



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

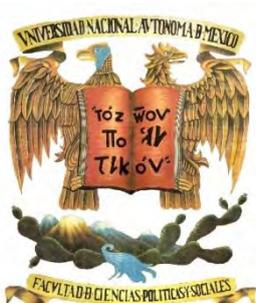
PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE
COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA PROMOTORA
DE VENTAS DE SEGUROS

TESINA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN

PRESENTA
GABRIELA VILLANUEVA CÓRDOVA

DIRECTORA DE TESINA

DOCTORA NEDELIA ANTIGA TRUJILLO



CIUDAD UNIVERSITARIA,

2013



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Reconocimientos

A la Universidad Nacional Autónoma de México por haberme dado la oportunidad de tener una formación universitaria integral y humanista.

A la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, al Centro de Estudios en Ciencias de la Comunicación y a la Estructura Comercial de la Aseguradora por las facilidades otorgadas para la elaboración de la presente investigación.

Agradecimientos

Agradezco el tiempo y apoyo que me brindó la Doctora Nedelia Antiga Trujillo, por su dirección, dedicación y todos los conocimientos que me transmitió durante la investigación, pues gracias a ello fue posible llegar al término de este trabajo.

Al jurado que evaluó este trabajo de investigación Maestra Teresa García, Maestra Alejandra Cabrera, Maestro Guillermo Tenorio, y Maestro Andrés Oliva, ya que con su guía y conocimientos fue posible enriquecer y robustecer mi investigación.

Finalmente quiero agradecer las atenciones brindadas al Centro de Estudios en Ciencias de la Comunicación, especialmente al Coordinador del Centro, Arturo Guillemaud Rodríguez y al Secretario Técnico, Enrique Heredia.

Dedicatoria

Con todo mi amor y respeto a mis padres Ángela Córdova y Rubén Villanueva, quienes son mi fortaleza y ejemplo a seguir; para mi hermana María Villanueva por ser mi muestra de perseverancia.

A mi esposo y compañero de aventuras, Rodrigo De Niz porque nunca ha permitido que me rinda.

Gracias a mi Directora de Tesis, Nedelia Antiga, quien además de ser una profesional de la Comunicación, es una entrañable amiga y consejera de la vida.

“Vive, ama, aprende y deja un legado”

Stephen R. Covey

Índice

Introducción	1
Capítulo 1: Comunicación organizacional	
1.1 Comunicación Organizacional Interna	5
1.2 Plan Estratégico de Comunicación	19
Capítulo 2: Promotoras en Ventas de una Aseguradora	
2.1 Antecedentes de la Aseguradora	22
2.2 Esquema organizacional	23
2.2.1 Estructura de la Promotora	24
2.2.2 Organigrama y descripción de la Estructura Comercial	25
2.2.3 El Asesor Profesional en Seguros	26
2.3 Análisis de Comunicación Interna	29
Capítulo 3: Propuesta de Plan Estratégico de Comunicación Interna para una Promotora de Ventas en una Aseguradora	
3.1 Plan Estratégico de Comunicación Integrada	34
3.1.1 Análisis situacional y del entorno	38
3.1.2 FODA	40
3.1.3 Mezcla de Productos Comunicacionales	43
3.1.4 Resumen Ejecutivo	54
Conclusiones	59
Fuentes de Consulta	61

Introducción

La comunicación organizacional es una disciplina que ayuda a las organizaciones en el cumplimiento de las metas de la misma y que a su vez, mejora la efectividad de las personas que laboran en ella y la manera en la que se relacionan.

Dentro de las organizaciones, existen dos tipos de redes comunicativas que generan cultura y mejoran las prácticas

La primera se refiere a los mensajes de alineación y composición cultural que los altos mandos y directivos de la organización desean instaurar entre sus colaboradores, es decir la comunicación formal que se diseña para cubrir las necesidades de cada organización.

Por otro lado, se encuentra a la comunicación informal que se representa a través de las interacciones que ocurren en el día a día dentro de la organización. El resultado de esta red de comunicación, es la cultura creada y diseñada por las relaciones existentes entre las personas pertenecientes al sistema.

La cultura se entiende como una serie de fenómenos compartidos por los miembros pertenecientes a la organización y a partir de sus reproducciones se genera sentido de pertenencia mutuamente entre colaboradores y organización.

Es decir, la comunicación es un proceso cultural a través del cual se perpetúan las características particulares de cada organización.

Comunicación organizacional no abarca únicamente a la cultura que se genera gracias a las interacciones sociales que facilita la comunicación, sino que es la disciplina responsable de generar estrategias que alineen al sistema hacia las prioridades que la organización enfrenta y de esta manera controlar los ambientes para hacer más efectiva la operación de la misma.

La comunicación, permite identificar las necesidades de cada público y homogenizar a las masas, a su vez es generadora de identidad y cohesiona a los grupos.

En el presente trabajo, el objetivo es generar un Plan de Comunicación Interna para el área de Ventas en una aseguradora, resultante de la detección de necesidades en sus escenarios de coyuntura y de la existencia de canales de comunicación para sus distintos públicos.

Cuando las organizaciones tienen muy poco tiempo de haber sido formadas, se enfocan principalmente a desarrollar cartera y a incrementar las ventas de manera significativa ya que se requieren ingresos para su subsistencia.

Para la realización del presente Plan de Comunicación Interna, se ha llevado a cabo un diagnóstico de necesidades a la aseguradora mexicana con mayor presencia en el país y que durante los últimos tres años ha desarrollado una estrategia de acercamiento a los estratos económicos más altos en el mercado.

Dicha aseguradora generó una nueva unidad de negocio enfocada a la venta de seguros para personas físicas y morales exclusivamente, en la cual se desarrollan asesores de venta “elite”, es decir, personas pertenecientes a los sectores económicos A+, A, B+, B y C+; lo cual permite explotar al mercado natural de cada agente.

A pesar de ser una estrategia muy ambiciosa y con excelentes resultados en el corto plazo, existen algunas dificultades en la estructura comercial que de seguirse presentando pondría en riesgo inclusive la existencia misma de la estructura.

Algunas de las características de la nueva estructura de ventas que permiten vislumbrar la necesidad de un plan de comunicación para sus promotoras son las siguientes:

- Contratación de Directores sin conocimiento del negocio
- Desconocimiento de los procesos internos de la organización
- Falta de personal que asesore sobre procedimientos de cada área

- Inexistencia de un canal de comunicación que acerque a las audiencias
- Imagen corporativa no apropiada o inexistente
- Falta de contenidos que generen arraigo
- Poca detección de necesidades oportuna por parte de agentes y directores

Debido a lo anterior, es inminente contar con una herramienta que permita dar orden y guía en lo referente a la comunicación por lo menos durante los primeros años a cada Promotora en Ventas.

Dicha estrategia marcará pautas en cuanto al rol de cada uno de los actores involucrados en los procesos de comunicación, y en consecuencia evitará rupturas entre los equipos de trabajo, generará sinergia, arraigará a la fuerza productora y reforzará la visión de la organización para este 2013.

El presente trabajo escrito se compone de tres capítulos, mismos que se describen a grandes rasgos a continuación.

A lo largo del trabajo teórico del Capítulo 1 se busca explicar las diferentes posturas mediante las cuales se comprende a la Comunicación Organizacional, sus principales beneficios, las dinámicas de las interacciones sociales y los resultados de las mismas al interior de la organización, así como la formalidad de la comunicación diseñada por la organización.

En el Capítulo 2 se describe la estructura de la organización a estudiar, los antecedentes y el diagnóstico que detecta las principales necesidades - áreas de oportunidad de las Promotoras en Ventas de la Aseguradora.

Finalmente en el Capítulo 3 se entra en materia del Plan de Comunicación Interna, es un trabajo de campo realizado de acuerdo a la metodología del Profesor Jorge García Blanco.

El Plan de Comunicación Interna esboza los antecedentes de la organización, su estructura, un análisis de hechos macro y micro, tanto al exterior como al interior de las organizaciones así como una propuesta de corazón ideológico para la Estructura Comercial.

Asimismo, se presenta un Resumen Ejecutivo que sintetiza la información de los tres capítulos anteriores y muestra las estrategias de manera simple a los responsables en la toma de decisiones en la Aseguradora.

El objetivo principal es el delimitar los próximos pasos y las recomendaciones para que la implementación del presente Plan de Comunicación en la Estructura Comercial sea exitosa.

Al final de este capítulo, se encuentran detalladas a manera de matrices, las estrategias comunicacionales a implementar, identificando los responsables y los recursos necesarios para su apropiada ejecución.

Espero que la lectura del presente trabajo de investigación, teórico- práctico, les abra una puerta a las principales directrices del negocio de los Seguros en México, sus áreas de oportunidad y puedan vislumbrar cómo la Comunicación una vez más juega un papel fundamental en el desarrollo de una organización.

Capítulo 1: Comunicación organizacional

1.1 Comunicación Organizacional Interna

La comunicación organizacional tiene distintas perspectivas desde las cuales puede ser entendida, y a pesar de sus variadas posturas, todas convergen en un punto en común: la mejora en las interrelaciones humanas y el aumento en la productividad de la organización.

Una de las posturas desde las cuales se comprende a la comunicación organizacional, es la comunicación instrumental, ya que la comunicación se convierte en una herramienta (instrumento) de gestión que agrupa un conjunto de estrategias que con la transferencia de información pueda ayudar a la organización a cumplir objetivos en distintos plazos.

Comunicación organizacional es entendida también como la parte fundamental para la interacción de un sistema social, ya que con el intercambio de mensajes, se llevan a cabo relaciones ordenadas y con propósitos en común para la gente y los grupos al interior y exterior de la organización.

Según Deborah C. Andrews y Willian D. Andrews, en su libro *“Business Communication”* (Canadá, 1992, página 20) , la comunicación organizacional se define en tres principales funciones: definición, control y mantenimiento.

- Definición es comunicar qué hace la organización y qué persigue, cuáles son sus objetivos.
- Control hace referencia a la ejecución de la misión y las metas, con base en la planificación y la observación de actividades.
- Mantenimiento, se da mientras la organización lleva a cabo la persecución de su misión y sus metas, ya que la organización salvaguarda su existencia.

El mantenimiento también es interpretado de acuerdo a lo que propone Nuria Saló, en su libro *“Aprender a comunicarse en las organizaciones”*; el mantenimiento es

el desarrollo y la conservación de las relaciones entre los miembros de la organización usando distintos medios y técnicas de comunicación.

Una condición necesaria para que la comunicación y la interacción entre los individuos al interior de la organización se faciliten es que éstos compartan propósitos, objetivos en común y un contexto histórico.

Los colaboradores de la organización reciben constantemente información por parte de sus líderes, compañeros de área o directamente de la organización (comunicación institucional); entiéndase por estas informaciones tales como órdenes, lineamientos, políticas o la consecución de un rumor.

