivo es restaurar la salud, la atención es buena y oportuna sin embargo los costos son elevados y sólo los pueden cubrir algunos grupos sociales.

Atendiendo estas dos vertientes es que nacen los seguros de salud, en donde el principal objetivo es la atención preventiva del asegurado a bajo costo, con una buena calidad en el servicio y atención oportuna para que el paciente no llegue a un evento catastrófico o incluso a la muerte.

#### **1.1 Institución de Seguros Especializada en Salud (ISES)**

En el DF a mediados del 2010, el Sistema Nacional de Información de Salud contaba con una población de 8, 846,752 millones de habitantes, de los cuales sólo 4,959,283 lo que corresponde al 56% se encuentran protegidos por alguna institución pública de salud (IMSS, ISSSTE, Seguro Popular) y 3,887,469 lo que

corresponde al 44% restante se ve obligado a contratar por su cuenta los servicios médicos integrales de calidad y precio que mejor le convenga.<sup>14</sup>

Por otra parte, las empresas privadas buscan otorgar un beneficio adicional a sus colaboradores con énfasis de prevención y control de costos, adicional a la prestación que por ley tienen que otorgar del Seguro Social (IMSS) ya que buscan un servicio profesional, integral y que disminuya el ausentismo entre sus empleados.

Debido a lo anterior se establecen las Instituciones de Seguros Especializadas en Salud. Las ISES representan un novedoso programa de salud privada creado en 1999 con la firme intención de extenderse a los sectores sociales que no cuentan con un servicio de salud de calidad y al alcance de sus bolsillos.

“Se trata de un sistema de medicina preventiva y de atención permanente que opera bajo una red de hospitales afiliados o en su caso, mediante la propia atención de la empresa aseguradora autorizada como ISES. Entendemos que con esta red de hospitales y de médicos de prestigio se piensa atender a un mayor número de consumidores que desean establecer una base sólida que sirva de cobertura para atender cualquier tipo de enfermedad. El monitoreo es permanente y permite mantener una relación médico-paciente en tanto permanece vigente el contrato de seguro.”<sup>15</sup>

Esta forma de atención asegura que los derechohabientes pongan la salud en primer plano y sean atendidos de forma preventiva, de esta manera se evita llegar a enfermedades crónicas o incluso la muerte, a costos accesibles y por lo tanto a una mejor calidad de vida.

---

<sup>14</sup> Sistema Nacional de Información de Salud [www.sinais.salud.gob.mx/demograficos/poblacion.html](http://www.sinais.salud.gob.mx/demograficos/poblacion.html)

<sup>15</sup> ISES, Instituciones de seguros especializadas en salud “una opción de salud privada, asequible al bolsillo y calidad” [www.utm.mx/temas/temas-docs/ensayo4t33.pdf](http://www.utm.mx/temas/temas-docs/ensayo4t33.pdf) Pág. 42

Es un seguro que cubre las necesidades básicas de salud, dirigido a los niveles socioeconómicos A, B y C+, los cuales pueden acceder a clínicas y hospitales privados para la atención primaria, con los beneficios y comodidades que les pueden brindar dichas instituciones.

“La base exacta, según lo dispone la Ley, es de que estas instituciones antes de ser autorizadas proponen un proyecto de viabilidad económica con una formal infraestructura médica para brindar atención de calidad a quien demande el servicio; a tal grado de que la Secretaría de Salud en coordinación con Comisión Nacional de Seguros y Fianzas designa a un contralor médico de reconocida capacidad técnica en materia médica para vigilar la operativa de las ISES”<sup>16</sup>

El objetivo principal es brindar un servicio de atención médica con mejores servicios, precios accesibles, fomentar la prevención, la detección temprana, seguimiento y control de las enfermedades, procurar la pronta y completa recuperación de paciente.

“Las ISES deben brindar protección financiera y prestar servicios dirigidos a prevenir enfermedades o restaurar la salud en forma directa, con recursos propios, mediante terceros, o la combinación de ambos, a través de acciones que se realicen en beneficios de los asegurados”<sup>17</sup>

Las ISES cumplen con características específicas y equitativas independientes de origen, son supervisadas y avaladas por diferentes instituciones como Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) y las Secretaria de Salud (SSA).

---

<sup>16</sup> Ídem

<sup>17</sup> Instituciones de Seguros Especializadas en Salud [www.calidad.salud.gob.mx/doctos/normatividad/pdf](http://www.calidad.salud.gob.mx/doctos/normatividad/pdf)

Para que una empresa pueda operar como ISES necesita:<sup>18</sup>

- Autorización de la SHCP
- Dictamen de la CNSF
- Ratificación del Contralor Médico
- Certificación de Proveedores
- Instrumentación de Programas
- Marco Jurídico Vigente en Materia de ISES
- La empresa aseguradora debe mantener contacto con la Secretaria de Salud cada cuatrimestre
- Los Contralores Médicos rinden un informe de actividades en el que se observa el desempeño de la ISES
- Actualmente las ISES a través de un informe demuestran que mantienen las condiciones suficientes para continuar operando en el Ramo de salud
- Organización y procedimiento
- Planes de Salud
- Capacidad y suficiencia
- Control de la utilización (protocolos y guías clínicas)
- Mejora continua en la prestación de servicios (satisfacción del usuario)
- Sistema de información
- Atención de quejas
- Derechos del paciente
- Contratos con prestadores
- Certificación de prestadores

---

<sup>18</sup> Instituciones de Seguros Especializadas en Salud  
[www.economia.gob.mx/wb2/eMex/eMex\\_Instituciones\\_de\\_Seguros\\_Especializadas\\_en\\_Salu?page=2](http://www.economia.gob.mx/wb2/eMex/eMex_Instituciones_de_Seguros_Especializadas_en_Salu?page=2)

“La Secretaría de Salud a través de la Dirección General de calidad y educación en Salud tiene la atribución de corroborar la información proporcionada por cada institución a través de visitas de inspección las cuales se podrán efectuar en cualquier momento con fundamento en la regulación vigente”.<sup>19</sup>

Actualmente existen 12 instituciones que están certificadas para operar como ISES sin embargo no todas continúan operando.<sup>20</sup>

Institución	Inicio de Operaciones
Plan Seguro	19 Septiembre 2001
Médica Integral GNP	12 Marzo 2002
Preventis	1 Julio 2002
Salud Inbursa	1 Noviembre 2002
Seguros del Sanatorio Durango	31 Diciembre 2002
Salud Comercial América	1 Febrero 2003
General de Salud	28 Abril 2003
Grupo Integral de Seguros de Salud	14 Octubre 2003
Vitamedica	2 febrero 2004
Novamedic Seguros de Salud	22 Abril 2004
Servicios Integrales de Salud Nova	7 Abril 2004
Seguros Centauro Salud especializada	7 Abril 2004
Salud Coop México	20 Mayo 2005

Fuente: “Los seguros en México” Comisión Nacional de Seguros y Fianzas 2006

Entre los derechos que están obligadas la ISES a preservar sobre los asegurados, están los siguientes:<sup>21</sup>

- Acceso expedito a los servicios médicos, de laboratorio, imagenología, rayos X, hospitalarios, entre otros

<sup>19</sup> Ídem

<sup>20</sup> Los seguros de salud en México, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.  
[www.sem\\_int\\_8\\_0900\\_FernandoAlvarez\\_seguros\\_de\\_salud\\_en\\_Mexico.ppt](http://www.sem_int_8_0900_FernandoAlvarez_seguros_de_salud_en_Mexico.ppt)

<sup>21</sup> Instituciones de Seguros Especializadas en Salud  
[www.economia.gob.mx/wb2/eMex/eMex\\_Instituciones\\_de\\_Seguros\\_Especializadas\\_en\\_Salu?page=2](http://www.economia.gob.mx/wb2/eMex/eMex_Instituciones_de_Seguros_Especializadas_en_Salu?page=2)

- Trato respetuoso y digno por parte de todo el personal de la ISES
- La información debe ser confidencial y los servicios con respecto a la privacidad
- Debe existir protección para el asegurado, sus acompañantes y sus pertenencias durante el servicio al que acuda.
- El asegurado tendrá derecho a conocer la identidad y grado de preparación de las personas que le presten el servicio.
- La información sobre el padecimiento, diagnóstico y alternativas de curación se le debe informar al asegurado en todo momento.
- El paciente tendrá derecho a estar comunicado, en todo momento, con sus familiares.
- Se necesitará el consentimiento del paciente para cualquier acción terapéutica y debe participar en las decisiones relacionadas con el tratamiento y el diagnóstico de su padecimiento.
- El asegurado tendrá derecho a pedir otra opinión sobre su padecimiento, de acuerdo al contrato de seguros.
- El usuario podrá no aceptar el tratamiento al que se le quiera someter, escoger el médico y hospital en el que se le trate y cambiar cuando lo considere pertinente, de acuerdo al contrato de seguros.
- Proporcionar un servicio ágil, adecuado, atento e idóneo de acuerdo a los planes que comercializan.
- Mantener actualizados los directorios de prestadores de servicios y comunicar la actualización a los asegurados.
- Mantener, de acuerdo a la Norma Oficial Mexicana (NOM) de salud y a las disposiciones de la Secretaría de Salud, las instalaciones propias y los médicos, o exigir a los prestadores de servicios que cumplan con esas normas.

Lo que se busca o se pretende consumir con esta novedosa herramienta sobre las ISES, es mantener accesibles y de buena calidad, los servicios de salud para la ciudadanía que no cuenta con la protección a través del llamado sistema de prepago familiar.

Los beneficios que se buscan para los asegurados son que tengan las comodidades, oportunidades, atención oportuna en cualquier enfermedad para que no caiga en niveles catastróficos, pero sobre todo quitarle carga a las instituciones públicas en donde las capacidades de atención han rebasado los niveles de un buen funcionamiento y la calidad en el servicio para los pacientes.

## **1.2. Historia de Médica Integral**

El 21 de Noviembre de 1901 L.E. Nesgar y William Woodrow fundan la primera compañía de seguros de vida con sede en el país, oficialmente llamada “La Nacional”, para 1902 se construyeron las primeras oficinas de la Nacional en la calle San Juan de Letrán y se expide su primera póliza de seguro de vida por una suma asegurada de \$5,000 pesos.<sup>22</sup>

En 1917 el presidente Venustiano Carranza expidió un decreto de moratoria con respecto a las obligaciones que tenían las Aseguradoras de vida.

Este decreto dejaba desprotegidas a todas las personas que contaban con un seguro. Sin embargo, en un acto de ética profesional y una profunda conciencia social, “La Nacional” fue la única aseguradora que decidió no acogerse a ese decreto cumpliendo cabalmente con todos los compromisos contraídos con sus clientes.

Para 1930 se pone la primera piedra del nuevo edificio de “La Nacional”

En 1936 Arturo Woodrow (hijo de William Woodrow) se une a un grupo de inversionistas regiomontanos para crear una nueva empresa de seguros “La Provincial”, cuyo ramo de operación es la protección de bienes muebles e inmuebles de los asegurados. Posteriormente “La Provincial” adquiere en 1963 “La Previsora S.A., Compañía Mexicana de Seguros”. En ese mismo año “La

---

<sup>22</sup> Manual de Inducción a Médica Integral GNP 2005

Provincial” expide la primera póliza por una suma asegurada de \$40,000 pesos cubriendo el riesgo de incendio.<sup>23</sup>

En 1946 “La Nacional” adquiere las acciones de la compañía de seguros “El Águila, S.A.”, incrementando así su cartera de seguros de vida. En 1955 se da a conocer el primer reglamento de agentes de Instituciones de Seguros cuya normatividad aportaba profesionalismo a esta actividad.

En 1967 se inauguran las instalaciones de “La Provincial”, que se ubicaban en un moderno edificio de la calle de Miguel Ángel de Quevedo #915 al sur de la ciudad.

Siendo “La Nacional” y “La Provincial” las compañías aseguradoras más fuertes en el país, en 1969 deciden fusionarse y adoptar el nombre de “Grupo Nacional Provincial”, especializando sus actividades en el ramo de la vida por parte de “La Nacional” y cobertura de daños, autos, accidentes y enfermedades por parte de “La Provincial”. En 1970 se consolida la creación del logotipo resultante de las dos empresas, que hasta la fecha representa 4 elementos: Protección, Humanismo, Solidez y Unidad.



1972 fue un año trascendental para Grupo Nacional Provincial, ya que se une a Grupo Bal; organización empresarial fundada por Don Raúl Baillères y que encabeza su hijo el Lic. Alberto Baillères, permitiéndole ser la aseguradora de mayor solidez, experiencia, confiabilidad y calidad en el servicio a sus asegurados.

De esta manera GNP se convierte en una empresa mexicana en donde brinda fuentes de empleo a un gran número de personas.

---

<sup>23</sup> Ídem

Grupo Bal es uno de los conglomerados más grandes de nuestro país, del cual forman parte empresas como:

- Grupo Peñoles (Primer productor mundial de Plata)
- Crédito Afianzador S.A. (Tercera empresa de su tipo en el país)
- Valores Mexicanos ( Casa de Bolsa “VALMEX”)
- Palacio de Hierro (Uno de los almacenes de mayor prestigio en México)
- ITAM (Instituto Tecnológico Autónomo de México)
- Agropecuaria Bal
- Grupo Nacional Provincial
- Médica Integral GNP
- Profuturo GNP
- Porvenir GNP

En 1974 GNP alcanza la cifra récord de un millón de pesos en ventas, posicionándose como líder del mercado nacional. Para 1975 GNP se convierte en la aseguradora líder en el mercado, alcanzando una cifra récord de 1,000 millones de pesos en ventas. En 1987 se adquiere un predio de 105 mil metros cuadrados para construir lo que serán las instalaciones de GNP.<sup>24</sup>

Años más tarde, en 1992 se hace oficialmente la fusión jurídica de las dos empresas en una sola bajo el nombre de “Grupo Nacional Provincial, S.A.”

En 1994 se inaugura el edificio “Plaza GNP”, nombre que se le da a las modernas instalaciones de las oficinas corporativas. En 1995 GNP cumple 20 años ininterrumpidos como la compañía aseguradora de mayor volumen en ventas en el mercado mexicano. En 1996 y 1997 se fundan las empresas filiales Profuturo GNP y Porvenir GNP respectivamente.

---

<sup>24</sup> Manual de Inducción a Médica Integral GNP 2005

De esta manera GNP continúa operando como una empresa 100% mexicana, que brinda oportunidades de vida y desarrollo a mexicanos de diferentes profesiones y actividades.

En 1999 se funda la empresa filial especializada en salud “Médica Integral GNP”

En noviembre del 2001, GNP celebra su primer centenario, consolidándose como una de las empresas mexicanas especializadas en seguros con mayor solidez, confiabilidad y prestigio.

Médica Integral GNP nace en marzo de 1999, es una de las primeras aseguradoras en México con un sistema de Salud Administrada.