Para que el mensaje se perpetúe y logre alcanzar a un número mayor de públicos, es necesario que el emisor entienda las necesidades y el tipo de pensamiento del receptor, en otras palabras, el emisor deberá anticiparse a las respuestas del receptor.

Pareciera que lograr el entendimiento entre el emisor y el receptor son tareas fáciles y casi casi automáticas al momento de comunicarnos. Ciertamente la versatilidad de la comunicación facilita la interacción entre los participantes, pero si no comparten un contexto, interés ni objetivos en común, la comunicación no podrá dar pie a acuerdos ni consensos por parte de los públicos.

Al interior de las organizaciones la comunicación organizacional radica principalmente en el desarrollo y la creación de un lenguaje, contexto y objetivos comunes, que mantengan un clima sano y controlable.

Cuando una organización cuenta con comunicación organizacional formal da pauta a que los públicos sepan los fines que persiguen como grupo, los valores y lineamientos bajo los que se rigen y es un termómetro que mide la participación e inclusión de los miembros de la organización en caso de conflicto.

Al ser la comunicación una herramienta de control al interior de la organización, anticipa la existencia de algún conflicto entre los miembros o los distintos grupos antagónicos e inclusive saber cómo manejar las discrepancias.

Por el contrario, cuando la comunicación al interior de la organización es muy débil o inexistente, es muy probable que con la mínima diferencia entre los intereses y los objetivos de la organización y sus miembros, se generen conflictos, la comunicación entre sus integrantes sea más reactiva, con rumores y que el clima de la organización (el sentir de los colaboradores) no sea propicio para la una sana convivencia, lo que desencadena baja productividad.

Más allá de la convivencia reactiva entre los miembros de la organización, existen otras consecuencias cuando no existe comunicación entre áreas, aunque se comparta un objetivo común, un propósito, propicia que cada una trabaje para bajo prioridades distintas, que se resume en trabajos duplicados, desfasados o trabajos que no se concluyen por falta de seguimiento.

Finalmente, la falta de comunicación entre áreas, miembros y líderes de una organización, afecta directamente en la toma de decisiones. Una organización que no se encuentra debidamente informada, corre el riesgo de tomar decisiones que pongan en peligro su existencia y/o el bienestar de las personas que en ella laboran.

Tal y como se mencionó con anticipadamente, uno de los presupuestos de los que echa mano la comunicación, es el contexto. El contexto a su vez, se conforma de todas las representaciones culturales resultantes de las interacciones entre los colaboradores, tema que abordaremos más adelante.

Existen interacciones entre los miembros y los públicos de la organización; éstas son formales o informales y la forma en la que se mapea su comportamiento, se llama redes de comunicación, mismas son formales o informales de igual manera.

Por comunicación formal se refiere a los mensajes, alineación y composición cultural que la organización en sí (institución), los altos mandos líderes de la organización buscan instaurar entre sus colaboradores.

Esta comunicación incluye a la comunicación ascendente y descendente. La primer es la comunicación que se da desde la base operativa hacia los líderes y altos mandos de la organización.

Comunicación Ascendente (figura 1)



Figura 1

Esta comunicación se presenta cuando un subordinado le propone a su jefe inmediato o superior, sus puntos de vista y opiniones sobre lo que ocurre en su entorno, para que sean consideradas y existan mejoras en su trabajo, su desempeño o la dinámica de las relaciones humanas al interior del área.

Aunque el principal problema con esta comunicación radica en que en ocasiones, los superiores subestiman las opiniones de los subordinados, no las toman en cuenta o las critican. Lo cual desalienta que a los empleados para continuar comunicando a sus superiores.

Comunicarse con los superiores es difícil en si, por las jerarquías delineadas en la organización, porque al confrontar a los superiores se teme a represalias por el poder que éstos tienen.

Es por ello que es necesario fomentar y reconocer la comunicación ascendente, quitar los mitos que existen alrededor de ella y capacitar a los superiores para que sean capaces de escuchar y valorar las opiniones de sus subordinados.

Otro tipo de red de comunicación es la comunicación descendente. Este tipo de comunicación se da desde los altos mandos hacia los subordinados (figura 2).

Generalmente este tipo de comunicación es la comunicación que se da desde los más altos mandos hasta el resto de los miembros de la organización

Comunicación Descendente (figura 2)



Figura 2

En este tipo de comunicación generalmente se comunican nuevas políticas, cambios en la organización o mensajes institucionales, es decir, comunicación organizacional.

El objetivo principal de la comunicación descendente es la alineación de los miembros de la organización hacia las metas y objetivos de la misma, también se comunica la misión, valores y la razón de ser de la organización.

Para grupos más pequeños al interior de la organización, por ejemplo áreas o departamentos, generalmente la comunicación proviene del supervisor hacia el subordinado, para hacerle conocer las reglas del equipo, estilos de trabajo, lo que

se espera de cada miembro en el área y finalmente para brindar retroalimentación sobre la labor de cada colaborador en sus funciones.

Finalmente, dentro de las redes de comunicación formal, tenemos a la comunicación horizontal. Este tipo de comunicación se da entre pares en la organización, sin importar si las personas que intercambian información pertenecen al mismo departamento o área.

Comunicación Descendente (figura 3)



Figura 3

Para la comunicación lineal u horizontal no es necesario promover ni instaurar en la organización políticas para que se lleve a cabo, porque por su naturaleza se desarrolla de manera autónoma, es decir, sin influencia de lo que dicte la organización de manera institucional.

La comunicación lineal se lleva a cabo entre pares o personas del mismo nivel jerárquico. Busca reforzar y confirmar la información que corre alrededor de ciertos temas informados por la organización de manera formal.

Este tipo de comunicación es la que da pie a que se lleven a cabo interacciones entre los colaboradores que generen valores e identidad entre los mismos. Se encuentran afinidades e intereses en común que cohesionan a los grupos.

La comunicación lineal es un buen termómetro para los altos mandos de la organización, en su interior se conoce lo que realmente sucede entre los colaboradores, su sentir hacia lo que sucede en la compañía, cómo toman o impactan las decisiones que la organización toma, lo que esperan por parte de sus superiores o qué tan identificados se encuentran con la misión de la organización.

Es aquí donde a mi parecer se desarrolla la médula de la cultura organizacional.

En el siguiente apartado entraremos a detalle sobre la cultura organizacional y sus representaciones por medio de la comunicación.

En el siguiente cuadro se muestra de manera sintetizada y clara de visualizar las ventajas y desventajas que existen entre las diferentes redes formales de comunicación.

Figura 4¹

<u>Tipos de comunicación formal en las organizaciones</u>			
	<i>Comunicación Descendente</i>	<i>Comunicación Ascendente</i>	<i>Comunicación Horizontal (Lateral)</i>
<i>Definición</i>	Superior a subordinado	Subordinado a superior	Entre compañeros de trabajo con responsabilidad en distintos campos
<i>Tipos</i>	Instrucciones del trabajo Lógica del trabajo Procedimientos y prácticas organizacionales Retroalimentación a subordinados Adoctrinamiento de la cultura de la organización	Lo que están haciendo los subordinados Problemas laborales sin resolver Sugerencias para mejorar Lo que sienten los subordinados acerca del trabajo y los compañeros	Coordinar tareas Resolver problemas Compartir información Manejar conflictos Crear afinidad
<i>Posibles Beneficios</i>	Prevenir/corregir errores de los empleados Mayor satisfacción con el trabajo Mejor estado de ánimo	Prevenir problemas nuevos y resolver asuntos viejos Aumentar aceptación de las decisiones de la gerencia	Mayor cooperación entre los empleados que tienen distintas obligaciones Mayor entendimiento de la misión de la organización
<i>Posibles Problemas</i>	Mensajes insuficientes o poco claros Exceso de mensajes Mensaje distorsionado conforme pasa por uno o varios intermediarios	Los superiores podrían desalentar los mensajes de los subordinados, pasarlos por alto o restarles importancia Los supervisores podrían culpar injustamente a los subordinados de las noticias desagradables	Se podría presentar rivalidad entre empleados de distintas áreas La especialización dificulta la comprensión El exceso de información desalienta los contactos Las barreras físicas desalienta el contacto Falta de motivación

¹ Adler, Ronald B. y Jeanne Marquardt Elmhorst. Comunicación Organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones, Mc Graw Hill, México, 2005, Octava edición, página 15.

Existe también la comunicación informal al interior de la organización, y es muy cercana a la comunicación lineal que ya antes mencionada.

Los mensajes que se difunden de manera directa en las conversaciones que acontecen comúnmente al interior y exterior de las organizaciones, y son consideradas como comunicaciones informales, porque no necesariamente hablan sobre las iniciativas o los mensajes difundidos en por la organización de manera formal.

Tal es el caso de los rumores o chismes, mejor conocido como “radio pasillo”, que son conversaciones que difunden información no siempre cierta sobre lo que sucede en la organización, las áreas cercanas o los miembros de la organización.

Es posible que la comunicación informal llegue a ser una red de la comunicación formal, porque propaga y refuerza lo que la organización requiere que llegue a todos los niveles de manera rápida. La difusión de un rumor al interior de la organización es más rápida y eficiente en ocasiones, que la comunicación que se lleva a cabo de manera formal a todos los miembros de la organización, presupone menores recursos y por ende es una estrategia barata y efectiva.

Recordemos que las organizaciones se conforman como entidades sociales que emiten y reciben diferentes tipos de mensajes, y que a su vez, demandan establecer un orden y control sobre los discursos y mensajes que circulan a su interior.

En el caso de la comunicación formal, generalmente los mensajes transmitidos a las audiencias, buscan cohesionar al grupo, generar una identidad propia y hacer que los colaboradores se adueñen de los mensajes que la organización prepara para ellos.

Mientras que en la dinámica de la comunicación informal sucede lo mismo, cohesionan y genera identidad entre los grupos y los miembros de la organización, para lo cual no necesariamente se apega a los valores de la organización.

Una vez que se analizó a la comunicación organizacional como una herramienta para el mantenimiento de las relaciones sociales y las redes que entreteje para asegurarse de su apropiada operación, es necesario mencionar a los canales de comunicación que más comúnmente se utilizan en las organizaciones, así como sus ventajas y desventajas operativas.

La comunicación organizacional, es generalmente confundida con los canales de comunicación que se utilizan para transferir los mensajes, también es interpretada como los mensajes que en sí transmite, o en caso de existir un plan estratégico de comunicación, puede ser interpretada como la estrategia.

Recordemos que en los presupuestos básicos de la comunicación, se menciona que para que la comunicación se lleve a cabo, es necesario contar con un emisor, un receptor, un mensaje o información y un canal en el cual se va a transmitir el mensaje.

El canal es el medio por el cual se difundirá un mensaje y para que la información llegue a todos los receptores. La importancia de contar con canales eficientes de comunicación en una organización, radica en que sin la existencia de estos la organización no conseguiría comunicar nada de manera oficial y directa.