Edgar Hernández, gerente de ventas nos comenta acerca de los comienzos de Médica Integral GNP que fueron en 1999 y surge como una nueva propuesta ante la modificación a la Ley del Seguro Social en donde aparentemente, los pensionados del IMSS podrían elegir con qué aseguradora administrar su pensión. Esto desafortunadamente no se dio y tuvieron que darle un nuevo enfoque al negocio el cual surgió como una nueva alternativa de seguros con un enfoque muy alto en la salud pre-administrada, dando importancia en la atención médica de primer nivel para la contención y control de gastos <sup>25</sup>

El principal objetivo de esta empresa filial es brindarle servicio a las empresas y convertirse en una opción de contratación para la atención de los empleados con un sistema de administración de la salud, en donde se pueda atender desde una gripa hasta una cirugía de corazón abierto.

---

<sup>25</sup> Entrevista realizada a Edgar Hernández. Gerente de ventas. Febrero 2011

El 11 de marzo del 2002, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas y la Secretaría de Salud otorgan la autorización para convertirla en una Institución de Seguros Especializada en Salud (ISES).

Médica Integral GNP está enfocada a ofrecer Planes Integrales de Salud a través de clínicas propias y una red de prestadores de servicios médicos, ofreciendo a sus clientes:

- Prevención y restauración de la salud
- Protección financiera
- Calidad en el servicio

### **Filosofía de Médica Integral GNP**

#### Misión

Procurar la salud de nuestros asegurados

A través del ofrecimiento y administración de Planes Integrales de Salud que cumplan con:

- Calidad médica
- Calidad interpersonal
- Con una adecuada relación costo-beneficio

#### Visión

Médica Integral GNP se ve como una empresa líder en el mercado privado de seguros de salud

#### Principio fundamental

Las necesidades de los clientes son primero.

## Valores

### Integridad

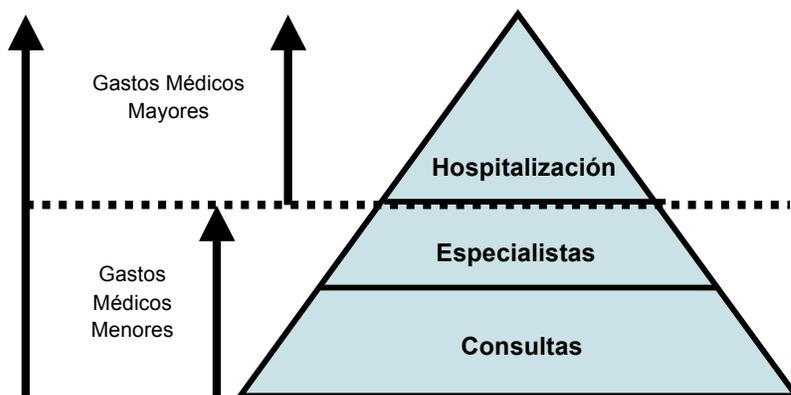
- Honestidad
- Congruencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace
- Respeto a las empresas y a las personas
- Compromisos con el entorno

### Lealtad

- Cumpliendo los compromisos con los accionistas
- Ofreciendo un valor superior en productos y servicios a los clientes
- Buscando la realización personal en el ámbito profesional de los colaboradores y el sentido de pertenencia a un grupo que comparte los mismos valores.

Médica Integral GNP lanza al mercado opciones de Planes Integrales de Salud, de acuerdo a las características y necesidades de los clientes, con una cobertura integral.

Esquema “Alcance de la cobertura”



## Clínicas

Cuenta con cuatro clínicas en el DF y una en Monterrey en las que brinda consultas de primer nivel a sus asegurados:

- Coyoacán: Av. División del Norte 2555 Col. Del Carmen
- Coapa: Av. Canal de Miramontes 2053, 3er piso Col. Los Girasoles
- Palmas: Palmas 500 Col. Lomas de Chapultepec
- Satélite: Enrique Sada Muguera #15 Cd. Satélite
- Monterrey: Av. Obispado #90

Médica Integral GNP ofrece Planes Integrales de Salud con un esquema de atención de medicina administrada, mediante el cual se tendrá acceso a todos los servicios médicos llevando un seguimiento que facilitará la prevención y cuidado de la salud.

### Esquema “Administración de la salud”



Médica Integral GNP ofrece diferentes Planes Integrales de Salud que están diseñados para satisfacer diferentes segmentos de mercado.

<b>Producto</b>	<b>Cobertura</b>	<b>Mercado</b>
<b>INTEGRALES</b>	Cobertura Integral: gastos médicos menores, gastos médicos mayores y maternidad.	-Profesionistas independientes, parejas jóvenes con bebés o niños pequeños, parejas adultas con niños y/o adolescentes. -Clase media – alta -Hasta los 64 años
<b>INTEGRA T</b>	Cobertura Integral: gastos médicos menores y gastos médicos mayores.	-Familias ya formadas, con hijos, que ya tienen resuelta la necesidad del servicio de maternidad. -Personas que no tienen necesidad de cobertura en le extranjero. -Clase media -Hasta los 64 años
<b>MEMBRESÍA</b>	Cobertura de gastos médicos menores.	-Personas que ya cuentan con el servicio de hospitalización y urgencias (Gastos Médicos Mayores) -Personas que por sus ingresos no puedan adquirir un Plan Integral de Salud. -Clase media – alta -Hasta los 74 años
<b>MEDICA MÓVIL</b>	Urgencias	-Personas que necesiten la cobertura de urgencias. -Clase media – alta -Hasta los 80 años
<b>ULTRA</b>	Descuentos en la red de proveedores y dentro de nuestras clínicas.	-Personas con padecimientos preexistentes. -Sin límite de edad
Otro mercado: empresas, empleados y dependientes económicos.		

Fuente: Manual de Inducción. Médica Integral GNP 2005

A pesar de los esfuerzos realizados por la empresa matriz “Grupo Nacional Provincial” no se ha podido conjuntar una misma filosofía de trabajo, por ser una empresa filial no mantiene los mismos objetivos, actividades y canales de comunicación hacia los empleados.

Como empresa filial cuenta con aproximadamente 500 colaboradores de todas las áreas, profesiones y actividades, que a su vez pretenden mantener informados de las actividades, acontecimientos y logros que realiza la empresa.

Sin embargo desde sus inicios en 1999 se ha mantenido al margen de los acontecimientos de GNP y no ha logrado formar una organización firme, productiva e informada de lo que pasa en su entorno.

### **1.3 Estructura de la fuerza de Ventas**

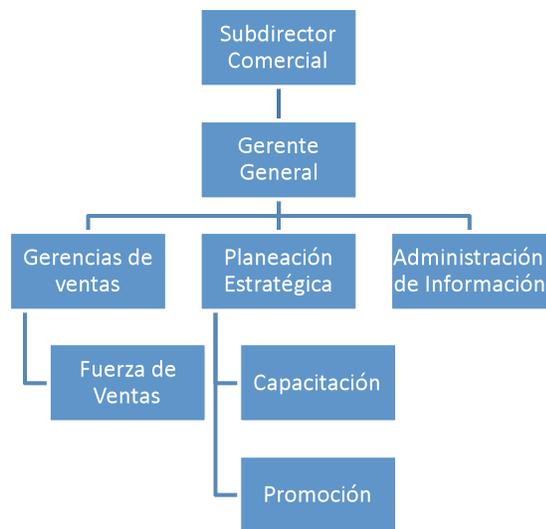
La fuerza de ventas está conformada por un subdirector comercial, un gerente general y tres gerencias de ventas, cada uno con aproximadamente 40 asesores de ventas, más el equipo administrativo que apoya a la realización de las ventas: asistentes, información estadística, promoción, capacitación y planeación estratégica.

Es una subdirección independiente a la dirección general de Médica Integral GNP, cuenta con sus propias metas, sus propios objetivos y por lo tanto cuenta con una filosofía autónoma.

## Filosofía de ventas:

Satisfacer las necesidades de protección financiera y servicios de salud promoviendo a través de nuestra fuerza de ventas, los Planes de Salud de Médica Integral GNP superando las expectativas de nuestros clientes, retribuyendo la confianza de su preferencia por medio de un servicio post venta y así contribuir al fortalecimiento de nuestra empresa.

## Organigrama



Médica Integral GNP cuenta con una fuerza de ventas peculiar ya que se encuentra encapsulada y regida por las normas y administración de la empresa, obedece a los mandatos de la subdirección comercial, es una comunidad con sus propios objetivos, reglas, alcances, incentivos y controlada al 100% por sus intereses.

Desde su inicio ha sido una fuerza de ventas protegida por sus líderes en donde sólo se comercializaban los productos de la empresa, situación que en un vendedor era única.

Hasta el año 2009 se componía por 150 vendedores/asesores que tenían la cédula G, lo que significaba que sólo podían comercializar productos de la empresa. Lo anterior provocó que durante 10 años los vendedores se fueran especializando en los productos y el mercado al que iban dirigidos, siendo estos sus únicos productos.<sup>26</sup>

Durante 2009 la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) cambia la legislatura y solicita que todos los vendedores cambien a cédula A, lo que les permite comercializar cualquier producto asegurable y de la compañía que sea, abriendo un mundo de posibilidades para los vendedores.

Esto provocó que los vendedores se dispersaran y se fueran colocando en diferentes empresas para comercializar más productos y sus ganancias fueran superiores, la competencia para Médica Integral GNP se volvió mas fuerte, algunos asesores desertaron al ver mejores ofertas de trabajo, otros se han quedado por que la cartera con la que cuentan les ofrece buenas comisiones y mantienen un nivel medio de producción.

La tarea de los directivos ha sido mantener a la fuerza de ventas a través de incentivos como concursos, reconocimiento por diferentes actividades, congresos más atractivos, bonos de producción, pero sobre todo mantener una estrecha comunicación con ellos, lo cual es un punto difícil ya que las actividades de un vendedor y de un administrativo son completamente diferentes.

La actividad principal de un vendedor es visitar prospectos, buscar la venta en donde haya una opción, prácticamente están en la calle el 90% de su tiempo y sólo asisten a la oficina a tratar asuntos con su gerente, enviar trámites y recoger papelería, por el contrario el administrativo se encuentra en la oficina, planeando estrategias, revisando objetivos, dirigiendo a los colaboradores y reuniéndose con los directivos.

---

<sup>26</sup> Reporte anual de agentes vigentes 2009. Grupo Nacional Provincial. 2010

En concreto comparten diferentes espacios, diferentes tiempos, diferentes objetivos, diferentes formas de trabajo, pero las dos formas sirven a una misma causa “vender”, es por ello que de alguna manera se tienen que mantener en contacto e informados de los acontecimientos del día a día.

Debido a lo anterior la importancia de contar con un medio de comunicación al alcance de todos, en donde la fuerza de ventas pueda estar informada de los objetivos, resultados, concursos, avances y al mismo tiempo un medio por el cual se puedan reconocer sus logros y alcances de esta importante área.

## **Capítulo 2**

### **Periódico mural**

En este apartado se propone la creación de un periódico mural empresarial en donde los colaboradores puedan conocer acontecimientos relevantes de la institución, asimismo permeando la cultura organizacional para lograr una identidad corporativa y se pueda avanzar conforme los objetivos y filosofía de la empresa.

Debido a sus funciones, la fuerza de ventas no siempre se encuentra inmiscuida en los acontecimientos empresariales y a su vez la empresa no los toma en cuenta para la toma de decisiones o cambios específicos en productos. Es por ello que se propone la creación de un periódico mural en cada oficina de ventas para mantener informados a los vendedores de las diferentes actividades que suceden dentro de la empresa pero principalmente de los acontecimientos dentro de la fuerza de ventas misma, en donde se les dará a conocer resultados, estadísticas, concursos, logros, etc.

### **2.1 Comunicación Organizacional**

Actualmente gozamos de tecnología que nos permite estar en contacto con personas al otro lado del mundo, estar en contacto con varias personas a la vez sin que sea necesario encontrarse físicamente reunidas en una sala de juntas o llegar a miles de personas por medio de un correo electrónico y hacer de su conocimiento un mensaje, pero ¿Dónde quedan las relaciones interpersonales? El mundo esta cada vez más automatizado, dejando de lado el contacto físico y la práctica común de la comunicación.

Como seres humanos sociables que somos nos encontramos comúnmente en contacto con diversas personas que realizan actividades afines a nuestra personalidad “el noventa por ciento de las personas que trabajan lo hacen dentro del marco de una organización”<sup>27</sup> mas el tiempo que le dedicamos a las actividades recreativas en centros sociales y deportivos, actos religiosos y cívicos podemos decir que casi siempre estamos dentro de una organización.

Centrándome en una organización como base de las relaciones humanas que se experimentan día a día, se puede evidenciar que los problemas sociales, culturales y de negocios son consecuencia de las actividades que se realizan dentro de estas estructuras llamadas organizaciones.

También podemos concluir que la mayoría de las organizaciones siguen trabajando de la manera tradicional en donde el control directo se ejerce desde la cúspide de la pirámide y solo proporcionan los trabajos a realizar y objetivos a cumplir con un mínimo de flexibilidad.

Este modelo de organización hace imposible el flujo de la comunicación, el intercambio de ideas, el crecimiento laboral y la identificación de los colaboradores hacia la empresa.

Debido a lo anterior es que trabajare esta propuesta desde el enfoque de comunicación organizacional y con ayuda de Gerald M. Goldhaber definiremos a la organización como “un sistema vivo y abierto conectado por el flujo de información entre personas que ocupan distintas posiciones y representan distintos roles”<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Goldhaber Gerald M. “Comunicación Organizacional” Ed. Diana México 1984. Pág. 18

<sup>28</sup> Ídem. Pág. 19

La comunicación dentro de la organización en algunas ocasiones es nula o únicamente de forma descendente por medio de cartas, correos electrónicos, manuales, etc. Pero lo más relevante es que solo se les informa de los acontecimientos relevantes a sus actividades, como el cambio de un procedimiento o la creación de un nuevo reporte, en contadas ocasiones alguna felicitación por un día festivo.

La comunicación con la fuerza de ventas es complicada y en ocasiones nula, los vendedores solo tienen un objetivo: vender.

Debido a que la fuerza de ventas no se encuentra fija en un lugar de trabajo, no son personas de oficina que están ocho horas conectadas a la intranet, pero si necesitan estar informadas, conocer las actividades de la organización, sentirse identificados y parte de ella, en algunas ocasiones al personal administrativo se nos olvida que son las personas mas importantes de la empresa ya que sin ellas no hay negocio que salga a flote o que pueda avanzar y crecer y finalmente son los que mantienen el negocio.

Los vendedores necesitan de un medio que les informe acerca de los acontecimientos que suceden dentro de la organización, que se les haga llegar información de los productos, de los avances de sus cifras pero sobre todo necesitan sentirse parte de una organización, es por ello que se propone la creación de un periódico mural como enlace entre la fuerza productora y la organización.

## **2.2 La importancia del periódico mural como un medio de comunicación**

La comunicación tiene diferentes formas de manifestarse y diferentes medios con los cuales puede llegar a cumplir su objetivo.

El objetivo de tener medios de comunicación activos dentro de la empresa es mantener un vínculo con todo el personal, esto va a fomentar que se sientan identificados con la cultura de la organización y trabajen por un bien común, por lo tanto crece el nivel de compromiso y la capacidad de iniciativa.

Este acercamiento es importante en cualquier empresa y para todos los empleados, pero trascendente para la fuerza de ventas, tal es el caso de Médica Integral GNP la cual posee personal de diversas profesiones con diferentes criterios, diferentes objetivos, diferentes actividades, pero cobra mayor importancia en una empresa de seguros donde la fuerza de ventas es el motor principal.

En la mayoría de las empresas el poder de la toma de decisiones compete únicamente a los directivos o dueños de las corporaciones. Las estrategias, objetivos, planes a realizar a corto, mediano o largo plazo es información manejada por una esfera muy pequeña en cada departamento y comúnmente no se cuenta con una estrategia de información, por lo que los equipos de trabajo no conocen los objetivos de cada área y simplemente trabajan día con día, esto se refleja en los resultados de cada área y la baja productividad; en resumen no se cuenta con una ruta específica de actividades a seguir. Desafortunadamente es una cadena que lleva de la mano desde el director de la empresa hasta el personal de intendencia, ya que no se trabaja con una filosofía de equipo, equidad e igualdad. Como lo menciona John M. Ivancevich en el libro Comunicación Organizacional “Esta falla en muchos esfuerzos de creación de equipos se debe directamente a la falta de disposición de la dirección para compartir la información con los equipos que creó”.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Ivancevich John “Comportamiento Organizacional” Ed. Mc Graw Hill México 2006. Pág. 341

Dentro de la empresa se centran diferentes formas de comunicación dependiendo de las actividades que se realicen, como los correos electrónicos, memorándums, cartas; asimismo las necesidades de mantenerse informado es diferente al igual que el compromiso que manifiesta cada colaborador, de acuerdo a los objetivos y el nivel de identificación que manifieste hacia la empresa.

Pero es importante remarcar que, independiente de las actividades que se realicen para un funcionamiento exitoso, es indispensable dar a conocer los objetivos del área, la misión, visión y principios de la institución; así como los logros, cambios y nuevas estrategias para que se pueda trabajar con un mismo fin.

Los colaboradores tienen que estar informados, de lo contrario se crea un ambiente de incertidumbre, desconfianza, tensión y apatía que se refleja en los tiempos de entrega, calidad en los proyectos y falta de compromiso del empleado hacia la empresa.

Dentro de un equipo de trabajo hay varias formas de comunicarse y también depende del nivel que se tenga en el organigrama:

- Los directivos tienen que dar a conocer sus estrategias a los que ocupan niveles inferiores, esta información se presenta mediante cartas, memorándums y correos electrónicos.
- Los niveles inferiores como fuerza de ventas, asistentes y ejecutivos, hacia los directivos. Esta comunicación no siempre es posible y en algunas ocasiones se presenta imposible, es por ello que se plantea la comunicación mediante correos electrónicos, buzón de quejas y sugerencias, cartas, etc y normalmente se presentan como anónimas por miedo a represalias.
- Mismos niveles, por ejemplo: entre gerentes o jefes de departamento que pertenecen a la misma dirección, que comúnmente tienen el mismo objetivo

pero cada quien en el área correspondiente, entre ellos se mantienen en contacto con fines de lograr un trabajo en equipo, cumplir estrategias, obtener los mismos resultados en tiempo y forma.

- Personal que no pertenece a la misma área pero por proyectos en común tienen que trabajar en sinergia y con el mismo objetivo; en este caso el manejo de la información no es tan personal pero se mantienen en contacto por medio del correo electrónico.

Independiente de la información que se pueda brindar hacia los colaboradores para que compartan los mismos objetivos y caminen por el mismo lado, la comunicación también nos puede ayudar para encaminar a los empleados para realizar sus actividades con una mejor calidad y enfocadas a los beneficios de la empresa.

La comunicación es un excelente medidor de conducta, ya que por medio de cartas o evaluaciones se puede reflejar la forma de trabajo de un colaborador en especial, esto se puede lograr para beneficio del área pero en general de la empresa. Hoy en día existen instituciones que cada año evalúan al personal y de estos resultados depende la obtención de un bono de actuación, en otras ocasiones las evaluaciones suelen ser mensuales y los resultados se ven reflejados directamente en la nomina del empleado. Lo interesante de este punto es que todo depende de la forma en cómo nos comunicamos y el tipo de liderazgo que podamos llegar a tener.

Médica Integral es una empresa que comercializa seguros de salud, lo cual es un producto complejo e intangible por lo que realizar una venta se vuelve complicado, laborioso y difícil, es por ello que el personal de venta requiere de toda la ayuda posible, es decir se tiene que apoyar a la fuerza de ventas con todas las herramientas posibles para que puedan colocar los productos.

Es por ello que la subdirección comercial está compuesta por varias áreas enfocadas a ayudar, apoyar y fomentar la venta.

- Planeación estratégica
- Capacitación
- Promoción
- Información estadística
- Suscripción
- Comité de suscripción

Esto hace que los vendedores sepan a quien acudir en caso de que lo necesiten y continuamente se les están proporcionando cursos técnicos, motivacionales y de procesos para que puedan tener un mejor manejo de los productos.

La finalidad, además de que se logre una venta, es que la fuerza de ventas se sienta apoyada y reconocida por su labor como lo menciona Don Hellriegel en el libro Comportamiento Organizacional “El modelo de expectativas afirma que las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas que desean de sus trabajos. Tales cosas quizá incluyan la satisfacción de las necesidades de seguridad, la emoción de realizar una tarea atractiva o la capacidad de establecer y alcanzar metas difíciles”.<sup>30</sup>

Para darle fuerza y reconocimiento a las personas que día con día están en la calle y quizá sin saberlo pero son la raíz de la empresa, es que se propone la creación de un periódico mural en donde se mantenga informado al personal de logros, resultados, avances, pero sobre todo que se les ponga a su alcance medios como concursos e incentivos que pueden lograr si cumplen o rebasan la meta propuesta.

---

<sup>30</sup> Hellriegel Don. “Comportamiento Organizacional” Ed. International Thomson México 2004. Pág. 30

La creación de un periódico mural puede ayudar a la empresa a moldear la conducta de los colaboradores y encaminarla hacia el cumplimiento de los objetivos y lo más importante a la productividad y crecimiento de las ventas.

No hay que dejar a un lado los intereses de los colaboradores por ser reconocidos, la importancia y lo trascendental que es para ellos el sentirse parte de la empresa, y mantenerlos informados es la fórmula perfecta como se puede lograr este objetivo, tal como nos lo menciona Victoria Virgen, vendedora de Médica Integral “Siempre dicen que somos la raíz de la empresa, pero ha de ser la raíz más olvidada, por ejemplo en le área de cobranza, cuando te informan que tu cliente no ha pagado es que ya está cancelado, cuando ya no puedes hacer nada. Esa es una falta de comunicación que siempre hemos tenido que no nos dan a nosotros y que nos afectan, eso sí está muy mal y cada vez está peor, todas las áreas tienen una idea de algo, y todas te dicen diferente cosa”<sup>31</sup>

Retomando el modelo de expectativas que nos menciona debemos de tomar en cuenta la conducta de cada persona en la organización y el objetivo de su estancia en ésta.

Las personas ingresan a una empresa con sueños e ideas de lo que será su estancia en este sitio, de acuerdo a sus necesidades, experiencias y motivaciones, lo que determina su conducta y sus resultados dentro de la empresa es por ello que los directivo, gerentes o simplemente el líder de este equipo debe tratar de comprender, analizar y hacer lo posible para esa persona se encuentre en un ambiente lo mas parecido a sus expectativas posible.

De lo anterior va a depender la conducta de esta persona en la institución y lo productivo que puede llegar a ser, o lo problemático en que se puede volver.

---

<sup>31</sup> Entrevista realizada el 9 de enero del 2011 a la vendedora Victoria Virgen. Ver entrevista completa en anexo 1

Todos los colaboradores tienen distintas necesidades, sueños, metas y razones por las cuales están ahí, depende de los directivos mantenerlas, continuarlas y convertirlas en un motor para la productividad.

Como ejemplo retomemos la información que nos proporciona Victoria Virgen y su razón por la cual pertenece a Médica Integral: “Lo que a mí me motiva a vender, que me ha ido bien, que saco algo para la casa, es que es un producto que yo utilizo, es una distracción porque ya estuve algunos años en casa y es bonito pero es la locura, pero además a mí me gusta porque es algo que me ha ayudado a disfrutar algo muy importante y que es mi familia, no la he descuidado, eso es lo que me motiva, porque si yo busco una motivación de incentivos pues no.”<sup>32</sup>

### **2.3 La comunicación como un medio de competitividad y motivación**

Para tener éxito en las estrategias de ventas y que realmente el personal se sienta motivado por alcanzar los objetivos hay que saber transmitir la información, hacer que sientan los objetivos alcanzables y sobre todo que se imaginen con el premio en sus manos, hacer esto posible no es fácil ya que se cuenta con personal con diferentes sueños, diferentes motivadores, pero para ello se utilizan varias formas de comunicárselos y poder llegar a ellos; una de estas formas es el periódico mural y otra muy importante es su líder.

Antes de resaltar la importancia de la persona que lleva adelante un equipo de trabajo, definiré el concepto de motivación para resaltar la importancia que tiene en cada colaborador.

Definiremos motivación “como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Ídem

<sup>33</sup> Robbins Stephen P. “Comportamiento Organizacional” Ed. Pearson México 2004. Pág. 155

Es decir, que los colaboradores tienen que esforzarse para alcanzar un objetivo esto les da seguridad, actividad y compromiso hacia su trabajo; sin embargo no todas las personas reaccionamos con los mismos estímulos. Aquí la importancia del líder para encontrar este detonante en cada uno de sus colaboradores.

En cualquier área a la que se pertenezca lo más importante que se puede tener es la persona que los dirige, la persona que encabeza los trabajos, que da línea para continuar con su labor, esta persona tiene que saber comunicar los intereses de la empresa, saber informar sobre los avances y resultados, pero sobre todo tiene que ganarse la confianza de su equipo para que puedan creer en él y seguir los parámetros que el indica. De lo contrario como lo indica John M. Ivancevich, “Si el gerente no goza de confianza, entonces sus esfuerzos por modificar las actitudes se quedarán cortos, pues los empleados no creerán o aceptarán el mensaje del gerente”<sup>34</sup>

El buen entendimiento con el líder y en general con toda la empresa representa una adecuada comunicación organizacional, lo que hace compartir las creencias y expectativas reflejadas en la filosofía, normas y valores de la empresa.

El compartir estas normas, valores y en general la filosofía de la empresa es lo que define el comportamiento con cada colega, proveedores y clientes, marca la pauta para interactuar y define la forma de trabajo de cada individuo, como ejemplo puede que los reportes de toda la empresa, independiente del área a la que se pertenezca debe de ser en el mismo formato.

Como parte del reforzamiento de la cultura organizacional es que se propone la creación de un periódico mural en donde se publiquen los objetivos, valores y metas de la empresa, para que cada colaborador pueda conocerlas pero sobre

---

<sup>34</sup> Ivancevich John M. “Comportamiento Organizacional” Ed. Mc Graw Hill México 2006. Pág. 85

todo se mantengan vivas en la memoria de cada persona y pueda llevarlas a cabo casi inconscientemente.

Para el éxito de la organización se debe conocer los intereses, deseos y necesidades de sus colaboradores que comúnmente son valores compartidos y guían el comportamiento dentro y fuera de la institución, a su vez tiene que satisfacer las necesidades básicas de estos como el reconocimiento y la motivación a realizar su trabajo.

La creación de un periódico mural en donde se reconozca la labor gerente, los logros de sus colaboradores, resultados de ventas, así como brindar información de los acontecimientos internos de la empresa y actividades del personal ayudará a que el comportamiento organizacional mejore, se vuelva productivo, ya que los empleados se ven observados y reconocidos en sus actividades.

Carlos Ramos, nos menciona que “una de las mejores formas para lograr una integración de las personas dentro de la organización, será crear mecánicas de grupo: concursos de fotografía o pintura, grupos de teatro, reuniones periódicas, conferencias, días de campo, campeonatos deportivos, etc”.<sup>35</sup> En general nos propone hacer participar a los colaboradores en actividades recreativas, de esta manera se sentirán identificados entre ellos y traerá grandes beneficios dentro de la organización como solución de problemas, trabajo en equipo, negociación, interacción entre personas de diferentes áreas lo que conlleva a un intercambio de ideas y experiencias, pero lo más importante es que permea la competitividad entre colaboradores.

Para tener una mejor comprensión de la propuesta definiré a la competitividad como: “La capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar,

---

<sup>35</sup> Ramos Carlos G. “La Comunicación Organizacional” Ed. Trillas México 1991. Pág. 23

sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico”<sup>36</sup>, esta es la definición que nos proporciona Carmen Pelayo en las monografías de internet sin embargo adaptándonos a una definición que aplique a las personas sería más cercano el término competir “Dicho de dos o más personas: Contender entre sí, aspirando unas y otras con empeño a una misma cosa” como nos lo define el diccionario de la lengua española.<sup>37</sup>

Como estrategia en las organizaciones se aplican varias técnicas para estimular la competencia entre los grupos, en especial a la fuerza de ventas. A menudo fomenta la competencia dar incentivos variados, como premios, por ejemplo: viajes, dinero, bonos de comisiones, desayunos, tarjetas telefónicas, etc.

“Si los incentivos se aprovechan bien, contribuyen a un ambiente sano de competencia que produce niveles funcionales de conflictos. Los incentivos pueden darse por componentes con menos defectos, ventas más grandes, mayor número de clientes nuevos o en cualquier aspecto en el que acentuar los conflictos mejore el desempeño”<sup>38</sup>

Este sistema de programas alternos a las actividades laborales promueve la cultura organizacional, es decir permite que los colaboradores se sientan identificados con la empresa y motivados a realizar mejor sus actividades.

La creación de un periódico mural puede traer consigo diferentes beneficios en los colaboradores como:

- Generar un sentimiento de integración entre áreas ya que se pueden publicar las actividades recreativas en las que participen.
- Fomentar la idea de realización, desarrollo personal y profesional ya que se publicarían logros de cada área o la promoción de un empleado.