No contar con un canal oficial de comunicación dentro de una organización es como escribir miles de cartas a un ser querido pero no tener una dirección a cual enviarlas todas.

El hecho que no existan canales oficiales de comunicación dentro de una organización, no significa que no existan otros entres sus miembros, tal es el caso de las conversaciones entre los mismos pero que a su vez se prestan para malas interpretaciones o rumores.

Cuando una organización cuenta con un canal oficial de comunicación, los rumores comienzan a debilitarse y a tomar otro sentido, de forma tal que son comprobables, y en caso de que no sean ciertos, la persona que lo propago comienza a perder credibilidad entre sus semejantes.

Existen distintos tipos de canales de comunicación en una organización y estos trabajan en función a sus necesidades. Una organización pequeña no contará con los mismos recursos ni necesidades que una organización de gran tamaño.

La funcionalidad de un canal de comunicación reside bajo las siguientes características que Adler propone en su libro Comunicación Organizacional: Principios y Prácticas:

- Velocidad para establecer contacto
- Tiempo requerido para obtener retroalimentación
- Cantidad de información retransmitida
- Control de la forma en la que se compone el mensaje
- Control en la atención del receptor
- Si es personal, formal o informal
- Costo
- Documentación/ Registro
- Eficiencia para brindar detalles en los mensajes

Mientras que entre los principales canales de comunicación más utilizados en una organización se mencionan a los siguientes:

- Persona a persona
- Teléfono/ Audio conferencia
- Correo electrónico
- Impresiones
- Tablero de comunicación
- Memorándum
- Intranet
- Herramientas de comunicación directa- inmediata "Chat"
- Pantallas

En la figura 5, se muestra una matriz con las principales ventajas y desventajas al planear ocupar un canal de comunicación.

Además de los propuestos por Adler, a consecuencia de la evolución tecnológica de nuestros tiempos, ahora contamos con otros recursos que acceden y facilitan la comunicación al interior de las organizaciones, por ejemplo las pantallas, en las cuales se transmiten mensajes de relevancia y que se repiten aleatoriamente entre los distintos comunicados de la organización.

El beneficio de esta herramienta es que es sumamente dinámica, porque mezcla elementos audiovisuales que son atractivos para los públicos.

Otro de los canales de comunicación formal de la organización son los memorandos o circulares que se comparten a los miembros para oficializar nuevas políticas o noticias. Los memorandos no siempre son diseñados para informar a todos los miembros, ya que en ocasiones son utilizados para comunicar sólo al grupo involucrado en lo que se desea comunicar.

Los memorandos alcanzan a tener carácter de confidencialidad.

Finalmente dentro de nuestro listado de canales de comunicación encontramos la intranet. La intranet una red interna (página de internet) que por medio de un servidor resguarda información relevante para los colaboradores, por ejemplo la página de servicios de Recursos Humanos.

Otra de las funcionalidades con las que cuenta la intranet es que en ocasiones provee una interface que comunica a los miembros entre sí a través de un *chat* electrónico de manera inmediata y en tiempo real.

La elección de un canal de comunicación al contar con un mensaje que se desea transmitir a los miembros siempre dependerá de la rapidez con la que se desea comunicar, el tipo de públicos a los que va dirigido el mensaje, el tamaño del mensaje y la ambigüedad del mismo.

Figura 5²

² Ibidem, página 32.

Consideraciones para escoger un canal de comunicación

	Velocidad para establecer contacto	Tiempo requerido para la retroalimentación	Cantidad de información transmitida	Control de la forma de componer y entregar el mensaje	Control de la atención del receptor	Personal contra formal	Costo	Registro permanente	Eficacia para mensajes detallados
Persona a Persona	Variable	Inmediato (una vez establecido el contacto)	Demasiada	Moderado	El mayor	Personal	Depende de la distancia	Ninguno	Poca
Teleconferencia	Normalmente difíciles de preparar	Inmediato (una vez establecido el contacto)	Mucha	Moderado	Mucho	Personal	Elevado	Generalmente ninguno	Poca
Teléfono	Variable	Inmediato (una vez establecido el contacto)	Vocal pero no visual	Moderado	Menos que con contacto visual	Personal	Bajo	Generalmente ninguno	Muy poca
Correo de voz	Rápida	Diferido	Vocal pero no visual	Mucho más	Poco	Personal	Bajo	Posible	Poca
Correo electrónico	Rápida	Diferido	Menos (sólo texto sin formato)	Mucho	Poco	Personal	Bajo (cuando se ha abierto una cuenta de correo electrónico)	Si	Mejor
Fax	Rápida	Diferido	Todo en papel, pero no a color	Mucho	Poco. Precaución: El mensaje puede ser visto por cualquiera que reviva el fax)	Más formal	Bajo (una vez comprado el equipo)	Si	Buena
Mensajes Inmediatos	Rápida	Inmediato (si las partes están en línea)	Texto	Mucho (si el autos toma tiempo para escribir cuidadosamente)	Moderado	Personal e informal	Bajo	Posible	Poca
Impresión	Lenta (dependiendo de la distancia)	Diferido	Palabras, números e imágenes, pero pocas pistas no verbales	Mucho	Poco	Más formal	Bajo a medio	Si	Buena

Comunicación y cultura organizacional

“La comunicación es un proceso dinámico e irreversible, intencional y complejo, mediante el cual intercambiamos e interpretamos mensajes significativos en un contexto determinado”³.

Tal y como lo propone Núria Saló, la comunicación es una interacción dotada de significados compartidos cuando la comunicación deja sólo de informar y toma sentido y significado para los participantes; entonces hablamos de comunicación y cultura organizacional.

Justamente la son las interacciones entre los colaboradores las causantes de generar representaciones culturales al interior de la organización, tales como las creencias, los usos y las costumbres consensuadas por un grupo.

Entendemos entonces, que la comunicación es un proceso cultural en donde se perpetúan las características particulares de cada organización.

La cultura se concibe como una serie de fenómenos compartidos por los miembros pertenecientes a la organización y a partir de la cual se genera sentido de pertenencia y dirección mutuamente entre colaboradores y organización.

Tal y como lo menciona Alejandra Brandolini en su libro Comunicación Interna, Claves para una gestión exitosa, la cultura al interior de la organización:

“...Otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones...”⁴.

La articulación que une ambos conceptos, cultura y organización, es la comunicación en sí, dado que con la transmisión de diversos mensajes que buscan

³ Saló, Núria. Aprender a comunicarse en las organizaciones, Ed. Paidós, México, 2005, página 11.

⁴ Brandolini, Alejandra. Comunicación Interna, Claves para una gestión exitosa, La Crujía Ediciones, Argentina, 2009, pág. 15.

homogenizar, alinear y cohesionar a la organización, se da la coexistencia entre ambos sistemas ya sea de manera formal o informal.

En la medida en que la comunicación se asemeje a cada individuo y responda a las necesidades del grupo, la respuesta de los públicos será cada vez más favorable y más empática.

La comunicación ayuda a generar valores, da foco y guía sobre los fines en común, reduce la incertidumbre, genera mensajes que encaminan las iniciativas que la organización emprende y al mismo tiempo es el filtro de escape de cada uno de los integrantes de la organización.

Cultura organizacional es la línea bajo la cual los miembros de las organizaciones se rigen, se traduce como lo que está bien o mal visto por el resto de los participantes en la interacción.

Si bien, existe siempre una cultura organizacional diseñada internamente y oficial, no es excluyente de la cultura generada en cada grupo y área de trabajo, por ejemplo, el código de vestimenta, el uso del lenguaje, las relaciones sociales, la camaradería, la celebración de logros o acontecimientos importantes, la propagación de rumores y la creación de mitos.

Cuando se perpetúa las características de cada grupo y se es incluyente, la cultura organizacional oficial toma fuerza.

En la medida en que los miembros de la organización se sientan identificados con la organización, sus objetivos y el proyecto de empresa, las relaciones humanas mejorarán y la productividad de la organización aumentará.

1.2 Plan Estratégico de Comunicación Interna

El Plan de Comunicación Interna es un documento que sirve como herramienta de gestión para la comunicación al interior y exterior de la organización.

Con este documento se oficializa y se traduce en términos de comunicación e imagen las políticas y estrategias corporativas que conforman el proyecto de empresa de la organización; en otras palabras, define lo que es y qué hace la empresa.

El Plan de Comunicación Interna y el Plan Estratégico, forman en conjunto por sus características los fundamentos para desarrollar estrategias y tácticas de comunicación organizacional (interna y/o externa) para el logro de objetivos organizacionales, así como las instrumentos para el seguimiento y la persecución de dichos objetivos.

En la figura 6⁵ se muestra la interrelación entre el Plan de Comunicación Interna y el Plan Estratégico de Comunicación Interna:

Figura 6

Proporciona una referencia, señala una dirección



⁵ Libaert, Thierry. Plan de Comunicación Organizacional, Limusa, México, página 36.

Tal y como propone Libaert en su libro El Plan de Comunicación Organizacional

“...El plan estratégico eficaz tiene que haber integrado desde el inicio de su estructuración los puntos clave de la comunicación...”⁶

Los componentes de comunicación que se planifican estratégicamente son la información, la imagen y la identidad corporativa, y serán abordados para la consecución de los objetivos y el desarrollo del proyecto empresarial, lo cual ayudará a mejorar las relaciones entre los colaboradores, aumentará la productividad de la organización al cumplir objetivos en distintos plazos.

Para llevar a cabo un Plan Estratégico de Comunicación Interna, es necesario llevar a cabo un análisis previo de la organización. En dicho análisis se identifican los siguientes factores comunicacionales:

- ¿Qué se comunica actualmente en la organización? ¿Cómo se comunica y en qué periodicidad?
- ¿Cómo se llevan a cabo las relaciones sociales entre los miembros?
- ¿Qué técnicas y herramientas de comunicación existen y cuáles son las que se ocupan comúnmente?
- ¿Se comparte el proyecto de la organización con todos sus miembros?

El estado actual de la organización es la base para formular los siguientes cuestionamientos bajo los cuales se trabajará para desarrollar Plan Estratégico de Comunicación Interna:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Hacia dónde vamos?
- ¿Qué resultado se esperan obtener?
- ¿Qué recursos son necesarios?

⁶ Ibid, página 36.

Y finalmente se medirán y monitorearán los resultados obtenidos por medio del Plan Estratégico de Comunicación Interna, con la finalidad de identificar desviaciones, mejoras y buenas prácticas necesarias de replicar.