---

<sup>36</sup> Información tomada de: <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>

<sup>37</sup> Información tomada de: [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=cultura](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cultura)

<sup>38</sup> Ivancevich John M. “Comportamiento Organizacional” Ed. Mc Graw Hill 2006. Pág. 371

- Recalcar que trabajando en equipo se alcanzan los objetivos
- Dar a conocer las actividades que realizan diferentes áreas, esto nos lleva a que cada colaborador además de conocer otras funciones, respete y entienda a su compañero.
- Informar cómo se mantiene la empresa ante la competencia, ayudará a que los empleados vean reflejado su esfuerzo y asimismo procuren mantener los niveles de calidad.
- Felicitar a los empleados por sus cumpleaños reflejará un sentimiento de pertenencia a la empresa

La forma en cómo se presenta la información es realmente relevante, ya que va a depender de esto que los colaboradores quieran alcanzar los objetivos, la información que se deberá tener validez y credibilidad para que se pueda mantener una adecuada relación de confianza hacia los directivos y la empresa misma.

Tomando en cuenta la teoría de las expectativas de Víctor Vroom nos menciona que la equidad asevera que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación del desempeño; que una buena evaluación le ganará recompensas de la organización como un bono, aumento o ascenso, y que estas recompensas satisfarán sus metas personales.<sup>39</sup>

Como ya lo había mencionado, cada individuo posee sus propios intereses, necesidades y motivadores, por lo que al crear un mensaje masivo se toma en cuenta la diversidad de nuestro público y el objetivo a obtener con cada mensaje.

Pierre Martineau nos refuerza la idea comentando que “Cada comportamiento individual está formado en gran parte por los ideales y presiones de la sociedad particular a que se pertenece, esto nos refuerza que en una organización tenemos

---

<sup>39</sup> Robbins Stephen P. “Comportamiento Organizacional” Ed. Pearson México 2004. Pág. 173

que lidiar con personas de diferente clase social, diferente cultura y diferente ideología”<sup>40</sup>

La forma de llegar a un público heterogéneo tiene que abarcar diferentes formas y diferentes medios, por lo cual se puede utilizar desde el ídolo del momento hasta atacar los problemas sociales y abarcarlos de tal manera que se puedan mover las fibras sensibles de cada individuo.

En una organización los colaboradores se agrupan con personas que tengan los mismos intereses, ideas y necesidades, esto hace que dentro de la empresa se vuelva relevante la calificación o el apoyo que brinde un compañero de las actividades del otro.

Al publicar o dar a conocer a un vendedor que ganó un premio o a un colaborador que fue promovido, además de reconocer la hazaña del empleado y brindarle una felicitación, se está mandando un mensaje de competencia, admiración y hasta envidia entre los compañeros de la empresa en general.

Sin embargo motiva a los colaboradores a querer pertenecer a ese grupo de vendedores o a ser el siguiente en obtener una promoción y además de contar con los beneficios de lo obtenido, se contará con la publicación en el periódico mural y el reconocimiento de sus compañeros.

“La función ejemplarizadora parece siempre, en los modelos a imitar que presentan tales mensajes, en las incitaciones a adherir a tal o cual producto, o tal o cual idea”,<sup>41</sup> nos refuerza Daniel Prieto es por ello que tiene éxito la mención o publicación

---

<sup>40</sup> Fernández Fernando M. “Ciencia de la información y relaciones públicas o institucionales” Ed. Macchi México 1987. Pág. 48

<sup>41</sup> Prieto Daniel. “Retorica y manipulación masiva” Ed. Premia México 1987. Pág. 32

Uno de los objetivos de la empresa es hacerla productiva y que pertenezca a los primeros lugares de la venta en seguros, es por ello que el mantener una adecuada comunicación con la fuerza de ventas es primordial y los esfuerzos tienen que verse reflejados a corto plazo.

La profesión de un vendedor es difícil, los resultados se ven a mediano plazo y puede llegar a ser desgastante para una persona que no tiene tolerancia, por el contrario es una profesión que permite realizar varias actividades a la vez, son dueños de su tiempo y pueden los resultados de su trabajo se ven reflejados en ganancias económicas.

Los mensajes que se tienen que manejar con ellos deben de ser de fácil entendimiento, cortos y directos, por lo que hace muy difícil la utilización de la persuasión para poder cambiar su conducta o enfocarla al logro de ciertos objetivos.

Con los vendedores se pueden aplicar distintas formas de aprendizaje como se remarca en el libro “La persuasión en la comunicación” en donde nos da a conocer que “Hay por lo menos cuatro medios por los cuales la gente aprende modos de conducta apropiados: asociación, imitación, comunicación y persuasión”<sup>42</sup> Debido a lo anterior la importancia de contar con un medio en el cual se vean reflejados los logros de ventas y la pertenencia a una empresa que los valora y reconoce sus acciones.

El personal de ventas tiene diferentes características y diferentes personalidades, pero hay algunos objetivos que se comparten como: cuentan con un gran deseo de superación: trabajan todos los días por conseguir la mejor venta y colocarse en los primeros lugares, quieren incrementar sus ingresos, quieren hacer crecer su cartera; pero sobre todo quieren pertenecer a una empresa que los valore, los

---

<sup>42</sup> Reardon Kathleen. “La Persuasión en la comunicación” –teoría y contexto- Ed. Paidós Barcelona 1981. Pág. 27

premie y reconozca su ardua labor; aunado a que siempre aspiraran a ser tomados en cuenta en la toma de decisiones por los directivos.

La existencia de un periódico mural que les refuerce la filosofía de la empresa, así como los objetivos por alcanzar, va a provocar el cambio de conducta de cada individuo y hacer que compartan esta filosofía de cambio.

Sin embargo es importante no sólo hacerlo con la fuerza de ventas sino con toda la empresa, para que se pueda compartir la cultura organizacional. Es bien sabido que cualquier grupo al que se pertenezca –familia, escuela, club, compañeros de trabajo- ejerce control sobre el individuo y es necesario apearse a las normas, políticas y estrategias que se plantean, como lo menciona Melvin De Fleur en su teoría de la comunicación de masas: “Son estos factores externos los que moldean nuestra conducta –las expectativas sociales y las exigencias de los demás- y no simplemente las actitudes, preferencias o sentimientos internos”<sup>43</sup>

Para garantizar la estabilidad en una empresa, su funcionalidad así como la competitividad entre los empleados y a su vez la motivación es importante contar con un sistema de información que promueva una identidad corporativa en donde los colaboradores se sientan identificados con los objetivos y valores, sientan confianza en la empresa y en sus líderes, así como valorados y reconocidos por sus actividades.

La creación o la continuidad de un periódico mural permite mantener una estrecha comunicación con los colaboradores y a su vez, promueve y refuerza la importancia de mantener motivados e informados a los individuos que hacen que la empresa funcione.

---

<sup>43</sup> De Fleur Melvin. “Teoría de la comunicación de masas” Ed. Paidós Barcelona 1994. Pág. 363

## Capítulo 3

### El periódico mural en Médica Integral GNP

El periódico mural comúnmente es utilizado en los centros escolares para dar a conocer información relevante pero sencilla a los estudiantes, es un medio en el cual se informa acerca de efemérides, historia y conmemoración, en muy pocas ocasiones se llega a utilizar en empresas como medio de información, como nos menciona la profesora María Elena Romo: “El periódico mural o periódico escolar es un medio de comunicación que regularmente se elabora por los propios alumnos con la guía del maestro y emplea una temática variada”.<sup>44</sup>

En la comunicación organizacional se debe utilizar cualquier medio que se encuentre al alcance de todos los colaboradores y que los mantenga informados de los acontecimientos importantes para su desarrollo.

En algunas ocasiones el periódico mural se puede utilizar para reforzar un tema en especial, como por ejemplo dar a conocer un nuevo producto, reforzar cambios en las tarifas, integración de un nuevo compañero a la empresa, en general cualquier noticia que impacte a todo el personal.

La creación de un periódico mural va a reforzar la identidad de la empresa, de esta manera los colaboradores podrán identificarse con la filosofía y conformar una institución que comparte los objetivos personales con los empresariales.

---

<sup>44</sup> Romo Ma. Elena “El periódico mural como herramienta didáctica” <http://www.uag.mx/63/a30-02.htm>

### **3.1 Objetivos de su publicación**

Médica Integral GNP actualmente está integrado por 350 colaboradores, los cuales se dividen en administrativos (actuarios, administradores, asistentes, contadores, comunicólogos, mercadólogos) y personal de clínica (doctores, enfermeras, recepcionistas) además de una fuerza de ventas compuesta por alrededor de 100 vendedores.

Físicamente estos 450 colaboradores se encuentran en distintos espacios, por lo que su comunicación es por medio del teléfono y/o del correo electrónico, lo que la hace limitada, desviada y poco formal.

Debido a lo anterior, es que se propone la creación de un periódico mural físico y electrónico para hacerles llegar información a todos los empleados que se encuentran en el DF, Estado de México y Monterrey, pero lo más importante, es informar a la fuerza de ventas para que todos compartan la filosofía de la empresa como la misión, valores y objetivos, así como los productos y sus modificaciones que van surgiendo día con día.

### **3.2 Público al que va dirigido**

Al personal administrativo que se encuentra en diferentes oficinas y que el único medio de comunicación es el correo electrónico.

Personal como recepcionistas que su labor es recibir al paciente, a doctores y que a pesar de estar en contacto con los clientes desconocen los productos que se comercializa, así como personal del área de cobranza, pago a proveedores, recursos humanos, que están enfocados en sus actividades y no conocen las entrañas de la empresa.

A la fuerza de ventas, que se encuentran en distintas oficinas pero primordialmente su trabajo se realiza en la calle y sólo hacen base en su gerencia en caso de tener realizada una venta o a presenciar una junta, su labor principal es comercializar los productos que ofrece Médica Integral GNP, es decir seguros de salud y dentro de los perfiles se pueden encontrar:

- Mujeres divorciadas
- Mujeres jubiladas
- Mujeres con hijos mayores
- Hombres divorciados
- Hombres jefes de familia
- Hombres solteros

En general son personas que no tienen una preparación profesional escolarizada y que han encontrado en las ventas una fuente de ingresos que les permite tener una buena calidad de vida, comúnmente no son tomados en cuenta en las decisiones de la empresa, sin embargo son el motor de ésta y como nos menciona Andrea Newton en su libro *Cómo dirigir equipos de ventas* “Es imprescindible que la fuerza de ventas comprenda qué desea lograr la empresa como organización. Debe ser consciente de la visión, el objetivo y el propósito general para el que trabaja la empresa, así como sus planes a futuro”<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Newton Andrea. “Cómo dirigir equipos de ventas” Ed. Gestión 2005. México Pág. 19

### 3.2.1 Entrevista con fuerza de venta

La fuerza de ventas es un ente con movimiento y poder, son los que se enfrentan a los prospectos todos los días y logran obtener una venta que ayude al crecimiento y mantenimiento de la empresa.

Debido a sus diferentes perfiles y a su vez a su poca preparación profesional no es complicado acercarse a ellos y mucho menos tenerlos motivados para realizar su labor, como lo menciona Andrea Newton, “una de las motivaciones principales de los vendedores es el reconocimiento y la valoración de su trabajo por parte de su director”.<sup>46</sup>

Es por ello que nos acercamos a platicar con una experta de las ventas, una persona que nos proporcionó información valiosa acerca de la importancia de la información y de mantener un medio de comunicación entre los vendedores y los directivos.

Se entrevistó a Victoria Virgen, agente de ventas de zona sur desde el año 2000, siempre se ha mantenido en los primeros 10 lugares nacionales de ventas, lo que le ha traído la participación en congresos, desayunos con los funcionarios de la empresa y pertenece al comité consultivo, diseñado para la toma de decisiones en la subdirección comercial, como la creación de un nuevo producto.

Para Vicky (como le llaman) es importante la creación de un medio de comunicación en donde le puedan informar los cambios en los productos, así como las opciones que puede ofrecer a sus clientes, ya que como vendedores ellos son los representantes de la empresa y para el cliente ellos son la empresa, los buscan para resolver sus inquietudes como nos lo menciona en la entrevista realizada el pasado enero “Aquí estamos muy mal, todos los cambios que hacen en clínicas, en el producto, nosotros somos los últimos en enterarnos y nosotros

---

<sup>46</sup> Ídem. Pág. 105

somos los que damos la cara, me acaba de pasar en una renovación que sacan hospitales de la red y nosotros no sabemos, entonces recibimos el reclamo y el cliente me dice, oye tú ¿cómo me asesoras si no sabes que ya sacaron ese hospital? ¿Yo no sé por qué cuando hacen los cambios a la par no nos lo informan?, nosotros somos el conducto con los clientes. Y esto ha sido siempre”<sup>47</sup> En este caso la fuerza de ventas se encuentra desarmada hacia los clientes, no encuentra argumentos con los cuales pueda proporcionar información correcta que desconocen los cambios que se han realizado ya que padecen de una falta de comunicación.

### **3.2.2 Entrevista con gerente de ventas**

El gerente de ventas es una persona fundamental para el éxito de los vendedores es quien genera las estrategias, enseña a cada vendedor el arduo camino del proceso de la venta, ayuda en trámites administrativos y en algunas ocasiones es tan grande la confianza que se genera entre ellos que le llegan a compartir sus problemas personales.

“Es el responsable de garantizar lo que se dispone de los recursos que dan apoyo al proceso de ventas. Estos recursos podrían consistir en material informativo, productos de demostración, personal de apoyo a ventas en la oficina, un vehículo fiable que proyecte la imagen adecuada, listas y catálogos de precios actualizados, un sitio web que sea fácil de encontrar y de utilizar, y cualquier otro equipo o recurso pertinente para el éxito de su equipo”, esto es lo que nos refuerza comenta Andrea Newton<sup>48</sup> acerca del papel fundamental de un gerente de ventas.

---

<sup>47</sup> Entrevista realizada el 9 de enero del 2011 a la vendedora Victoria Virgen. Ver entrevista completa en anexo 1

<sup>48</sup> Newton Andrea. “Como dirigir equipos de ventas” Ed. Gestión 2005. México Pág. 31

Es por ello que tuvimos una charla con Edgar Hernández quien a largo de dos años fue el líder de la gerencia de ventas norte, conformada por 25 asesores de ventas y estuvo, en repetidas ocasiones, en los primeros lugares nacionales.

Durante la entrevista Edgar nos recalcó la importancia de contar con un periódico mural para mantener a la fuerza de ventas en línea, en algunas ocasiones la publicación del periódico marcaba la pauta para el inicio de las juntas mensuales, ya que brindaba información de resultados de ventas y podían compararse con otras gerencias.

“El conocer los resultados, no sólo era informativo sino también, generaba un ambiente de competencia, ya que a mis vendedores no les parecía que un compañero de otra gerencia obtuviera el primer lugar” Nos comenta Edgar<sup>49</sup>

La publicación también reconocía los esfuerzos y resultados de los vendedores que llegaban a los primeros lugares y eso traía como consecuencia confianza, motivación y satisfacción en los vendedores, lo que los llevaba a convertirse en un ejemplo a seguir y se convertían en líderes de opinión.