El contenido de un Plan Estratégico de Comunicación Interna, de acuerdo al documento propuesto por el profesor García Blanco en su documento titulado Plan Estratégico de Comunicación Integrada (Comunicación interna y externa), se compone de la siguiente manera:

1. Antecedentes de la organización.
2. Corazón ideológico o filosofía de la organización (visión, misión, valores, objetivos generales).
3. Análisis Situacional y del Entorno.
4. Análisis FODA.
5. Detección de problemas de comunicación (y aquellos que la comunicación ayuda a resolver: mercadotecnia, comportamiento organizacional, calidad en el servicio, aprendizaje organizacional, etcétera).
6. Estrategia Creativa (de redacción de mensajes).
7. Mezcla de Productos Comunicacionales.
8. Plataforma Creativa (elaboración de mensajes).
9. Planes de acción, calendarización, presupuesto, control y evaluación.⁷

Como resultado final, se obtiene un documento que integra beneficios para la organización y el personal que labora en él. Ayuda a “optimizar recursos económicos, humanos y materiales vinculados con la comunicación, el aprendizaje y el cambio humano, tanto en las labores cotidianas como en el manejo de crisis”⁸.

⁷ García Blanco, Jorge., Plan Estratégico de Comunicación Integrada (Comunicación interna y externa), México, UNAM / FCPyS / Licenciatura en Ciencias de la Comunicación / Opción Comunicación Organizacional, 2007-1, página 1.

⁸ Ibid, página 1.

Capítulo 2

Promotoras en Ventas de Aseguradora

2.1 Antecedentes de la aseguradora

Hace más de ciento diez años, fue fundada una de las instituciones financieras mexicanas de las más fuertes y consolidadas en el sector asegurador de nuestros días.

Actualmente es la única empresa aseguradora cien por ciento mexicana y con una de las mayores participaciones en el mercado gracias a su amplia oferta de valor en diferentes ramos, entre los cuales figuran, los seguros de vida, de gastos médicos mayores, de autos, y de daños, sólo por mencionar algunos.

A lo largo de sus ciento once años asegurando el patrimonio y la salud de la sociedad mexicana, nuestra “aseguradora muestra” ha sido pionera en su industria y ha marcado pauta a las diferentes aseguradoras competidoras para la apertura de mercado en el sector asegurador mexicano⁹.

La organización cuenta con una robusta plantilla de empleados, quienes suman tres mil quinientos aproximadamente. Gracias al dedicado trabajo que realizan diariamente estos colaboradores, se brinda servicio y atención en las principales zonas económicas del país, en las que se encuentran: Noroeste, Sureste, Centro, Pacífico, Bajío, la Ciudad de México y la Zona Metropolitana.

Para lograrlo, existen diferentes áreas de operación y oficinas de servicio, que entre otras funciones miden riesgos actuariales para asegurar al cliente, emiten pólizas, pagan siniestros, contratan y capacitan a la fuerza de ventas, diseñan productos atractivos que den un valor agregado a la sociedad mexicana y finalmente posicionen el servicio que la aseguradora ofrece.

Como es de imaginarse, hacer que la comunicación organizacional y el clima dentro de la misma esté permeado de buenas prácticas es tan complicado como

⁹ Conforme a la Presentación de Inducción para empleados de la Aseguradora.

girar una rueda tan grande como el la Torre Latino de la Ciudad de México, donde si existiera una falla mínima en su operación, el sistema completo colapsaría y no alcanzaría seguir avanzando.

En esta investigación de campo se tratará directamente uno de los engranes clave del negocio de la aseguradora, y es específicamente el canal de venta directa, conocido más comúnmente como fuerza de ventas o agentes de seguros.

Para desarrollar negocios y agentes con las capacidades necesarias para realizar ventas, es necesario contar con una figura líder que los guíe y ayude con su formación, a quien en lo sucesivo denominaremos Director de Ventas, quien a su vez, es el responsable de la Promotora de Ventas de la aseguradora.

A continuación detallaré en esquema las funciones y objetivos comunicacionales dentro de las promotoras, los Directores de Ventas y los Asesores Profesionales de Seguros.

2.2 Esquema organizacional

Una promotora de ventas en seguros, tiene como objetivo principal promover y vender los productos ofrecidos por la aseguradora. Para lograrlo, es necesaria una estructura que cumpla con los requisitos en ventas, brinde soporte en servicio y desarrolle Asesores Profesionales en Seguros que alimenten a la promotora con nuevos negocios.

El líder la organización, es conocido como Director Comercial, quien es responsable de desarrollar habilidades de venta y negociación en los Asesores Profesionales en Seguros, así como de reclutar más fuerza de ventas.

Dentro de la industria aseguradora la rotación de personal es muy constante, en lo que se refiere a los Asesores Profesionales en Seguros, ya que la carrera es menospreciada por la reputación que se tiene de los agentes de seguros.

En percepción de la mayoría, los agentes de seguros, son personas insistentes, con sueldos mal pagados y que van de puerta en puerta intentando vender los productos y servicios con los que cuentan.

Una carrera desprestigiada, aunado a la curva de aprendizaje promedio que hace lento el arranque de las ventas y la urgencia de ingresos de los Asesores Profesionales en Seguros, hacen que en su mayoría abandonen la profesión antes de terminar su primer año ejerciendo.

Para que las Promotoras funcionen, se requieren Asesores Profesionales en Seguros, pues son la fuente principal de ingresos; ellos generan nuevos negocios, atraen nuevos clientes y generan riqueza para la promotora, la aseguradora y para sí mismos. Es por ello la importancia de contar con una fuerza de ventas, que deje un nicho de clientes potenciales que ayude a desarrollar la cartera de la Promotora.

Por lo tanto, si la promotora no cuenta con suficientes Asesores Profesionales en Seguros para desarrollar, o consolidados en la carrera, la organización está destinada a morir, debido a que no contará con ingresos para mantener su estructura, ni para justificar su existencia ante la aseguradora.

2.2.1 Estructura de la Promotora

Como ya se mencionó, la Promotora debe contar con una estructura de soporte, que administre, de servicio y promocióne la oferta de valor de los productos y servicios con los que cuenta para ofrecer al mercado.

Dentro de las principales funciones que un Director Comercial debe llevar a cabo en su día a día, se encuentran las siguientes: desarrollar y reclutar nuevos Asesores Profesionales en Seguros, acompañar a sus Asesores Profesionales en Seguros al campo para transferir conocimientos en el cierre de negocios, administrar la cartera de la Promotora y de sus Asesores Profesionales en

Seguros, dar seguimiento a la apropiada atención los siniestros de sus asegurados por parte de la aseguradora, entre otros.

Cuando el Director Comercial logra contar con una fuerza de ventas superior a diez Asesores Profesionales en Seguros, es muy difícil que logre ejecutar todas las actividades enlistadas de manera simultánea, por lo cual es necesario multiplicarse a sí mismo a través de figuras al interior y exterior de su organización que transmitan y ejecuten las iniciativas de ventas y servicio de la misma forma que el Director Comercial lo haría.

A continuación se presenta el organigrama de la estructura de ventas que se estudia en esta investigación y que demuestra que las diferentes áreas al interior de la aseguradora y de las promotoras para lograr resultados redituables para ambos frentes.

2.2.2 Organigrama y descripción de la Estructura Comercial



- Director Comercial Nacional: Responsable a nivel nacional de los resultados en ventas a nivel nacional de las diferentes estructuras comerciales ubicadas en las zonas económicas del país.
 - Director responsable del Proyecto: Responsable a nivel regional de la operación en ventas y servicio de la estructura comercial en el Distrito Federal y próximamente Estado de México.
 - Responsable de Plaza: Jefe directo de los Directores Comerciales, sus funciones principales son la de formar, capacitar a los Directores Comerciales, así como brindar herramientas para que éstos desarrollen de manera adecuada a la fuerza de ventas.
- Directores comerciales: Su responsabilidad radica en formar y desarrollar a la fuerza de ventas, además de generar arraigo e identidad entre sus Asesores Profesionales en Seguros.

2.2.3 El Asesor Profesional en Seguros

La promesa y misión principal de un Asesor Profesional en Seguros es la de “proteger el patrimonio y bienestar de las familias mexicanas”, brindando seguridad y certeza con el transcurso de los años y las diferentes etapas de la vida¹⁰.

Para transmitir la misión más importante de la aseguradora, es necesario contar con una fuerza de ventas sensibilizada y formada para identificar a potenciales prospectos para ser asegurados.

Dicha tarea no es nada fácil, todo comienza desde la selección del personal que formará parte de la estructura comercial, como es de imaginarse no todas las personas tenemos el sueño de convertirnos en Asesores Profesionales en Seguros.

¹⁰ Misión Organizacional de una Promotoras en Ventas de la Estructura Tradicional en el D.F.

El perfil de los agentes incluye las siguientes características:

- Orientación a logros
- Alto nivel de energía
- Movilidad social
- Movilidad económica (pertenecer al sector A+, A, B+, B, C+)
- Gusto por las ventas
- Visión empresarial

Este perfil, ha sido probado por especialistas en reclutamiento de personal y todos los factores en conjunto, si bien no asegura al cien por ciento el éxito de cada asesor, facilita de cierta manera que el agente se arraigue a la carrera.

Contar con un grupo homogéneo y semejante en la estructura comercial, es necesario para la identificación del grupo. Tanto a niveles pares como entre Directores Comerciales y Responsables de la Estructura.

Los asesores, al ser colaboradores estratégicos para la aseguradora, también deben apegarse a los valores, clima y estilo de liderazgo vividos en la organización.

Después de que un Asesor Profesional en Seguros, es seleccionado para trabajar con un Director Comercial, comienza el trabajo de desarrollo y capacitación para la venta.

El periodo de formación varía de persona a persona, pero está previsto, de acuerdo con el perfil estandarizado para la estructura comercial, para que en un tiempo no mayor a tres meses los Asesores Profesionales en Seguros comiencen a tener ventas e ingresos por las mismas.

El desarrollo del Asesor Profesional en Seguros tiene diferentes frentes que incluyen la teoría, el trabajo en campo y la capacitación constante en cuanto a ramos, productos y servicios ofrecidos por la aseguradora al mercado.

Sin duda, la herramienta más valiosa para el Asesor Profesional en Seguros, es el trabajo en campo con su Director Comercial, quien transfiere la experiencia requerida para aprender de manera efectiva cómo hacer contacto como los cliente, detectar las necesidades de los clientes y cerrar negocios.

Las promotoras de seguros novatas enfrentan muchos desafíos durante los cinco primeros años de vida de la organización. Dichas organizaciones deben regirse bajo los lineamientos de la empresa a la que están subordinadas, deben alcanzar metas, mantener un rango de productividad y además hacer que sus agentes generen arraigo lealtad a la organización; dado que durante el arranque de dichas agencias de seguros se carece de un plan integral de comunicación que los guíe y ayude para la correcta implementación de estrategias y tácticas comunicativas para sus públicos internos y externos.

Tal y como se especificó en los dos apartados primeros, una de las principales funciones del Director Comercial, es la de permear prácticas de trabajo exitosas entre sus Asesores Profesionales en Seguros, que ayuden a su desarrollo y arraigo a la carrera.

Si bien, los ingresos dentro de la carrera como agente de seguros ofrece en esta aseguradora son muy atractivos, no es premisa exclusiva para afirmar que los Asesores Profesionales en Seguros adoptarán de manera definitiva la carrera.

Dentro los parámetros que se identificaron en las encuestas realizadas al interior de la Promotoras pertenecientes a la estructura comercial (mismas que no se anexan por parámetros de seguridad en la información pactada con la aseguradora), y que midieron los puntos de satisfacción que hacen que un Asesores Profesionales en Seguros se arraigue a la carrera, encontramos los siguientes:

- Altos ingresos por bonos y comisiones.
- Reconocimiento a logros de los Asesores Profesionales en Seguros.

- Empatía con el Director Comercial y los demás Asesores Profesionales en Seguros.
- Clima al interior de la Promotora en Ventas
- Clima al interior de la estructura organizacional de la promotora.
- Servicio ofrecido por el área de Soporte de Ventas (seguimiento al proceso de la venta: emisión de póliza, resoluciones de siniestros, etc.).
- Capacitación constante.
- Comunicación consistente en lo referente a cambios de en los servicios ofrecidos directamente por la aseguradora.

Con relación a los puntos enlistados, se identificaron algunos de los factores claves que hacen que los Asesores Profesionales en Seguros se enamoren de la carrera y permanezcan en la misma por más tiempo.

De ahí la necesidad de generar un Plan Estratégico de Comunicación Interna para Promotoras en Ventas en la aseguradora muestra con la que estamos trabajando, ya que se tiene la creencia que en la medida que los Asesores Profesionales en Seguros se sientan identificados con la misión, razón de ser, valores e identidad de la Estructura Comercial y la Promotora de Ventas a la que pertenecen, entonces, mayor será el arraigo a la carrera y la lealtad a la aseguradora.

2.3 Análisis de Comunicación Interna

La estructura comercial está formada por un selecto grupo de Asesores Profesionales en Seguros, pertenecientes a los sectores socioeconómicos A+, A, B+, B y C+.

Dicho perfil hace que las instalaciones, el personal que labora en él y la comunicación corporativa sean semejantes al de los Asesores Profesionales en Seguros, es decir todo alrededor de la estructura denota exclusividad y lujo.

La principal proposición para generar arraigo entre la fuerza de ventas, es la identificación entre los Asesores Profesionales en Seguros, sus Directores Comerciales y el personal Administrativo que ahí labora.

Al ser una estructura de muy reciente formación, la subsistencia y justificación de razón de ser depende única y exclusivamente de las ventas de los Asesores Profesionales en Seguros. Factores tan importantes como el arraigo y la apropiada comunicación con la fuerza de ventas, pasan a segundo plano al pensar en estrategias para el desarrollo de la organización.

La necesidad de generar un Plan Estratégico de Comunicación, nace primordialmente de la importancia de arraigar a la fuerza productora después de su primeros meses de iniciación a la carrera de Seguros, ya que existe la tendencia a la deserción, lo cual pone en peligro a la organización porque sin Asesores Profesionales en Seguros, no hay negocio.

Principalmente la Estructura Comercial se enfoca en incrementar las ventas y desarrollar Asesores Profesionales en Seguros con ingresos por arriba de los treinta mil pesos mensuales.

A los Directores Comerciales se les ha instruido para que sean capaces de formar a los Asesores Profesionales en Seguros con capacidades en ventas, es decir, tengan pleno dominio del manejo de las objeciones y sepan a la perfección llevar a cabo una detección de necesidades para hacer una propuesta de negocio atractiva, entre otras tantas habilidades.

Sin embargo, lo que nadie les ha enseñado a hacer de manera apropiada, es la comunicación efectiva con la fuerza de ventas, por ejemplo:

- Cómo y cuánto acercarse con los Asesores Profesionales en Seguros
- Qué hacer para generar una identidad en cada Promotora de Ventas

- Cómo generar arraigo entre la fuerza de ventas, qué informar, cómo hacerlo y cuándo
- Cómo presentar a la empresa, la industria a la que se pertenece y el corazón ideológico de la organización
- Cómo reconocer a los Asesores Profesionales en Seguros por sus logros, por su permanencia, por sus cumpleaños y desarrollo personal-profesional
- Cuál es el foro idóneo para capacitar a la fuerza de ventas
- Qué tipo de esfuerzos es necesario hacer para integrar al grupo con cierta periodicidad
- Cómo alinear los materiales realizados dentro de la Promotora de Ventas con la Imagen corporativa
- Cómo identificar si los esfuerzos realizados son bien recibidos por los Asesores Profesionales en Seguros

Durante los primeros cinco años de operación de cada Promotora de Ventas, es necesario se les provea de recursos comunicacionales que refuercen el objetivo de la Estructura Comercial y genere valores con los que se identifique la fuerza de ventas.

Dado que el foco principal está en las ventas y no en generar herramientas comunicacionales que arraiguen a los Asesores Profesionales en Seguros, elaboraremos en el presente trabajo, una serie de propuestas que ayudarán a los Directores Comerciales a programar actividades con la fuerza de ventas que reforzarán el objetivo de la organización.

Las siguientes características son las que en la actualidad se identifican como las principales amenazas que aquejan a las Promotoras en Ventas, causantes de la deserción de los Asesores Profesionales en Seguros en la carrera:

1. Carencia de identidad en cada Promotora en Ventas
2. Escaso reforzamiento de la identidad corporativa dentro de las oficinas de la aseguradora

3. Pésima percepción que se tiene de la carrera de los agentes de seguros
4. Débil seguimiento al desarrollo de los Asesores Profesionales en Seguros
5. Plan de Carrera del Asesor Profesional en Seguros poco claro o nulo
6. Ingresos mensuales por debajo de los esperados a causa de una inadecuada formación y seguimiento a resultados

La comunicación dentro y fuera de las organizaciones es crucial para apalancar los resultados de la Estructura Comercial, de seguir existiendo fugas de capital humano es probable que las ventas decrezcan fuertemente.

En el próximo capítulo se llevará a cabo el Plan Estratégico de Comunicación para una Promotora de Ventas durante sus primeros cinco años de existencia, se presupone que al término de este periodo la organización es capaz de subsistir por sí sola y de generar sus propios recursos para desarrollar y retener a su fuerza productora.

Capítulo 3: Propuesta de Plan Estratégico de Comunicación Interna para una Promotora de Ventas en una Aseguradora

Dentro de las herramientas con las que cuenta la comunicación, se encuentra al Plan Estratégico de Comunicación Interna. El cual funciona como brújula y a su vez como termómetro de los diferentes indicadores comunicacionales al interior de una organización¹¹.

El Plan Estratégico de Comunicación Interna identifica potentes áreas de oportunidad y propone soluciones al corto, mediano y largo plazo para los principales problemas comunicacionales.

El contenido del presente Plan Estratégico de Comunicación Interna que se elabora para él área de ventas dentro de una aseguradora y consta de los siguientes temas desarrollados:

1. Antecedentes de la organización
2. Corazón ideológico de la organización (visión, misión, valores, objetivos generales)
3. Análisis situacional del interior de la organización
4. Análisis del entorno y ambiente de la aseguradora
5. Análisis FODA
6. Detección de problemáticas comunicacionales al interior del sistema organizacional
7. Mezcla de productos comunicacionales

¹¹ García Blanco, Jorge. Plan Estratégico de Comunicación Integrada (Comunicación interna y externa), México, UNAM / FCPyS / Licenciatura en Ciencias de la Comunicación / Opción Comunicación Organizacional, 2007-1, página 1.

Plan Estratégico de Comunicación Integrada

Primera Etapa:

Inicio del documento (planteamiento y antecedentes)

Cliente: Promotora de Ventas en una Aseguradora

Elaboración: Gabriela Villanueva Córdova

Creación: Abril 2013

Revisión: Primer revisión octubre 2013

Alcance

Este documento busca brindar herramientas y estrategias que aseguren la apropiada utilización de los canales de comunicación existentes en la estructura comercial de más reciente formación de una aseguradora.

Como entregable de este plan estratégico, tendremos los elementos de la filosofía corporativa (Misión Visión, Valores), misma que ayudará a generar sentido de pertenencia entre los integrantes de la organización.

Antecedentes

Aseguradora cien por ciento mexicana y con presencia en el sector financiero por más de un siglo, diseñó una estrategia comercial que consiste en formar asesores de venta elite, con acceso a sectores económicos A+, A, B+, B y C+.

Esta unidad de negocio inició sus operaciones en 2010, aperturando una oficina de ventas en Santa Fe.

En 2013, debido a los excelentes resultados alcanzados en ventas por la fuerza de ventas de Santa Fe, la aseguradora busca iniciar una nueva operación bajo el mismo esquema, en Satélite.

Se espera que las nuevas oficinas inicien operaciones en septiembre de 2013.

Antecedentes de la Organización

Esta organización conformada por dos principales áreas: Ventas y Soporte a Ventas. A continuación, se realiza una breve descripción de puestos de cada involucrado en las áreas antes mencionadas.

Área de ventas:

- Directores Comerciales (doce): Cada director tiene la responsabilidad de formar y capacitar en habilidades de ventas a cada agente que se le asigne a su organización. La capacitación varía de persona a persona, pero el compromiso principal de estas figuras es el de cumplir metas en ventas y arraigar a la fuerza productora por medio de la capacitación adecuada para que obtengan grandes ingresos en el menor tiempo requerido.
- Coordinadoras en gestión: su principal responsabilidad es la de brindar servicio en gestión de pólizas, cobros de las mismas de los agentes afiliados a las Direcciones Comerciales.

Área de Soporte a Ventas:

- Responsable de la oficina: Es el jefe de los directores comerciales, su principal foco es el de desarrollar a los directores, arraigarlos, llevarlos a que alcancen las metas establecidas, y finalmente alinearlos a las disposiciones y reglamentaciones de la aseguradora.
- Asistente: Es la asistente del Responsable de la oficina, entre sus principales tareas es la de asegurar que la oficina funcione en cuanto a servicios básicos.
- Gerente de Difusión de Productos: Esta figura tiene la responsabilidad de promocionar los diferentes productos que la aseguradora ofrece en el ramo de vida. La finalidad es el incremento de ventas y hacer que los agentes tengan mejores

ingresos al ofrecer los productos que mayores comisiones ofrezcan.

- Jefe de Departamento de Ventas: Su principal función es la de reforzar las principales prácticas de trabajo ya probadas por la aseguradora y que han resultado ser exitosas entre la fuerza productora de la misma.
- Jefe de Departamento en Capacitación: El objetivo principal de esta función, es la de asegurar la capacitación y formación en productos y habilidades de ventas en la fuerza productora de la aseguradora.
- Jefe de Departamento de Servicio y Atención a Agentes: Esta figura es la responsable de dar seguimiento de las pólizas directamente con la aseguradora. Así como atender las dudas y aclaraciones de los agentes.