### **3.2.3 Entrevista con funcionario de ventas**

El papel del funcionario es de igual importancia para la fuerza de ventas pero no camina de la mano con el vendedor, la función de este líder es diseñar estrategias para toda la gerencia, solicitar resultados, motivar a los gerentes de ventas, diseñar concursos atractivos, decidir la nueva sede del congreso, resolver problemas con los directores generales y lo más importante diseñar las metas de ventas y el presupuesto.

---

<sup>49</sup> Entrevista realizada el 16 febrero del 2011 a Edgar Hernández, gerente de ventas zona norte. Ver entrevista completa Anexo 2

Andrea Newton nos comenta que “los buenos directores son aquellos que escuchaban y agradecían las ideas, los que hacían participar en el proceso de toma de decisiones, los que reconocían lo que se lograba y motivaban a conseguir más”.<sup>50</sup> Pero desafortunadamente esto está lejos de la realidad, ya que normalmente es un círculo cerrado en el que se toman las decisiones y sólo se llevan a cabo, pero es aquí en donde se tiene que aprovechar las bondades del periódico mural, en comunicar la estrategia a realizar, reconocer que se ha llegado a las metas, informar la nueva sede del congreso.

Para reforzar esta información se tuvo una charla con Juan José Sosa, gerente general de ventas de Médica Integral GNP, en la que nos platica la importancia de contar con un medio como enlace entre la dirección y la fuerza de ventas.

“Lo que permitía que el periódico mural fuera un efectivo medio de comunicación era que la dinámica del negocio obligaba a la fuerza de ventas a visitar la oficina todos los días y, por ende, ver la información en cada visita. Con estos antecedentes, estamos convencidos de que el PM nos permite mantener o incrementar la calidad de la comunicación al menor costo”<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Newton Andrea. “Como dirigir equipos de ventas” Ed. Gestión. México 2005. Pág.13

<sup>51</sup> Entrevista realizada el 02 de marzo del 2011 a Juan José Sosa, funcionario de ventas. Ver entrevista completa Anexo 3.

### 3.3 Contenido

Los mensajes que puede contener un periódico mural son diversos y dependen del giro de la empresa, así como de la intención que se quiera lograr con los mensajes.

Se puede abordar mensajes sociales, técnicos, administrativos, de mercado o de ventas, en ocasiones puede ser de un solo tema y cada mes cambiar de giro o en una sola publicación tocar diferentes enfoques.

Al elegir un tema se tiene que tomar en cuenta al público que va dirigido las fibras que se quieren mover y que reacciones queremos obtener de ese mensaje ya que no se trata sólo de difundir información, si no de analizarla y medir las consecuencias.

Simplemente tenemos que tomar en cuenta con qué queremos que nuestro lector se quede, que va a recordar. Víctor Gordo en su libro el poder de la imagen pública nos menciona que “se tiene estimado que diariamente y sólo por lo que respecta a publicidad, un adulto recibe 800 mensajes diarios; a esta cifra habría que agregarle la información noticiosa, profesional, social y familiar que tenemos que absorber”<sup>52</sup> es por ello que al elegir el tema del que se va a hablar hay que hacerlo con la firme convicción de lo que se quiere dar a conocer.

En esta primera etapa, el periódico mural fue creado únicamente para la fuerza de ventas y se tocan temas relevantes con sus actividades, resultados y avances de cada mes, estas son las secciones:

- Resultados de venta: se informa acerca de los números alcanzados en el mes anterior y se hace un comparativo con las otras gerencias, es presentado por medio de gráficas y lo acompaña una frase alusiva a los resultados.

---

<sup>52</sup> Gordo Víctor. “El poder de la imagen pública” Ed. Grijalbo. México 2004. Pág. 174

- Standing: es el medio por el cual cada vendedor puede conocer a la competencia, es decir, se plasman los resultados por vendedor de manera nacional y se reconocen a los primeros tres lugares.
- Resultados de promoción: se da a conocer la cantidad de apoyos que tuvo cada vendedor como asignación de prospectos vía telemarketing o citas realizadas con personas interesadas en comprar.
- Concurso: se promociona el nuevo concurso, sus bases y reglas para poder obtenerlo.
- Resultados del concurso: Se reconoce a los ganadores del concurso del mes anterior.
- Actividades Noveles: se informa de las actividades que se realizaron en el mes anterior con la fuerza de ventas de nuevo ingreso.
- Varias: un espacio reservado para publicar lo más importante del mes anterior y pueden ser de diversa índole.
  - o Ganadores del trimestre: se evalúa al personal de ventas trimestralmente y los ganadores son reconocidos pero además se les invita a desayunar con los funcionarios de ventas.
  - o Desayunos: se muestran fotografías y se mencionan temas que se trataron en el desayuno con los campeones trimestrales y los funcionarios.
  - o Actividades relevantes en el área de ventas: en esta lámina se puede mencionar un curso próximo, la obtención de una cuenta, un cambio en un trámite administrativo.
  - o Congreso: se publica la sede del nuevo congreso o en su defecto se muestran fotografías y actividades que se realizaron en el congreso anterior.

En una segunda etapa se propone la distribución a todos los empleados de Médica Integral GNP por lo cual las secciones se incrementan y se tocan temas de interés general:

- Efemérides: un poco de cultura y reforzar las fechas importantes de nuestro país
- Producto: refuerzo de algunas cláusulas o en el caso de haber algún cambio en la cobertura.
- Resultados de ventas: información de los avances de ventas
- Promociones: en algunas ocasiones los productos o procedimientos tienen promociones como la óptica o alguna vacuna.
- Avances administrativos: actualización de procesos, cambio en algún formato o recordar requisitos para obtener algún trámite.
- Ganadores del concurso: reconocer a la fuerza de ventas en sus resultados y alcanzaron las metas.

### **3.4 Periodicidad**

En esta primera fase y retomando que fue dirigido exclusivamente al área de ventas, se llevo a cabo una publicación mensual en la cual se informaban de las actividades que se realizaron el mes anterior como resultados de ventas, resultados por gerencia, resultados de ventas por vendedor, ganador del concurso y dando pie a las actividades del siguiente mes como nuevo concurso, cursos de motivación, técnicos y administrativos, sede del próximo congreso, etc.

En la segunda fase, como va dirigido a todo el personal de la empresa, se propone que tenga una publicación semanal en donde se puedan abordar diferentes temas como efemérides, acciones que realizó la empresa, cumpleaños, actualizaciones de productos, reforzar trámites administrativos, reconocimiento a un empleado, bienvenida a un nuevo colaborador, etc.

### 3.5 Formato

Para el éxito del periódico mural tiene que contar con ciertas características atractivas para los receptores como:

- Textos cortos y atractivos para que el lector pueda captarlos en unos cuantos segundos
- Fotografías y gráficos vistosos
- Tipografía grande que pueda ser leída con facilidad
- Contenido claro y enfocado a obtener los resultados planeados
- Cada lámina debe de estar armónicamente colocada para que sea atractiva a la vista e invite al lector a quedarse

La profesora Elena Romo, en su artículo publicado en internet, nos menciona que “Un periódico mural bien elaborado no debe ser un simple «collage» de textos e imágenes, sino que, para que exista un aprendizaje verdadero”<sup>53</sup> es por ello que los textos, imágenes y colores tienen que ser concisos, cortos y muy atractivos que atrapen en pocos segundos al espectador.

En cada oficina de ventas se dispone de un espacio específico para la colocación de láminas doble carta impresa en papel opalina gruesa, en donde puede ser visto por los colaboradores que ingresan a las oficinas.

Debido a las actividades correspondientes a la fuerza de ventas, no todos ellos visitan las instalaciones, es por ello que de la misma forma se propone la creación de este medio de forma virtual.

La herramienta de trabajo de todos los empleados es una computadora, por lo que se trabaja con al menos 350 aparatos conectados a la red día con día, aunque no sucede lo mismo con la fuerza de ventas, ya que para ellos su arma principal es la presencia y conocimiento, pero también están conectados con la tecnología de

---

<sup>53</sup> Romo Ma. Elena “El periódico mural como herramienta didáctica” <http://www.uag.mx/63/a30-02.htm>

alguna u otra forma por lo que se propone utilizar la eficacia y eficiencia de la internet e intranet para realizar una versión del periódico mural electrónico, el cual sería enviado a todos los empleados. De esta manera tendrán la oportunidad de estar informados en cualquier momento de su estancia en la oficina, no implica costo ya que la tecnología ya existe y sólo se tiene que utilizar.

En un periódico mural electrónico se puede profundizar en los temas y queda a elección del colaborador si se queda con la versión sintetizada o le es tan atractivo que puede leer la nota completa, esto se realiza mediante un link en la propia lámina.

Como evolución al periódico mural electrónico se puede complementar con videos en donde el director general puede enviar algún mensaje, videos corporativos, especialistas pueden dar información técnica y administrativa con información importante, tips de ventas, etc.

Es esta primera etapa estas son las láminas que se utilizaron...

Ejemplos:

**¡¡Felicidades!!**



# ¡Felicidades!

## SUR

María del Carmen Pérez Robles	\$279,140.48
Tomás Ángel Ortega Alfaro	\$206,046.03
María Teresa Hernández Osuna	\$120,269.13

## NORTE

Mónica Yolanda Jiménez Jiménez	\$123,554.62
Joaquín Barcenás Resendiz	\$100,114.40
Lucía Edith Franco Rubio	\$82,611.24

## MTY

Fernando Verastegui Hernández	\$141,745.48
Nora Ilda Casas Moreno	\$88,522.80
María Teresa Nava Martínez	\$86,503.37

**A los ganadores del trimestre enero-marzo**  
próximamente serán homenajeados con un desayuno  
acompañados de Alberto Mañón y Juan José Sosa



Médica  
Integral  
GNP®

## Reporte de Apoyos

Clave	Asesores	Telemarketing		Agente Web Mignp	Call Center	Total de datos Asignados	Observaciones
		Total Citas	Total @				
3176	Nora Ilda Casas Moreno		2	1		3	
3197	Fernando Verastegui Hernández			1		1	
2249	Maria Lorena Rivera Mata		1	1		2	
3293	Lucino Loredo Loredo			1		1	
3194	Maria Eloisa Cano Jaime		2	1		3	
3255	Alvaro Saúl Rios Mendoza				1	1	
3104	José Abel Guevara Esquivel					0	
3245	Maria Guadalupe Almanza Medina			1		1	
2116	Francisco Sáenz Menchaca					0	
3209	Bertha Alicia González Hernández					0	
3221	Maria Guzmán Mireles					0	
3250	Ovidio Javier Cano Matta					0	
1649	Heleodoro Ezequiel Guerrero Sanchez					0	
3140	Maria Teresa Nava Martínez					0	
3299	Francisco Macias Chairez					0	
1161	Honorio Estrada Camarillo					0	
3174	José Luis Canizales Iracheta					0	
3233	Domingo Díaz Hernández			1		1	
3024	Francisco Grimaldo Carreon					0	
3159	Neqocio por Clave Directa					0	
3278	Diana Elisa Montemayor González					0	
3064	Margarita Caballero Damian					0	
3106	Abelardo Leal Dumont					0	
3119	Jorge Alberto Lozano Ruiz					0	
3124	Veronica Plaza Rodriguez					0	
3127	Alejandro Ramos Gamido					0	
3178	José Tito Acosta Verde					0	
3244	Cesar Barba Ramirez					0	
3247	Maria Guadalupe Ramirez Herrera					0	
3256	Maria del Carmen Sifuentes Zurita					0	
1801	Edna Violeta Herrerias Gomez					0	
Total		0		7	1	13	



## Desarrollo Integral 2010

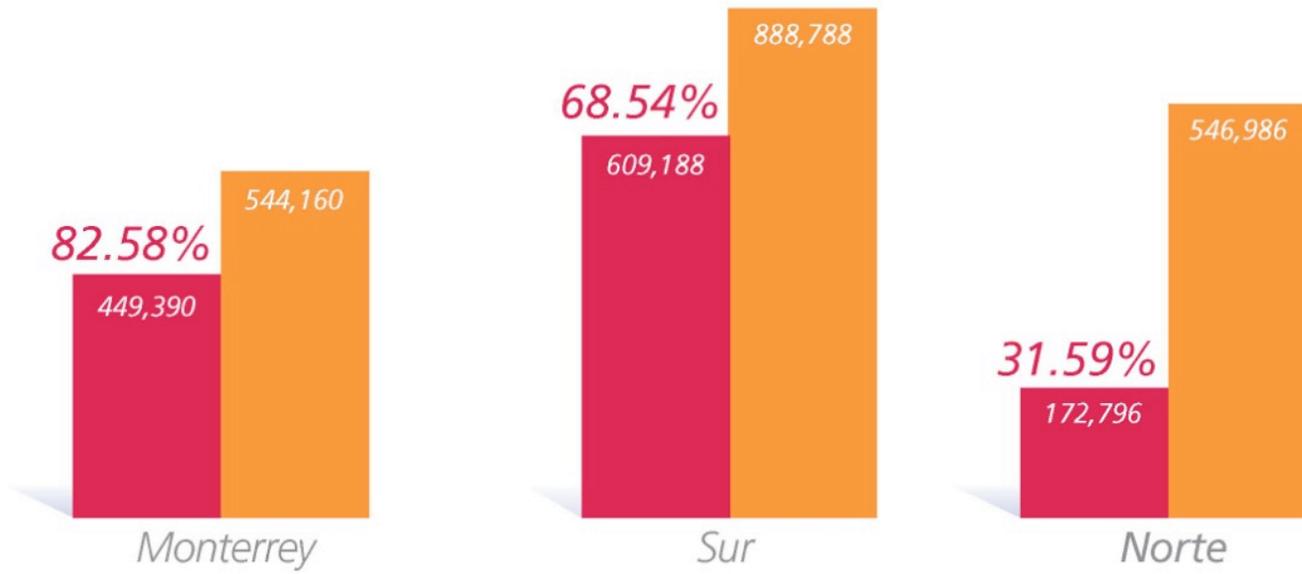
AMELIA ALICIA GUTIERREZ VAZQUEZ	Norte
MARTHA PATRICIA TORRES BUSTAMANTE	Norte
JESUS ROJAS MARINES	Norte
IRAIS ABIGAIL ALPIZAR MURILLO	Norte
JORGE IRVING RUIZ MORALES	Norte
LETICIA SANCHEZ	Norte
EDGAR ARROYO GUZMAN	Sur
MARIA DEL REFUGIO GUTIERREZ PEÑA	Sur
MAGAÑA LUCAS ANTONIO	Sur
JESUS ALBERTO GAYOSSO AYALA	Sur
MARIA ISABEL MEJIA BALDERAS	Sur



Damos la bienvenida a la 1ª generación de noveles que forman parte del proyecto

**“Desarrollo Integral”**

¡Así cerramos **Marzo 2010!**



*Mi mente crea mi realidad,  
mi realidad me lleva al éxito*



*Nivel Nacional Acumulado*

Lugar	Ant.	CVE	Nombre	Gerente	Prima
1	1	3170	María del Carmen Pérez R.	Laura Leticia Díaz Aviles	279,140
2	2	3111	Tomás Ángel Ortega A.	Laura Leticia Díaz Aviles	206,046
3	9	3197	Fernando Verastegui H.	Luis Castillo Velez	141,745
4	7	3196	Mónica Yolanda Jiménez J.	Edgar Gabriel Hernández R.	123,555
5	12	911	María Teresa Hernández O.	Laura Leticia Díaz Aviles	120,269
6	3	84	Ana Carolina Ramírez R.	Laura Leticia Díaz Aviles	110,032
7	4	146	Joaquín Barcenás Resendiz	Edgar Gabriel Hernández R.	100,114
8	5	14	María Angélica Porras L.	Laura Leticia Díaz Aviles	94,366
9	6	3176	Nora Ilda Casas Moreno	Luis Castillo Velez	88,523
10	11	461	Blanca Andrea Cazares N.	Laura Leticia Díaz Aviles	88,022
11	8	3210	José Luis Burgos Fragooso	Laura Leticia Díaz Aviles	88,009
12	14	3158	Martha G. Pérez Sierra	Laura Leticia Díaz Aviles	87,556
13	Nuevo	3140	María Teresa Nava Martínez	Luis Castillo Velez	86,503
14	13	1351	Lucia Edith Franco Rubio	Edgar Gabriel Hernández R.	82,611
15	15	429	Victoria Virgen Vargas	Laura Leticia Díaz Aviles	81,870
16	Regreso	3233	Domingo Díaz Hernández	Luis Castillo Velez	80,360
17	17	375	Emelina Alburquerque Inda	Laura Leticia Díaz Aviles	73,813
18	19	3173	Alfonso Rito Villanueva	Laura Leticia Díaz Aviles	73,342
19	20	3293	Lucino Loredo Loredo	Luis Castillo Velez	70,766
20	10	2702	Ma. del Carmen Rosales R.	Edgar Gabriel Hernández R.	67,020

*Nivel Nacional mes actual*

Lugar	CVE	Nombre	Gerente	Prima
1	3111	Tomás Ángel Ortega Alfaro	Laura Leticia Díaz A.	91,519
2	3140	María Teresa Nava Martínez	Luis Castillo Velez	78,757
3	3197	Fernando Verastegui Hernandez	Luis Castillo Velez	78,252
4	911	María Teresa Hernández Osuna	Laura Leticia Díaz A.	66,212
5	3233	Domingo Díaz Hernández	Luis Castillo Velez	62,150
6	3254	Jesús Alberto Gayosso Ayala	Laura Leticia Díaz A.	57,288
7	3196	Mónica Yolanda Jiménez J.	Edgar Gabriel Hernández R.	49,016
8	3170	María del Carmen Pérez Robles	Laura Leticia Díaz A.	48,955
9	3174	José Luis Canizales Iracheta	Luis Castillo Velez	44,717
10	3284	Ulises Valentin Martínez Acosta	Edgar Gabriel Hernández R.	42,622

*Sur*

Lugar	Ant.	CVE	Nombre	Prima
1	1	3170	Maria Del Carmen Pérez R.	279,140
2	2	3111	Tomás Ángel Ortega A.	206,046
3	Nuevo	911	Maria Teresa Hernández O.	120,269
4	3	84	Ana Carolina Ramirez R.	110,032
5	4	14	María Angélica Porras L.	94,366

*Norte*

Lugar	Ant.	CVE	Nombre	Prima
1	2	3196	Mónica Yolanda Jiménez J.	123,555
2	1	146	Joaquín Barcenás R.	100,114
3	4	1351	Lucia Edith Franco R.	82,611
4	3	2702	Ma. del Carmen Rosales R.	67,020
5	Regreso	3145	Ana Fabiola Escobar T.	43,806

*Monterrey*

Lugar	Ant.	CVE	Nombre	Prima
1	2	3197	Fernando Verastegui H.	141,745
2	1	3176	Nora Ilda Casas M.	88,523
3	Nuevo	3140	Maria Teresa Nava M.	86,503
4	Regreso	3233	Domingo Díaz Hernández	80,360
5	5	3293	Lucino Loredo Loredo	70,766

*Sur*

Lugar	CVE	Nombre	Prima
1	3111	Tomás Ángel Ortega A.	91,519
2	911	María Teresa Hernández O.	65,212
3	3254	Jesús Alberto Geyosso A.	57,288

*Norte*

Lugar	CVE	Nombre	Prima
1	3196	Mónica Yolanda Jiménez J.	49,016
2	3284	Ulises Valentin Martínez A.	42,622
3	1351	Lucia Edith Franco R.	28,333

*Monterrey*

Lugar	CVE	Nombre	Prima
1	3140	Maria Teresa Nava M.	78,757
2	3197	Fernando Verastegui H.	78,252
3	3233	Domingo Díaz H.	62,150

- Nuevos
- Mejoró, Regreso
- Bajó de lugar
- Baja considerable



FELICIDADES!!!

## SUR

María del Carmen Robles	\$ 279. 487.50
Angel Ortega Ruiz	\$ 206. 432.98
María Teresa Gómez	\$ 198. 567.04

## NORTE

Yolanda Jiménez Rios	\$ 123. 557. 50
Joaquin Barcenás Resend	\$ 100. 143. 98
Lucía Edith García López	\$ 198. 567. 04

## MONTERREY

Fernando Verastegui	\$ 123. 557. 50
Nora Ilda Casas	\$ 100. 143. 98
Angélica Nava Medina	\$ 198. 567. 04

A los ganadores del trimestre  
enero-marzo

acompañados de Alberto Mañón y Juan José Sosa

# Reporte de Apoyos

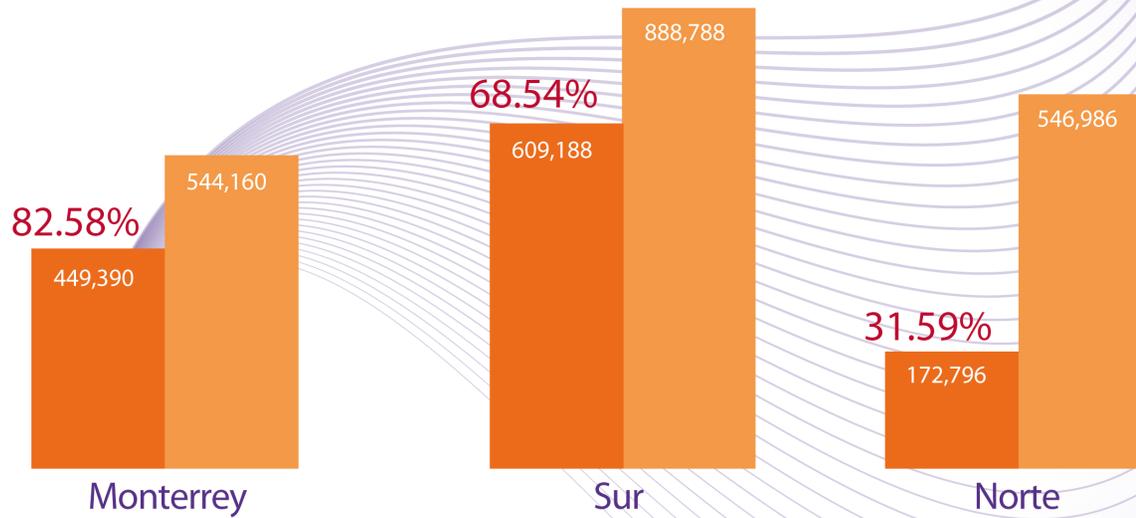
Clave	Asesores	Telemarketing		Agente Web Mignp	Call Center	Total de datos Asignados	Observaciones
		Total Citas	Total @				
3176	Nora Ilda Casas Moreno		2	1		3	
3197	Fernando Verastegui Hernández			1		1	
2249	María Lorena Rivera Mata		1	1		2	
3293	Lucino Loredo Loredo			1		1	
3194	María Eloisa Cano Jaime		2	1		3	
3255	Alvaro Saúl Ríos Mendoza				1	1	
3104	José Abel Guevara Esquivel					0	
3245	María Guadalupe Almanza Medina			1		1	
2116	Francisco Sáenz Menchaca					0	
3209	Bertha Alicia González Hernández					0	
3221	María Guzmán Mireles					0	
3250	Ovidio Javier Cano Matta					0	
1649	Heleodoro Ezequiel Guerrero Sanchez					0	
3140	María Teresa Nava Martínez					0	
3299	Francisco Macías Chairez					0	
1161	Honorio Estrada Camarillo					0	
3174	José Luis Canizales Iracheta					0	
3233	Domingo Díaz Hernández			1		1	
3024	Francisco Grimaldo Carreon					0	
3159	Negocio por Clave Directa					0	
3278	Diana Elisa Montemayor González					0	
3064	Margarita Caballero Damian					0	
3106	Abelardo Leal Dumont					0	
3119	Jorge Alberto Lozano Ruiz					0	
3124	Veronica Plaza Rodríguez					0	
3127	Alejandro Ramos GamiDo					0	
3178	José Tito Acosta Verde					0	
3244	Cesar Barba Ramírez					0	
3247	María Guadalupe Ramirez Herrera					0	
3256	Mária del Carmen Sifuentes Zurita					0	
1801	Edna Violeta Herrerías Gómez					0	
<b>Total</b>		0		7	1	13	

# Desarrollo Integral 2010

AMELIA ALICIA GUTIERREZ VAZQUEZ	Norte
MARTHA PATRICIA TORRES BUSTAMANTE	Norte
JESUS ROJAS MARINES	Norte
IRAIS ABIGAIL ALPIZAR MURILLO	Norte
JORGE IRVING RUIZ MORALES	Norte
LETICIA SANCHEZ	Norte
EDGAR ARROYO GUZMAN	Sur
MARIA DEL REFUGIO GUTIERREZ PEÑA	Sur
MAGAÑA LUCAS ANTONIO	Sur
JESUS ALBERTO GAYOSSO AYALA	Sur
MARIA ISABEL MEJIA BALDERAS	Sur

Damos la bienvenida a la 1ª generación de noveles que forman parte del proyecto

ASÍ CERRAMOS MARZO 2010!



Mi mente crea mi realidad,  
mi realidad me lleva al éxito

Feliz cumpleaños!

Enrique Bermudez Alonso  
15 de Marzo

Claudia Orozco García  
27 Marzo

## Nivel Nacional Acumulado

Lugar	Ant.	CVE	Nombre	Gerente	Prima
1	1	3170	María del Carmen Pérez R.	Laura Leticia Díaz Aviles	279,140
2	2	3111	Tomás Ángel Ortega A.	Laura Leticia Díaz Aviles	206,046
3	9	3197	Fernando Verastegui H.	Luis Castillo Velez	141,745
4	7	3196	Mónica Yolanda Jiménez J.	Edgar Gabriel Hernandez R.	123,555
5	12	911	María Teresa Hernández O.	Laura Leticia Díaz Aviles	120,269
6	3	84	Ana Carolina Ramírez R.	Laura Leticia Díaz Aviles	110,032
7	4	146	Joaquín Barcenás Resendiz	Edgar Gabriel Hernández R.	100,114
8	5	14	María Angélica Porras L.	Laura Leticia Díaz Aviles	94,366
9	6	3176	Nora Ilda Casas Moreno	Luis Castillo Velez	88,523
10	11	461	Blanca Andrea Cazares N.	Laura Leticia Díaz Aviles	88,022
11	8	3210	José Luis Burgos Fragoso	Laura Leticia Díaz Aviles	88,009
12	14	3158	Martha G. Pérez Sierra	Laura Leticia Díaz Aviles	87,556
13	Nuevo	3140	María Teresa Nava Martínez	Luis Castillo Velez	86,503
14	13	1351	Lucia Edith Franco Rubio	Edgar Gabriel Hernández R.	82,611
15	15	429	Victoria Virgen Vargas	Laura Leticia Díaz Aviles	81,870
16	Regreso	3233	Domingo Díaz Hernández	Luis Castillo Velez	80,360
17	17	375	Emelina Alburquerque Inda	Laura Leticia Díaz Aviles	73,813
18	19	3173	Alfonso Rito Villanueva	Laura Leticia Díaz Aviles	73,342
19	20	3293	Lucino Loredo Loredo	Luis Castillo Velez	70,766
20	10	2702	Ma. del Carmen Rosales R.	Edgar Gabriel Hernández R.	67,020

## Nivel Nacional mes actual

Lugar	CVE	Nombre	Gerente	Prima
1	3111	Tomás Ángel Ortega Alfaro	Laura Leticia Díaz A.	91,519
2	3140	María Teresa Nava Martínez	Luis Castillo Velez	78,757
3	3197	Fernando Verastegui Hernández	Luis Castillo Velez	78,252
4	911	María Teresa Hernández Osuna	Laura Leticia Díaz A.	65,212
5	3233	Domingo Díaz Hernández	Luis Castillo Velez	62,150
6	3254	Jesús Alberto Gayosso Ayala	Laura Leticia Díaz A.	57,288
7	3196	Mónica Yolanda Jiménez J.	Edgar Gabriel Hernández R.	49,016
8	3170	María del Carmen Pérez Robles	Laura Leticia Díaz A.	48,955
9	3174	José Luis Canizales Iracheta	Luis Castillo Velez	44,717
10	3284	Ulises Valentín Martínez Acosta	Edgar Gabriel Hernández R.	42,622

### Sur

Lugar	Ant.	CVE	Nombre	Prima
1	1	3170	María Del Carmen Pérez R.	279,140
2	2	3111	Tomás Ángel Ortega A.	206,046
3	Nuevo	911	María Teresa Hernández O.	120,269
4	3	84	Ana Carolina Ramírez R.	110,032
5	4	14	María Angélica Porras L.	94,366

### Norte

Lugar	Ant.	CVE	Nombre	Prima
1	2	3196	Mónica Yolanda Jiménez J.	123,555
2	1	146	Joaquín Barcenás R.	100,114
3	4	1351	Lucia Edith Franco R.	82,611
4	3	2702	Ma. del Carmen Rosales R.	67,020
5	Regreso	3145	Ana Fabiola Escobar T.	43,808

### Monterrey

Lugar	Ant.	CVE	Nombre	Prima
1	2	3197	Fernando Verastegui H.	141,745
2	1	3176	Nora Ilda Casas M.	88,523
3	Nuevo	3140	María Teresa Nava M.	86,503
4	Regreso	3233	Domingo Díaz Hernández	80,360
5	5	3293	Lucino Loredo Loredo	70,766

### Sur

Lugar	CVE	Nombre	Prima
1	3111	Tomás Ángel Ortega A.	91,519
2	911	María Teresa Hernández O.	65,212
3	3254	Jesús Alberto Gayosso A.	57,288

### Norte

Lugar	CVE	Nombre	Prima
1	3196	Mónica Yolanda Jiménez J.	49,016
2	3284	Ulises Valentín Martínez A.	42,622
3	1351	Lucia Edith Franco R.	28,333

### Monterrey

Lugar	CVE	Nombre	Prima
1	3140	María Teresa Nava M.	78,757
2	3197	Fernando Verastegui H.	78,252
3	3233	Domingo Díaz H.	62,150

- Nuevos
- Mejoró, Regreso
- Bajó de lugar
- Baja considerable



# MAYO



Batalla de Puebla  
5 de Mayo

Día de la Madre  
10 de Mayo



## Conclusiones

Médica Integral GNP es una empresa que se encuentra alejada de sus colaboradores, carece de una cultura organizacional y tiene una problemática de información entre sus empleados, es por ello que la creación de un periódico mural enfocado a los empleados podría ayudar a mantener un vínculo con los directivos, mantenerse informados de los acontecimientos importantes y con el paso del tiempo, formar una comunidad que comparta los mismos objetivos, intereses y metas.