Organigrama



Fuente: Presentación Venta del Proyecto a Corporativo, Agosto del 2012, México, D.F.

Descripción del producto o servicio

Primordialmente la estructura comercial se enfoca a la venta de seguros personales de vida.

Dichas ventas las realizan asesores de ventas y la calidad en el servicio que ofrecen es la principal oferta de valor para los potenciales clientes.

El costo promedio por póliza oscila alrededor de los treinta mil pesos.

Existen diversos planes en el ramo de vida individual, entre algunos destacan los siguientes planes:

- Ahorro
- Previsión para el retiro
- Educativos
- Seguros de vida por muerte o invalidez
- Con beneficios fiscales

La presencia de la aseguradora es a nivel nacional y sus ventas corresponden al treinta y cinco por ciento de participación en el mercado. Se encuentra tan sólo por debajo de Metlife que cuenta con un treinta y ocho por ciento de participación en el mercado.

Propuesta de filosofía para la estructura comercial a junio de 2013

Dado que la estructura comercial, corresponde sólo a una parte del total de las organizaciones y unidades de negocio de la aseguradora, es necesario crear una identidad que alinee a los agentes y a los colaboradores con las metas establecidas para la unidad comercial y que permee las prácticas y valores de la aseguradora.

Visión:

En el 2015 la nueva estructura comercial contará con 300 agentes vigentes, productivos y ganadores de bonos.

Misión:

Desarrollar Asesores Profesionales de Seguros comprometidos con la sociedad para la protección y reguardo de las familias mexicanas.

Valores:

Los valores transmitidos a la fuerza productora, serán apegados a los prevalecientes en la organización:

1. Resultados
2. Innovación
3. Responsabilidad
4. Integridad
5. Pasión y Lealtad
6. Colaboración

Análisis del entorno y ambiente

Contexto externo: Nivel Macro

Sociedad Mexicana

- Existencia de un ambiente cultural mexicano de rechazo a los seguros
- Percepción negativa del agente de seguros por parte de la sociedad mexicana
- Escasa cultura de la previsión y conocimiento sobre los seguros

Mercado

- Alta competencia en el mercado.

- Creciente apertura de operaciones de aseguradoras trasnacionales con gran impacto en el mercado mexicano
- Economía y sistema financiero
- Constantes crisis financieras que debilitan el mercado
- Débil sistema de salud y retiro mexicano

Contexto Interno: Hechos Micro

Clientes internos

- Existencia de un ambiente cultural mexicano de rechazo a los seguros
- Percepción negativa del agente de seguros por parte de la sociedad mexicana
- Escasa cultura de la previsión y conocimiento sobre los seguros

Clientes externos

- Alta competencia en el mercado.
- Creciente apertura de operaciones de aseguradoras trasnacionales con gran impacto en el mercado mexicano
- Mercado
- Constantes crisis financieras que debilitan el mercado.
- Débil sistema de salud y retiro mexicano

Análisis de oportunidades



Fuente: Promotora de Ventas Santa Fe (Interpretación propia).

Segunda etapa

Estrategia Creativa

Definición de Ámbito del Negocio

Nombre de la empresa: Promotora de Ventas en una Aseguradora

Sector productivo de la empresa: Servicios financieros

Categoría: Seguros y fianzas

Subcategoría: Seguros de personas

Decisiones estratégicas

Objetivos de comunicación: Implementar una comunicación uniforme en las Direcciones Comerciales de la estructura, durante los cinco primeros años de operación.

Público objetivo: Directores Comerciales, el enfoque es transmitirles el conocimiento y las herramientas comunicacionales para generar una comunicación más efectiva, directa y proactiva entre los diferentes interlocutores de las organizaciones (Directores comerciales, coordinadoras, fuerza productora y personal del soporte a ventas).

Fuente de negocio: Fuerza productora de la estructura comercial.

Qué específicamente es la organización: Es la estructura comercial de más reciente conformación de una aseguradora. Cuya estrategia de segmentación de mercado, busca incrementar la rentabilidad de la compañía, así como el número de agentes productivos.

Promesa clave: “Protegemos el patrimonio y el bienestar de las familias mexicanas”.

Razonamiento:

- Contamos con la fuerza de ventas elite de la aseguradora más fuerte en el mercado mexicano
- Formamos y arraigamos a los mejores Asesores Profesionales en Seguros
- Las capacidades y eficiencia de nuestros Asesores Profesionales en Seguros, generan confianza y lealtad entre nuestros asegurados
- De acuerdo a la demografía de nuestros Asesores Profesionales en Seguros, tenemos acceso a otro segmento del mercado
- La formación y desarrollo de nuestros Asesores Profesionales en Seguros, nos ayuda a cambiar el paradigma de la venta de seguros. Creando una imagen de confianza y éxito

Puntos auxiliares:

- Empresa cien por ciento mexicana comprometida con la sociedad y su desarrollo
- Ayudamos a proteger el patrimonio de las familias mexicanas
- Generamos empleos
- Transformamos historias
- Contamos con un once por ciento de participación en el mercado

Foco de venta: Empresa mexicana, con un grupo elite de Asesores Profesionales en Seguros, que protegen el patrimonio y el bienestar de las familias mexicanas.

Requisitos de ejecución: Es importante considerar que para que las estrategias comunicacionales sean transmitidas de manera efectiva hacia los Asesores Profesionales en Seguros y los demás interlocutores, será necesario que las mismas sean ejecutadas por personas que provengan de la aseguradora, lo cual otorgará una imagen de seriedad y obligatoriedad en su cumplimiento.

Mezcla de Productos Comunicacionales

A continuación se presentan diez cédulas con Estrategias Comunicativas, que tienen por objetivo mejorar y facilitar la comunicación entre los distintos públicos de la Promotora de Ventas.

Los temas a tratar en cada cédula son los siguientes:

1. Alineación de sistemas mediante la información
2. Información y arraigo de la fuerza productora
3. Reconocimiento a la fuerza productora
4. Reforzamiento y alienación en comunicación
5. Desarrollo de la fuerza productora

Al finalizar, se encontrará un resumen ejecutivo, que detalla la operación de cada estrategia y su alcance.

**Cuadro de Mezcla de Productos Comunicacionales
Cédula 1**

Objetivo:
Alienación de sistemas mediante la información.

<i>Estrategias</i>		<i>Tácticas</i>				
Público Objetivo	Herramientas de Comunicación	Medios		Tratamiento Comunicacional		Características del Mensaje
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato	
Fuerza Productora	Promoción de ventas	Medios digitales	Correo electrónico	Boletín digital (Newsletter)	Boletín digital de entrega mensual	Entrega electrónica, con recomendaciones de prácticas de trabajo, standing regional y nacional, noticias del grupo de mejora.

Justificación:

Para mantener un sistema alineado y enfocado al alcance de metas, es de suma importancia que todos los participantes cuenten con información oportuna que permita la toma de decisiones.

**Cuadro de Mezcla de Productos Comunicacionales
Cédula 2**

Objetivo:
Informar y arraigar a la fuerza productora.

<i>Estrategias</i>		<i>Tácticas</i>				Características del Mensaje
Público Objetivo	Herramientas de Comunicación	Medios		Tratamiento Comunicacional		
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato	
Fuerza productora	Relaciones Públicas	Conferencia	Presencial	Plática de inducción	Entrega única para agentes de nuevo ingreso	Sesión informativa sobre procesos, áreas y personas clave para su desempeño.

Justificación:

Propósito de acercamiento entre la aseguradora la Dirección Comercial y el agente. Bienvenida e identificación de figuras clave dentro de su proceso de contratación, seguimiento a sus indicadores y servicio de venta y post venta.
En esta entrega se presenta la filosofía de la Estructura Comercial.
Se requiere apalancar este esfuerzo con las coordinadoras en gestión para una apropiada implementación.

**Cuadro de Mezcla de Productos Comunicacionales
Cédula 3**

Objetivo:
Informar y arraigar a la fuerza productora.

<i>Estrategias</i>		<i>Tácticas</i>				
Público Objetivo	Herramientas de Comunicación	Medios		Tratamiento Comunicacional		Características del Mensaje
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato	
Fuerza productora	Promoción de ventas	Medios digitales	Correo electrónico	Entrega única para agentes de nuevo ingreso	Manual de inducción a los procedimientos de la Estructura Comercial	Documentación de la sesión informativa previamente impartida sobre procesos, áreas y personas clave para su desempeño.

Justificación:

Reforzamiento de la plática de inducción y documentación del proceso para la fuerza productora. La información será enviada a través de Brainsark.

**Cuadro de Mezcla de Productos Comunicacionales
Cédula 4**

Objetivo:

Informar a la fuerza productora.

<i>Estrategias</i>		<i>Tácticas</i>				
Público Objetivo	Herramientas de Comunicación	Medios		Tratamiento Comunicacional		Características del Mensaje
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato	
Fuerza productora	Televisión	Medios digitales	Pantallas	Videos	Presentación en power point	Presentación con información de relevancia para las Direcciones comerciales, agentes y personal del área de soporte de ventas

Justificación:

Para la fuerza de ventas es de suma importancia contar con soportes que refuercen la información de relevancia para incrementar ventas y alcanzar más y mayores logros, por ejemplo, campañas, fechas de cierre, estrategias de venta, etc. Asimismo, se reconocerá a los integrantes de los equipos, mostrando videos de las mejores prácticas dentro de la plaza y reforzando otro tipo de reconocimientos como logros por ventas o aniversarios de la fuerza productora en la carrera de Asesor Profesional de Seguros.

**Cuadro de Mezcla de Productos Comunicacionales
Cédula 5**

Objetivo:
Reconocimiento a la fuerza productora.

<i>Estrategias</i>		<i>Tácticas</i>				
Público Objetivo	Herramientas de Comunicación	Medios		Tratamiento Comunicacional		Características del Mensaje
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato	
Fuerza productora	Publicidad	Medios digitales	Correo electrónico	Boletín trimestral	Correo electrónico personalizado	Envío trimestral para el reconocimiento de los agentes que cumplan quinquenios en la Estructura Comercial

Justificación:

El reconocimiento en la fuerza de ventas es uno de los principales motivos que arraigan a la Estructura Comercial.
Si los agentes se sienten únicos

**Cuadro de Mezcla de Productos Comunicacionales
Cédula 6**

Objetivo:
Reforzamiento y alineación en comunicación.

<i>Estrategias</i>		<i>Tácticas</i>				
Público Objetivo	Herramientas de Comunicación	Medios		Tratamiento Comunicacional		Características del Mensaje
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato	
Fuerza de ventas	Promoción de ventas	Medios impresos	Material pop BTL	Tableros y lonas	Impresión	Vestir áreas comunes con posters, cuadros, lonas, tableros de reconocimientos de comunicación interna

Justificación:

Robustecer el arraigo, identidad de grupo y sentido de pertenencia entre la fuerza productora y colaboradores de la plaza.