Aplicar las estrategias recomendadas por la comunicación organizacional, por medio de un periódico mural, es una herramienta adecuada para informar a los integrantes de una empresa, vincularse y cohesionarse como equipo y crecer personal y profesionalmente, lo que beneficiará a la empresa haciéndola más productiva para alcanzar sus metas y objetivos.

Es importante reconocer los logros del personal administrativo, así como los alcances del personal de ventas para motivarlos y formar un ambiente de competitividad y satisfacción por alcanzar los objetivos institucionales por medio de sus acciones.

Con el periódico mural se cumple el objetivo de informar, reconocer, motivar y competir; esto a través de sus secciones:

- Resultados de ventas
- Standing
- Resultados de concursos
- Promoción nuevo concurso
- Efemérides
- Felicitación de cumpleaños
- Actividades de la empresa
- Filosofía

Los mensajes que se publican son diseñados para lograr un objetivo, como reconocer la promoción de un empleado, esto motiva que los demás reconozcan que es posible lograr sus objetivos y crecer profesionalmente.

Al publicar los resultados de los concursos entre la fuerza de ventas, los vendedores se motivan para ganar el próximo concurso y además de ser acreedores del premio, también son reconocidos por medio de la publicación; esto genera un ambiente positivo de competitividad y al final resulta ganadora la empresa.

Debido a la ubicación física de los colaboradores, así como sus actividades, la propuesta de realizar un periódico mural virtual que llegue a todos los empleados que cuenten con una computadora, a través de su correo electrónico o vía intranet, permitirá que se mantengan informados de las actividades de la empresa, de los cambios en algún producto o de la llegada de un nuevo miembro, de esta manera la comunicación será casi instantánea, llegará a los 450 colaboradores sin importar que se ubiquen en espacios o ciudades diferentes.

La creación de un periódico mural en la empresa es un medio para mantener un canal de comunicación activo con el personal, crear un vínculo y buscar una identificación de cultura organizacional, para lograr que los empleados se sientan identificados con la empresa, lo que permitirá incrementar el nivel de compromiso, la capacidad de iniciativa y por lo tanto una empresa productiva y exitosa.

Mediante una versión electrónica del periódico mural se puede continuar avanzado con la ayuda de la tecnología y en una segunda fase proyectar vídeos con mensajes de los directores, consultar a un especialista que se encuentre en otra oficina y/o estado, poder capacitar de un proceso o anunciar los cambios de un producto.

Finalmente, el poderme acercar a la fuerza de ventas, conocer y publicar sus actividades, reconocer sus logros y caminar de la mano con ellos en cuanto a resultados, concursos y logros personales es una actividad que pocos colaboradores pueden realizar, así mismo el hacerles sentir lo importante que son para Médica Integral GNP y en especial para la subdirección comercial. Esta experiencia ha sido una actividad que me ha llenado de satisfacciones compartidas, crecimiento y grandes oportunidades de aplicar mis conocimientos a sus actividades y perfeccionarlos continuamente.

## Fuentes

### Bibliográficas

Baena, Guillermina  
Manual para elaborar trabajos de investigación documental  
Editores Mexicanos unidos  
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales  
México 1998

Bonilla Gutiérrez, Carlos  
La comunicación  
-Función básica de las relaciones públicas-  
Editorial Trillas  
México 2001

Chaves, Norberto  
La imagen corporativa  
-Teoría y práctica de la identificación institucional-  
Editorial GG Diseño  
México 2007

De Fleur, Melvin  
Ball Rokeach, Sandra J.  
Teorías de la comunicación de masas  
Editorial Paidós  
Barcelona 1994

Fernández, Fernando M.  
Ciencia de la información y relaciones públicas o institucionales  
Ediciones Macchi  
México 1999

Frutiger, Adrian  
Signos, Símbolos, Marcas, Señales  
Ediciones G. Gili, SA de CV  
México 2000

Goldhaber, Gerald M  
Comunicación Organizacional  
Editorial Diana  
México 1984

Gordoa, Víctor  
El poder de la imagen pública  
Editorial Grijalbo  
México 2004

Gürtler André  
Historia del periódico y su evolución tipográfica  
Editorial Camparafic  
Valencia 2005

Hellriegel, Don  
Slocum, Hohn W. Jr  
Comportamiento Organizacional  
Editorial Thomson  
México 2004  
Ivancevich, Jonh M.  
Konopaske, Robert  
Matteson, Michael T.  
Comportamiento Organizacional  
Edit. Mc Graw Hill  
México 2006

Newton, Andrea  
Cómo dirigir equipos de ventas  
Editorial Gestión  
México 2005

Prieto Castillo, Daniel  
Discurso autoritario y comunicación alternativa  
Editorial Premiá  
México 1986

Prieto Castillo, Daniel  
Retórica y manipulación masiva  
Editorial Premiá  
México 1987

Ramos Padilla, Carlos G.  
La comunicación Organizacional  
–Un punto de vista organizacional–  
Editorial Trillas  
México 1991

Reardon, Kathleen Kelley  
La Persuasión en la comunicación –teoría y contexto–  
Editorial Paidós  
Barcelona 1981

Robbins, Stephen P.  
Comportamiento Organizacional  
Edit. Pearson  
México 2004

Rojas Soriano, Raúl  
Guía para realizar investigaciones sociales  
Plaza y Valdés editores  
México 2005

Van Dijk, Teun A.  
La ciencia del texto  
–Un enfoque interdisciplinario–  
Editorial Paidós  
México 1989

## **Páginas Web**

Sistema Nacional de Información de Salud  
[www.sinais.salud.gob.mx/demograficos/poblacion.html](http://www.sinais.salud.gob.mx/demograficos/poblacion.html)

ISES, Instituciones de seguros especializadas en salud “una opción de salud privada, asequible al bolsillo y calidad”  
[www.utm.mx/temas/temas-docs/ensayo4t33.pdf](http://www.utm.mx/temas/temas-docs/ensayo4t33.pdf)

Instituciones de Seguros Especializadas en Salud  
[www.calidad.salud.gob.mx/doctos/normatividad/ises.pdf](http://www.calidad.salud.gob.mx/doctos/normatividad/ises.pdf)

Instituciones de Seguros Especializadas en Salud  
[www.economia.gob.mx/wb2/eMex/eMex\\_Instituciones de Seguros Especializas en Salu?page=2](http://www.economia.gob.mx/wb2/eMex/eMex_Instituciones_de_Seguros_Especializas_en_Salu?page=2)

Los seguros de Salud en México  
Comisión Nacional de Seguros y Fianzas  
Seminario Internacional de Salud Noviembre 2006  
Fernando Álvarez  
[www.sem\\_int\\_8\\_0900\\_FernandoAlvarez\\_seguros de salud en Mexico.ppt](http://www.sem_int_8_0900_FernandoAlvarez_seguros_de_salud_en_Mexico.ppt)

El periódico mural como herramienta didáctica  
Ma. Elena Romo Limón  
<http://www.uag.mx/63/a30-02.htm>

Competitividad  
Carmen María Pelayo  
<http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>

Competir  
Diccionario de la Real Academia Española  
[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=cultura](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cultura)

## **Entrevistas**

Victoria Virgen Vargas  
Asesora Profesional en Seguros  
Entrevista realizada el 9 enero 2011

Edgar Hernández Rivera  
Gerente de ventas zona norte  
Entrevista realizada el 16 febrero 2011

Juan José Sosa Padilla  
Gerente general de la subdirección comercial  
Entrevista realizada el 02 marzo 2011

# Anexos

## Anexo 1

### Entrevista con fuerza de venta

Se entrevistó a Victoria Virgen, agente de ventas de zona sur desde el año 2000, siempre se ha mantenido en los primeros 10 lugares nacionales de ventas, lo que le ha traído la participación en congresos, desayunos con los funcionarios y pertenece al comité consultivo, diseñado para la toma de decisiones en la subdirección comercial, como la creación de un nuevo producto.

1. ¿Cuándo ingresaste a la empresa?

Septiembre del 2000, ya tengo diez años aquí, la empresa tenía un año

2. ¿Cómo era la empresa cuando ingresaste?

Desde que ingresé, vi un producto maravilloso porque cubría las necesidades, yo lo vi desde el punto de vista personal, era un servicio que sí a mí me funcionaba, le iba a funcionar a la mayoría de la gente y con esa situación se me iba a hacer más fácil ofrecerlo, porque la mayoría de la gente que compra gastos médicos mayores no compra, lo que yo te comentaba, que traen atrás un respaldo hospitalario y piensan que es un dinero echado a la calle que no lo ocuparon y teniendo aquí las clínicas, el chiste de que se atendieran era algo atractivo, es algo tangible, era un producto que si era necesario, si era benéfico para las personas, entonces era algo que me motivaba a poderlo ofrecer, teníamos un plan de comisiones que te hacía poderlo ofrecer, decías “estoy vendiendo algo, que le está ayudando a la gente y me está yendo bien” desde ese punto yo lo veía.. Las clínicas era un atractivo, la relación laboral, hicieron este producto y todo era una innovación.

Yo comencé con una gerente que se llamaba Margarita Torres, era una gerente que se enfocó a contratar puras mujeres y eso, por la historia de Médica hemos sido las que hemos funcionado más, porque las mujeres duramos más que los hombres, porque es una carrera de poco a poco, porque no es como tener su sueldo cada quince días, aquí no sabemos, inclusive cuando me preguntan a mí ¿Cuánto vas a vender? Pues no lo sé, si fuera por mi trabajo yo te puedo decir “voy a ganar tanto” pero depende de terceros, como es encontrar al cliente, la selección médica, que pasen las tarjetas y para que tú puedas obtener beneficios de lo que es el sueldo pues puede pasar hasta un mes, y entonces cuando es hombre y es el principal de la familia y no tener sueldo en un mes y estar gastando en pasajes, comida fuera de casa, no es tan atractivo, por eso es tanta la rotación en hombres y en mujeres que no eres el principal proveedor, porque también si eres una mamá soltera o con las mismas condiciones que el hombre, pues es igual, pero en mi caso, que es el complemento de la familia, como que me la puedo llevar un poco más tranquila, inclusive las cosas te salen mejor, porque cuando tienes la presión de que si no, no ganas entonces no funciona. Entonces yo creo que eso fue lo que vio Margarita y éramos muchos, estaba Roberto Sosa de director de ventas y había mucho personal.

Yo siempre he estado en Coyoacán.

3. ¿Cómo les informaba la empresa de las actividades que se realizaban?

Eso es lo que ha fallado un poquito o no sé si sea mi forma de ser, yo siempre he estado solita, nunca he tenido un acompañamiento, de ir a las citas con un gerente, nada. Yo creo que eso me ayudó inclusive a ser más independiente porque soy medio metichona y ando buscándole por todos los recursos porque el chiste es ayudarlo al cliente y que también todo me funcione a mí, pero yo creo que eso le falla a Médica Integral o ya se confiaron en que nosotros hacemos las cosas solos pero no ha habido una importancia de vamos a acompañarlos, vamos a ver que es prospectos, excepto con Luis que les decía sus cosas y por eso ya no está, siempre me he preguntado cuál es la función de un gerente, para mí por

ejemplo ahora que se acaba de ir Paty Alfaro ella si la voy a extrañar porque hacía más funciones que el gerente y ella era la asistente, al gerente no le encuentro el por qué.

Aquí estamos muy mal, todos los cambios que hacen en clínicas, en el producto, nosotros somos los últimos en enterarnos y nosotros somos los que damos la cara, me acaba de pasar en una renovación, que sacan hospitales de la red y nosotros no sabemos, entonces recibimos el reclamo y el cliente me dice, oye tú ¿cómo me asesoras si no sabes que ya sacaron ese hospital? ¿Yo no sé por qué cuando hacen los cambios a la par no nos lo informan? nosotros somos el conducto con los clientes. Y esto ha sido siempre.

Siempre dicen que somos la raíz de la empresa pero ha de ser la raíz más olvidada, por ejemplo en el área de cobranza, cuando te informan que tu cliente no ha pagado es que ya está cancelado, cuando ya no puedes hacer nada. Esa es una falta de comunicación que siempre hemos tenido que no nos dan a nosotros y que nos afectan, eso si está muy mal y cada vez está peor, todas las áreas tienen una idea de algo, y todas te dicen diferente cosa.

#### 4. Actualmente ¿Cómo te motivan?

Ahora está conmigo otra gerente pero no me motiva.

Lo que a mi me motiva a vender, que me ha ido bien, que saco algo para la casa, es que es un producto que yo utilizo, es una distracción porque ya estuve algunos años en casa y es bonito, pero es la locura, pero además a mí me gusta porque es algo que me ha ayudado a disfrutar algo muy importante y que es mi familia, no la he descuidado, eso es lo que me motiva, porque si yo busco una motivación de incentivos pues no... Antes era el congreso, los concursos que antes sacaban mensuales, pero a mí siempre me han gustado los concursos que se les den algo a todos, que sea parejo, no de que te vamos a dar tanta cantidad si llegas a tanto y pues ahí por algo ya sabemos quien llega y eso es una desmotivación. Si es un

premio que les motiva a todos si me motivaba. Y ahorita a mi lo que me motiva es que me dan mi plan, solo el mío, si llego a ser congresista, además de recibir más dinero, me dan mi plan, que es algo para mí.

Ahorita no tenemos nada de concursos y no sabemos nada.

No sabemos incluso cuando vaya ser el siguiente congreso, si va a ver pero no sabemos cuando.

Y ya nos lo avisarán en alguna junta

5. ¿Qué opinas de las formas de motivación que utiliza la empresa?

El nuevo subdirector no es nada motivante, llega tarde, lo veo muy poco.

Por el momento no tenemos nada de información, estamos a la deriva, me preocupa pero me ocupo.

6. ¿Sientes que están más motivados?

Nunca nos han motivado

7. ¿Por qué?