**Cuadro de Mezcla de Productos Comunicacionales
Cédula 7**

Objetivo:

Desarrollo de la fuerza productora.

<i>Estrategias</i>		<i>Tácticas</i>				
Público Objetivo	Herramientas de Comunicación	Medios		Tratamiento Comunicacional		Características del Mensaje
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato	
Fuerza de ventas	Relaciones Públicas	Conferencia	Presencial	Seminario	Reunión Semanal	"Junta de los lunes": Reunión semanal para arrancar y planificar semana. Realizar comunicados especiales y de urgencia, capacitación semanal

Justificación:

Obtener censo de participación activa de los agentes en los talleres públicos, nombres, correos electrónicos, teléfonos.
La medición permite identificar el nivel de satisfacción de los clientes y por consecuencia áreas de mejora para la Estructura Comercial.

**Cuadro de Mezcla de Productos Comunicacionales
Cédula 8**

Objetivo:

Desarrollo a la fuerza productora.

<i>Estrategias</i>		<i>Tácticas</i>				
Público Objetivo	Herramientas de Comunicación	Medios		Tratamiento Comunicacional		Características del Mensaje
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato	
Fuerza de ventas	Relaciones Púlicas	Conferencia	Presencial	Seminario	Junta desayuno mensual	Reunión mensual para presentar a los nuevos integrantes de cada Dirección Comercial, mostrar resultados de la misma y comunicar información transcendental

Justificación:

Obtener censo de participación activa de los agentes en las los talleres públicos, nombres, correos electrónicos, teléfonos.
La medición permite identificar el nivel de satisfacción de los clientes y por consecuencia áreas de mejora para la Estructura Comercial.

**Cuadro de Mezcla de Productos Comunicacionales
Cédula 9**

Objetivo:

Reconocimiento y arraigo de la fuerza productora.

<i>Estrategias</i>		<i>Tácticas</i>				
Público Objetivo	Herramientas de Comunicación	Medios		Tratamiento Comunicacional		Características del Mensaje
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato	
Fuerza de ventas	Relaciones Públicas	Conferencia	Presencial	Seminario	Seminario semestral para agentes en su primer año de ingreso a la estructura comercial	Seminario con mejores prácticas, testimoniales y reconocimientos a los mejores Asesores Profesionales en Seguros durante su primer año de ingreso a la estructura comercial

Justificación:

Crear un ambiente de integración y reconocimiento a los agentes, que además proporcione información sobre temas de interés que impulsen prácticas de trabajo exitosas.

Generar un ambiente alineado a las iniciativas de la Estructura Comercial.

**Cuadro de Mezcla de Productos Comunicacionales
Cédula 10**

Objetivo:
Desarrollo a la fuerza productora.

Estrategias		Tácticas				
Público Objetivo	Herramientas de Comunicación	Medios		Tratamiento Comunicacional		Características del Mensaje
		Genérico	Específico	Vehículo	Formato	
Fuerza de ventas	Promoción de ventas	Encuestas	Encuestas de salida	Net Promotor Score	Encuesta	Encuesta de salida que permita medir la satisfacción en las estrategias de venta y comunicación de la Estructura Comercial

Justificación:

Obtener censo de participación activa de los agentes en los talleres públicos, nombres, correos electrónicos, teléfonos.
La medición permite identificar el nivel de satisfacción de los clientes y por consecuencia áreas de mejora para la Estructura Comercial.

Resumen Ejecutivo: Plan Estratégico de Comunicación Interna para una Promotora de Ventas de una Aseguradora

Objetivo

Presentar a las personas con capacidad de toma de decisiones en la Estructura Comercial de la Aseguradora, una serie de herramientas comunicacionales fáciles de implementar para el personal que opera al interior las Promotoras de Ventas, con la finalidad de ejecutar una comunicación más efectiva y apropiada para la Fuerza de Ventas de cada organización.

Antecedentes

La Estructura Comercial de nuestra Aseguradora muestra fue recientemente formada y su principal misión, al igual que la de cualquier área comercial dentro de una industria, es la mejora en ventas y el desarrollar unidades de negocio rentables.

Las estrategias más robustas y de mayor impacto, han sido diseñadas para enfocar al personal hacia el desarrollo de una Fuerza de Ventas altamente productiva y que ayude a alcanzar las metas en ventas que tiene la Estructura Comercial.

Es natural imaginar, que si las ventas son la prioridad número uno para los directores y el personal que colabora en la estructura, entonces, la comunicación pasa a segundo plano cuando de estrategias de negocio se habla.

Una comunicación inapropiada desencadena en diversas problemáticas a corto y mediano plazo, mismas que tendrá que enfrentar cada Director Comercial en cada Promotora de Ventas y que de no contar con un plan para atacarlas oportunamente, le quitaría enfoque a su misión primordial en la organización.

A continuación se enlistan algunas problemáticas identificadas en las organizaciones y que con ayuda de una Estrategia de Comunicación mejoraría los resultados actuales de la Estructura Comercial:

- Débil arraigo por parte de los Asesores Profesionales en Seguros hacia la Promotora de Ventas
- Falta de estructura enfocada a mejorar y reforzar la comunicación tanto en las oficinas de ventas de la Aseguradora como en las Promotoras de Ventas
- Inexistencia de recursos comunicacionales diseñados para atacar las principales necesidades de cada Promotora y las oficinas de ventas de la Aseguradora
- Carencia de identidad corporativa oficial en cada Promotora en Ventas
- Poco reforzamiento de la identidad corporativa existente dentro de las oficinas de ventas de la aseguradora
- Percepción con connotaciones muy negativas con respecto a la carrera de agente de seguros
- Débil seguimiento al desarrollo de los Asesores Profesionales en Seguros
- Plan de Carrera del Asesor Profesional en Seguros poco claro o nulo
- Ingresos mensuales por debajo de los esperados a causa de una inadecuada formación y seguimiento a resultados

La comunicación dentro y fuera de las organizaciones es crucial para apalancar los resultados de la Estructura Comercial, ya que su campo de acción es muy amplio, lo cual ayudará a mejorar el arraigo de la Fuerza de Ventas, la percepción de la carrera por parte de los Asesores Profesionales en Seguros y hasta a incrementar las ventas.

Las combos comunicacionales que se entregarán con el presente resumen ejecutivo, buscan atacar las principales interrogantes que existen entre los Directores Comerciales y marcarán una diferencia en cuanto al desarrollo y el arraigo de los Asesores Profesionales en Seguros al interior de sus organizaciones.

Cada combo está diseñado para responder a las siguientes interrogantes, generando un cambio en la percepción de la Fuerza de Ventas para contribuir en el arraigo y la lealtad a la organización.

- ¿Cómo y cuánto acercarse con los Asesores Profesionales en Seguros para generar un vínculo con la organización y su estructura?
- ¿Qué hacer para generar una identidad en cada Promotora de Ventas?
- ¿Cómo generar arraigo entre la fuerza de ventas, qué informar, cómo hacerlo y cuándo?
- ¿Cómo presentar a la empresa, la industria a la que se pertenece y el corazón ideológico de la organización?
- ¿Cómo reconocer a los Asesores Profesionales en Seguros por sus logros, por su permanencia, por sus cumpleaños y desarrollo personal-profesional?
- ¿Cuál es el foro idóneo para capacitar a la fuerza de ventas?
- ¿Qué tipo de esfuerzos es necesario llevar a cabo para integrar al grupo con cierta periodicidad?
- ¿Cómo alinear los materiales realizados dentro de la Promotora de Ventas con la Imagen Corporativa?
- ¿Cómo identificar si los esfuerzos realizados son bien recibidos por los Asesores Profesionales en Seguros?

Presentación de las Estrategias de Comunicación y descripción de su alcance

Para dar tratamiento a las interrogantes que se han mencionado con previamente, se han diseñado diez combos Comunicacionales que pueden ser operados por los Coordinadores en Gestión y supervisarán los Directores Comerciales.

Todas las actividades incluidas en cada combo serán programadas de forma semanal, mensual y semestralmente, lo cual dará tener control sobre las tareas diarias relacionadas a la gestión del negocio.

- Boletín Mensual (Digital)
- Sesión de inducción a agentes recientemente reclutados
- Manual de inducción a los procedimientos de la Estructura Comercial
- Presentación con comunicados de importancia
- Boletín de reconocimiento trimestral a los agentes con desempeño destacado durante el trimestre
- Material BTL para vestir las salas y áreas comunes
- Reunión semanal de arranque y seguimiento a logros
- Reunión mensual de integración y seguimiento a resultados
- Seminario semestral de reconocimiento e integración entre la fuerza de ventas
- Encuestas de entrada y salida tras el arranque de las iniciativas

Recomendaciones

Se recomienda que la operación de cada estrategia comunicativa y sus herramientas, sea de manera constante y no se modifique durante los primeros seis meses de acción.

Al término de este periodo de prueba, se llevará a cabo una revisión de los avances y resultados de cada estrategia, lo cual nos ayudará a detectar desviaciones y áreas de mejora para cada organización.

Próximos pasos

1. Sesión de trabajo grupal con los Coordinadores de Gestión para explicar detalles de operación de cada estrategia comunicacional
2. Visitas programadas con cada Director Comercial y Coordinador de Gestión para aclarar dudas, verificar la operación y programación de cada Estrategia Comunicativa
3. Asesorías telefónicas mensuales
4. Diagnóstico a la operación y resultados de las estrategias después de los seis primeros meses de implantación
5. Establecimiento de mejoras y acuerdos conforme a las necesidades de cada estructura
6. Seguimiento semestral a las estrategias

Conclusiones

A lo largo del presente trabajo de investigación teórico- práctico, se ha mencionado repetidamente que la cultura es una de las representaciones sociales más importantes al interior de cualquier organización.

Sin embargo, ni la cultura ni la organización conseguirían existir si no estuvieran correlacionados por una variable fundamental en cada sistema social: la comunicación.

Una muestra de cómo la comunicación cohesiona a la cultura y a la organización de manera formal, es la creación de recursos comunicacionales que refuercen la razón de ser de la organización, es decir, generando una imagen corporativa, manuales de procesos y diseñando una identidad corporativa.

Otro ejemplo claro de cómo la comunicación influye de manera directa en las interacciones sociales de manera oficial, son las reuniones de integración organizadas para los empleados de la organización, comunicando oportunamente hechos de relevancia para el sistema social y capacitando a los colaboradores en temas que faciliten sus labores de manera constante.

Se precisa que la comunicación es generadora valores organizacionales ideales para los públicos externos e internos, y también ayuda a dar foco y guía sobre los fines en común.

Cuando la comunicación se da de manera oportuna, ayuda a tener un mayor control del clima de la organización (sentimientos al interior de la organización), ya que da certidumbre a los colaboradores.

Como es de imaginarse, la comunicación formal o institucional responde a las necesidades de los directivos de cada organización, son ellos quienes saben qué y cómo prefieren comunicarse con los colaboradores.

Entre los principales propósitos de la comunicación formal, se encuentra la alineación y el control de los sistemas, así como el dar enfoque a los miembros de la organización hacia la productividad.

El presente trabajo tiene por objetivo proponer un Plan Estratégico de Comunicación Interna que refuerce, optimice y haga funcionar de manera apropiada la comunicación al interior de cada una de las Promotoras de Ventas de una Aseguradora.

La tesina está compuesta por tres capítulos y cada uno de ellos me permitió entender la operación y los procesos comunicativos dentro de la organización que se estudió, así como poner en práctica los conocimientos adquiridos en la licenciatura en Ciencias de la Comunicación.

El primer capítulo expone la postura de la comunicación organizacional interna en las organizaciones, los usos y beneficios de la misma para optimar y potencializar la productividad de los empleados, así como para hacer más eficiente la operación de la organización y las relaciones sociales que se desarrollan mediante las interacciones entre los individuos pertenecientes al organismo.

Mientras que en el segundo capítulo se brinda la información referente a la organización, necesaria para poder diagnosticar su estado actual en temas de comunicación y entender las necesidades para optimizar los recursos con los que cuenta en el presente.

Uno de los principales hallazgos encontrados durante dicho diagnóstico a la organización, fue que como consecuencia de la falta de comunicación existe una constante rotación de personal en la fuerza productora de ventas de la Aseguradora, lo cual se correlaciona en el cumplimiento de metas en ventas de la organización.

Finalmente, en el tercer capítulo se entra en materia del Plan Estratégico de Comunicación Interna y con ayuda del conocimiento previo que se tenía de la organización, fue posible identificar las áreas de oportunidad en cuanto a

comunicación interna, así como de los canales existentes que pueden ser potencializados con el uso correcto de los mismos.

Como parte de las cosas que me parecen importantes resaltar de los aprendizajes que obtuve al llevar a cabo el presente trabajo, me gustaría mencionar que la comunicación no es algo que se invente o que sea necesario instaurar en una organización, sino que la comunicación existe por definición misma al momento de iniciar una interacción social.

La comunicación existe desde el momento en que la organización se forma, no obstante, la comunicación no siempre es encaminada a comunicar, cohesionar y alinear a los miembros de la organización de manera proactiva. En ocasiones el inapropiado uso de la comunicación en una organización consigue traducirse como reactividad y apatía por parte de los colaboradores.

En el caso específico de la organización con la que se trabajó para elaborar esta tesina, es importante mencionar que las herramientas de comunicación ya existían y por ende la gente creía que funcionarían por sí mismos, sólo por tratarse de una herramienta comunicativa.

Considero que el valor de nuestra profesión radica en la importancia de hacer notar a los integrantes de la organización, que para que la comunicación organizacional interna funcione no basta contar con canales, ni avanzadas herramientas tecnológicas, sino que la gestión de la comunicación llevada a cabo por el hombre y las interacciones sociales a su interior permiten ponerla en marcha.

Otro de los hallazgos significativos de la organización estudiada, es que a causa de la falta de reforzamiento a la imagen corporativa de la aseguradora y la inapropiada comunicación con los Asesores Profesionales en Seguros, se ha obtenido como resultado el abandono y la reactividad hacia la carrera. Convirtiendo en muchos casos en detractores a quienes formaron parte de la organización.

Lo anterior no sólo implica en una disminución de personal, sino en un impacto directo en las ventas. En la actualidad existen decrementos sustanciales en las ventas de la Estructura Comercial, resultantes del abandono de los asesores que han dejado un vacío importante.

La importancia de crear un clima propicio, hacer que los Asesores Profesionales en Seguros se identifiquen entre sí y con el proyecto, así como llevar a cabo una comunicación efectiva en tiempo y forma, tiene por consecuencia que cada vez más colaboradores continúen en el proyecto comercial.

Más allá de hacer que los Asesores Profesionales en Seguros se alineen a ideología y parámetros del clima organizacional de la Estructura Comercial, es importante diseñar un ambiente donde todas las personas se relacionen, sean capaces de crear vínculos y finalmente generen su propia cultura con apoyo de la comunicación.

Durante el desarrollo del trabajo, se mencionó en repetidas ocasiones que la sociedad mexicana tiene una gran resistencia a los seguros, existen muchas razones para ello, entre algunas destacan la falta de cultura de previsión, ahorro y protección, otro tanto la mala comunicación, servicio y errores operativos de las aseguradoras que hacen que la experiencia de los clientes se propague como publicidad viral negativa y por último el desprestigio que los Asesores Profesionales en Seguros tienen al elegir esta carrera.

Como conclusión, quiero hacer hincapié en la trascendencia e impacto que la comunicación alcanza al ser utilizada como una herramienta en caso de contingencias en las organizaciones, pues da certidumbre y claridad en lo que se puede esperar.

Las malas experiencias de los clientes en cuanto al servicio de la aseguradora, la atención de siniestros y la labor de venta, aunado a los mitos que giran en torno a los seguros, tales como que la inversión no está segura porque la aseguradora puede quebrar y en automático robar el dinero de los clientes, que el seguro nunca paga los siniestros o simplemente la idea que a todos nos ha pasado por la

cabeza más de una vez y en innumerables situaciones “nunca me va a pasar”, hacen que la percepción y los prejuicios invadan a la sociedad generando resistencia hacia cualquier tema relacionado con la adquisición de un seguro, en cualquiera de sus variantes.

A pesar de lo anterior, considero que una comunicación más clara, directa y oportuna podría ayudar a prevenir las inconsistencias y el desprestigio que actualmente presenta la industria en general.

No me refiero única y exclusivamente a los mensajes que se transmiten a los clientes, mismos que deben ser más fáciles de comunicar, directos e inmediatos. El cliente debe sentirse cobijado y tener la sensación que va de la mano con la aseguradora en todo momento.

Para lograr lo anterior es necesario involucrar a las áreas internas que participan en el proceso de la venta de un seguro, pues antes y después de la firma de un contrato se requiere de servicio y atención personalizada de manera oportuna.

Todas y cada una de las personas que laboran en una organización que vende servicios debe tener en mente que la atención a los clientes tiene que ser cálida, puntual y consistente, justo como a cada uno le gustaría ser tratado.

En conclusión, la comunicación durante la formación de los profesionales en la venta de seguros y la comunicación entre las áreas involucradas antes y después de la venta, generarán una imagen integrada de la organización para el cliente, lo cual como consecuencia se traduce en menor resistencia y prejuicios hacia los seguros y la carrera como Asesor Profesional en Seguros, influyendo directamente en las ventas, el arraigo y la lealtad tanto de la fuerza de ventas como de los clientes per se.

Fuentes de Consulta

Adler, Ronald B. y Jeanne Marquardt Elmhorst. Comunicación Organizacional: Principios y prácticas para negocios y profesiones, Mc Graw Hill, México, 2005, Octava edición.

Antiga y Tenorio, Teorías, Modelos y Gestión de Proyectos de Investigación, Trillas, En Prensa, México, 2010.

Arrieta Erdozain, Luis. Conceptos de Comunicación Organizacional, Diana, México, 1998.

Baena, Guillermina. Manual para elaborar trabajos de investigación documental, Editores Mexicanos Unidos, México, 1991, Octava edición.

Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada, Buenos Aires, Paidós, 1992.

Bennis, Warren G. Desarrollo organizacional, su naturaleza, sus orígenes y perspectivas en serie, Fondo Educativo Interamericano, México, 1987.

Berckard, R. y Harris R. Transiciones Organizacionales, Sistemas Técnicos de Edición, México, 1987.

Bovee, Courtland. Business Communication Essentials, Parson/Prentice Hall, Estados Unidos, 2010.

Brandolini, Alejandra. Comunicación Interna: Claves para una gestión exitosa, La Crujia Ediciones, Argentina, 2009.

Castro, José. Comunica: Lecturas de comunicación organizacional, Netbiblio, España, 2005.

Chiavenato, Idalberto. Innovaciones de la administración: tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas, McGraw-Hill Interamericana, México, 2010.

Chiavenato, Idalberto. Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones, McGraw-Hill Interamericana, México, 2009.

Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano, McGraw-Hill Interamericana, México, 2009.

Chiavenato, Idalberto. Iniciación a la administración de ventas, McGraw-Hill, México, 1993.

Colorette, Pierre. La planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones, Trillas, México, 1988.

Dávila, Anabella y Nora H. Martínez (Coord.). Cultura Organizacional en organizaciones latinas, Siglo XXI Editores, México, 1999.

Díez Frejeiro, Sara. Técnicas de comunicación: la comunicación en la empresa, Ediciones de la U, Colombia, 2011.

Dudris Antonio. Gestión de Proyectos. Cómo planificarlos, organizarlos y dirigirlos, Gestión, México, 2000.

Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones, Trillas, México, 1991.

Ferrer, Pérez. Guía práctica de desarrollo organizacional, Trillas, México, 1993.

Garrido, Francisco Javier. Comunicación Estratégica, Gestión, México, 2000.

Guzmán de Reyes, Adriana Patricia. Comunicación empresarial: plan estratégico como herramienta gerencial, Universidad de la Sabana ECOE, Bogotá, 2007.

Keyton, Joann. Communication and Organizational Culture: A key to understanding work experiences, Sage, Estados Unidos, 2011.

Libaert, Thierry. El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación, Limusa Noriega, México, 2005.

Macazaga, Jorge y Alejandra Pacual. Organización basada en proceso, Alfaomega, México, 2003.

May, Steve. Engaging organizational communication theory & research: multiple perspectives, Sage, USA, 2005.

Palomo Badillo, Ma. Teresa. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo, ESIC Editorial, España, 2001.

Pizzolante, Italo. El poder de la comunicación estratégica, AVE-Pizzonalte-CEDICE, Caracas, 2001.

Ramos Padilla, Carlos. La Comunicación: un punto de vista organizacional, Trillas, México, 1991.

Rebeil Corella, María Antonieta. El poder de la comunicación en las organizaciones, Plaza y Valdés, México, 1998.

Rodríguez Mansilla, Dario. Gestión Organizacional: elementos para su estudio, Plaza y Valdés, México, 1996.

Saló Núria, Aprender a comunicarse en las organizaciones, Paidós, Barcelona: México, 2005.

Shick, Pierre y Lemant Oliver. Guía para el Diagnóstico Global de la Empresa, Gestión 2000, México 2002-2003.

Túñez López, Miguel. Comunicación preventiva: planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis, Netbiblio, Coruña, 2007.

Varios. Harvard Business Review, Comunicación Eficaz, Deusto, España, 2000.

Wiel, Pascale, La comunicación global. Comunicación institucional y gestión, Paidos, España, 1992.