Eso es algo que les ha fallado, estamos solos.

8. ¿Qué opinas del periódico mural?

Era importante, por lo menos sabías de los eventos que se habían presentado, los resultados del mes anterior, cómo iban las ventas, cómo estaban las demás gerencias, cómo estaba Médica Integral, ahorita no sabemos nada.

9. ¿Te proporcionaba información de utilidad?

Si

10. ¿Cómo cual?

Los resultados de ventas, como íbamos en el standing y que pasaba en Médica.

11. ¿Cuál sección te gustaba?

Los resultados del mes anterior, el standing, como ibas, eso era lo que me gustaba.

12. ¿Alguna ocasión apareciste en las publicaciones del periódico mural?

Si, varias veces

13. ¿Por qué?

En los congresos, cuando festejaban por los desayunos, algunas juntas. Me gustaba el reconocimiento publico, no que lo tuvieras que estar diciendo, de por sí estamos en un área con muchos problemas con muchas envidias, porque es ventas, es tu ingreso, entonces prefiero no decirlo y el reconocimiento es bueno no?

14. ¿Qué opinaban tus compañeros de sus apariciones?

Me felicitaban, pocos pero si te felicitaban y preguntaban como les fue.

15. Con su publicación, ¿consideras que estabas informado de las actividades en las gerencias de ventas?

Si era importante tener esa comunicación porque por ejemplo a veces tu no te enteras de muchas cosas, porque en ese mes, ese trimestre o algo por tus resultados o no estuviste en la junta o en un desayuno no estuviste y siempre es importante estar informado.

16. ¿Qué opinas de que el periódico mural dejo de publicarse?

Ahorita no hay comunicación, sobe todo por el cambio de oficina, hay algunas veces que no voy para allá.

Lo ideal es que nos avisen, como quieran pero que nos lo digan, por correo o por teléfono pero que se aseguren que estamos enterados.

Cualquier modificación es importante que se aseguren que recibimos esa información.

El inconveniente del periódico mural es que no siempre íbamos a la oficina, quizá algo por correo sería más efectivo.

Ahorita sentimos que nos han quitado cosas y cosas y cosas.

Ahorita estoy desmotivada por todos los cambios y algo que me motiva, bueno mas bien me tranquiliza, que si la gente que ya no quiere estar aquí por el servicio se ha deteriorado desafortunadamente y que mal porque yo creo que GNP es una empresa que siempre le ha preocupado el prestigio, el nombre, ahorita yo siento que no le preocupa que haya una manchita negra en su servicio, pero ya les puedo ofrecer algo más a mis clientes, porque son los que me preocupan, ya les puedo ofrecer algo que les ayude, no nada mas en mi beneficio.

Pero si me desmotivan muchas cosas, me pone triste que ya te quiten de aquí, ya la gente te relacionaba aquí, allá también no hemos arrancado. Pero bueno ya tenemos más opciones pero no quiero que me vayan a poner metas y poco que tengo aquí es mío lo tengo que cuidar.

Me gustaría que el servicio de las clínicas fuera como antes, de calidad.

Y en cuanto a ventas que nos den nuestra cartera, que nos paguen igual que los agentes de GNP, ¿por qué en las obligaciones, sí tenemos que ser como ellos y no en los beneficios?

## Anexo 2

### Entrevista gerente

Edgar Hernández Rivera es gerente del equipo norte, tiene una fuerza de ventas conformada por alrededor de 30 personas, entre ellas se encuentran en su mayoría jóvenes que no lograron concluir una carrera profesional y con el adecuado liderazgo han encontrado en las ventas una profesión que les puede dar grandes beneficios.

Alrededor de 2 años que lleva al frente de la gerencia ha obtenido los primeros lugares nacionales durante algunos meses.

1. ¿Cuándo ingresaste a la empresa como gerente de ventas?

A la empresa ingresé en febrero del 2004 como asesor junior en el área de capacitación y realización de eventos, el realizar estas actividades me mantuvo en contacto continuo con la fuerza de ventas y con los productos.

En febrero del 2008, me dieron la oportunidad de llevar un equipo de ventas, lo cual ha sido un reto importante en mi desarrollo profesional y a su vez muy gratificante.

2. ¿Cuáles fueron los inicios de Médica Integral GNP?

Sus comienzos fueron en 1999 y surge como una nueva propuesta ante la modificación a la ley del seguro social en donde aparentemente los pensionados del IMSS podrían elegir con que aseguradora administrar su pensión.

Esto desafortunadamente no se dio y tuvieron que darle un nuevo enfoque al negocio el cual surgió como una nueva alternativa de seguros con un enfoque muy

alto en la salud pre-administrada, dando mucha importancia en la atención médica de primer nivel para la contención y control de gastos.

Se creo una red de proveedores de servicios como consultas médicas de todas las especialidades, medicamentos, apoyos de diagnóstico, atención en hospitales de prestigio y algo, que en gastos médicos no se cubre pero es indispensable, como la maternidad.

### 3. ¿Cuántas ISES hay?

Al día de hoy debe haber como 6, hasta hace un par de años Médica Integral GNP era la principal con más ventas de seguros, sin embargo Plan Seguro ha cambiado sus planes y se ha vuelto un competidor muy fuerte para nosotros.

### 4. ¿Qué opinas de las ISES?

Una muy buena idea y alternativa como oferta en el mercado con un esquema de salud pre-administrada, pero que desafortunadamente por la falta de cultura en México no ha logrado arraigarse como segmento del sector asegurador.

Los mexicanos no estamos acostumbrados a cuidarnos, vamos al doctor hasta que nos duele algo o ya presentamos la enfermedad, es por ello que es muy difícil colocar estos productos, la gente cree que nunca se va a enfermar, nos dicen “yo nunca me enfermo, no lo necesito”

### 5. ¿Representan competencia para tus productos?

Toda ISES es un competidor potencial para mí y mi fuerza de ventas, incluso las tarjetas de descuento que se promocionan como seguros y sólo pueden ofrecer descuentos en consultas y en algunos estudios son una gran competencia por que la gente no conoce la diferencia, cree que es lo mismo y no puede ver la seguridad que nosotros le brindamos.

6. Cuando ingresaste a la empresa ¿Cómo les informaba la empresa de la actividades que se realizaban?

Inicialmente a través de un curso de inducción en donde se les proporcionaban los productos, operaciones y los apoyos con los que se contaban, posteriormente a este curso, exclusivamente cuando había cambios en procesos o productos se les hacia llegar una circular impresa.

7. ¿Cómo les informabas a tus vendedores de las actividades que se realizaban en la empresa y en tu gerencia?

Cada mes teníamos una juntas general en donde les informaba de los resultados de ventas, de concurso, así como el nuevo concurso y de forma personal me reunía con cada uno de ellos para darles su nueva meta así como para platicar acerca de sus resultados, estrategias y actividades del mes anterior y las del mes entrante.

8. ¿Qué formas de motivación utilizas con tus vendedores?

Tengo que atacarlos de diferentes formas, todos son diferentes y tienen diferentes necesidades, la que más utilizo, es el estímulo aspiracional, les pregunto cuanto quieren ganar este mes y en que lo van a utilizar y de ahí es ¡sí se puede!

Les pongo metas personales y hago apuestas con ellos, hacemos estrategias para poderse ganar el concurso o en caso de que estén muy lejos de alcanzarlo, trazamos estrategias para que les vaya bien en las comisiones de ese mes.

9. ¿Qué opinas del periódico mural?

Que fue un canal de comunicación para que toda la fuerza de ventas estuviera informado, nos proporcionaba información de resultados y publicaba las actividades de los asesores ganadores, eso les gustaba porque todos querían salir en la foto o desayunar con el jefe y poderle decir sus inquietudes y hasta quejarse de operaciones.

10. ¿Te proporcionaba información de utilidad?

Sí, aunque los resultados nos llegaban a nosotros por correo al otro día del cierre y podíamos abordarlo con los vendedores, era bueno que conocieran los resultados de todas las gerencias.

11. ¿Cómo cual?

Información estadística de las ventas, era bueno que los asesores supieran como quedamos con respecto a las otras gerencias, cuando quedábamos ganadores les hacia sentir muy bien, pero cuando quedábamos en los últimos lugares se enojaban y eso les motivaba a echarle más ganas en el mes siguiente.

En el standing, se daban cuenta en que número estaban en la tabla nacional y como iban para el congreso, eso igualmente les llamaba mucho la atención, porque se comparaban con los competidores más fuertes.

El conocer los resultados no sólo era informativo sino también generaba un ambiente de competencia, ya que a mis vendedores no les parecía que un compañero de otra gerencia obtuviera el primer lugar.

Los premios eran lo mejor porque aquí si les daba envidia de la buena y de la mala porque siempre querían ganar pero el primer lugar era de uno nada mas, como cuando Jesús Enrique se fue a Paris, no lo podían creer y ese mes me fue muy bien porque todos le echaron ganas.

12. ¿Cómo lo utilizabas con tus vendedores?

Como un medio de información gráfico y concreto para tener información rápida de los números, era bueno poner como ejemplo a los ganadores del concurso o hasta

como recordatorio del próximo curso, los que venían una vez al mes a la oficina, veían el periódico y ya sabían que tenían que ir al curso.

13. Con su publicación, ¿consideras que se estaba informado de las actividades en las gerencias de ventas?

Sí, de cierto modo, tenía secciones muy concretas y a veces se quedaban algunas sin publicar, aunque era bueno saber como iban los números en las otras gerencias.

14. ¿Qué opinas de que el periódico mural dejó de publicarse?

Que se perdió ese seguimiento a información que ya teníamos mes a mes, los vendedores ya estaban acostumbrados a ver ahí los resultados, se perdieron los desayunos con los funcionarios por lo tanto la publicación, los que se fueron al congreso ya no tuvieron ese reconocimiento, ni tampoco las felicitaciones por ganar un concurso.

## Anexo 3

### Entrevista funcionarios

Juan José Sosa Padilla es el gerente general de la subdirección comercial, ingresó en la empresa en el 2004 y conforme pasa el tiempo ha adquirido diferentes actividades, hasta llevar el control de prácticamente de toda el área comercial.

Sus actividades van desde diseñar el siguiente concurso hasta llevar el presupuesto y crear estrategias para lograr buenos resultados de ventas.

#### 1. ¿Cuáles fueron los inicios de Médica Integral GNP?

Nace en 1999 con una sola clínica y apegándose al objetivo de su creación se crean otras tres clínicas que debido a la demanda de la población se instalan en distintos puntos de la ciudad y una más en Monterrey N.L en donde el mercado es muy parecido al del DF.

#### 2. ¿Cuál fue el objetivo con el que se creo MIGNP?

Médica Integral se crea como iniciativa de GNP por aprovechar la llegada al mercado de los productos de Salud los cuales, en sus inicios, pretendían ser una alternativa de atención de salud ante las modificaciones de la ley del Seguro Social. Al final, el objetivo de Médica Integral se limita a garantizar la salud de los asegurados mediante la atención y promoción del esquema de prevención de salud.

A Diferencia de los productos de GMM que tienen el objetivo de procurar las finanzas de los asegurados ante una eventualidad de salud mayor, Médica Integral tiene el objetivo de procurar la salud y evitar eventualidades mayores, por supuesto, sin descuidar la situación financiera y los gastos mayores.

3. Cuando ingresaste a la empresa ¿Cómo les informaban a la fuerza de ventas de las actividades que realizaba la empresa?

El tamaño de la empresa y el volumen de la fuerza de ventas permitían y justificaba gastos importantes en términos de comunicación.

Se contaba con un área completamente dedicada a este tema que realizaba publicaciones en medios impresos (revista bimestral y boletines periódicos) y organizaba los diferentes foros de comunicación presénciales (visitas a las oficinas, sesiones de comunicación y trabajo, congresos, etc.)

4. ¿Qué formas de motivación se utilizan actualmente con la fuerza de ventas?

Existen materiales de diferente índole, principalmente, se busca desarrollar incentivos de tipo económico que despierten diferentes intereses y motiven a los agentes a incrementar las ventas. La premisa en estos incentivos es hacerlos distintos cada mes para dar diversidad y frescura al día a día pero que, sobre todo, permita dar oportunidades a todos los agentes.

Por otro lado, se incluye en los planes de capacitación espacios específicos para atender el desarrollo humano que incremente la motivación de la fuerza de venta a medida que desarrollan su propia persona.

Al final, medios de comunicación como el periódico mural, cartas y correos personalizados ofrecen a los agentes contenido diverso que pretende mantenerlos informados y reconocidos y, en esa misma medida, motivados y comprometidos con la empresa.

5. ¿Cuál era la función del periódico mural?

La principal función del PM era la de sustituir los medios de comunicación que se realizaban antes del recorte de esos gastos. Ante la disyuntiva de eliminar los medios impresos o disminuir la calidad de materiales y diseño. Se decidió

preservar un diseño vanguardista con contenidos de igual o mayor interés, pero limitarlo al gasto de la elaboración de los periódicos por oficina y los contenidos mensuales.

#### 6. ¿Cumplía los objetivos?

Definitivamente, a diferencia de los medios anteriores que demandaban un mayor gasto, el periódico mural servía como un medio muy ágil y oportuno de compartir información. A diferencia de la revista bimestral, el periódico mural se modificaba de forma mensual y de forma incidental si así se requería. Esto representaba una ventaja sobre lo anterior.

Lo que permitía que el periódico mural fuera un efectivo medio de comunicación era que la dinámica del negocio obligaba a la fuerza de ventas a visitar la oficina todos los días y, por ende, ver la información en cada visita.

Esta reiteración permitía fijar la comunicación de forma adecuada en los asesores. A diferencia de los medios impresos que se ven en una ocasión y probablemente, terminar en la basura.

Con estos antecedentes, estamos convencidos de que el PM nos permite mantener o incrementar la calidad de la comunicación al menor costo.

#### 7. ¿De que manera se comprobaba el cumplimiento de los objetivos?

En realidad no había instalados controles formales para monitorear la información por la misma falta de infraestructura, sin embargo, era el mismo día a día que nos confirmaba el impacto de la información con cuestiones tales como:

- a. Las asistencias a juntas que se publicaban en el PM
- b. El conocimiento y manejo de estrategias por parte de los asesores.
- c. los comentarios y aclaraciones que se enviaban constantemente respecto a los contenidos
- d. El interés de las oficinas por mantenerlo actualizado y vigente.

8. ¿Cómo lo utilizabas con la fuerza de ventas?

El PM estaba diseñado de tal forma que cada espacio se refería a un tema específico, con un diseño y una temática dirigida. Tenía espacios específicos para números y estadísticas, espacios para reconocimientos, anuncios y temas varios.

De esta forma se orientaba a los agentes respecto a lo que podían consultar y a los temas que se refería.

9. ¿Por qué el periódico mural dejó de publicarse?

La empresa se encuentra en transición y es por ello que todos los esfuerzos de comunicación están detenidos.